

**INSTITUTO ENSINAR BRASIL
FACULDADES DOCTUM DE GUARAPARI**

TARCÍSIO ROSA SIQUEIRA

**PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS
NOS SUPERMERCADOS DO MUNICÍPIO DE ALFREDO CHAVES**

GUARAPARI

2019

**INSTITUTO ENSINAR BRASIL
FACULDADES DOCTUM DE GUARAPARI**

TARCÍSIO ROSA SIQUEIRA

**PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS
NOS SUPERMERCADOS DO MUNICÍPIO DE ALFREDO CHAVES**

**Trabalho de conclusão de curso
apresentado ao Curso de
Administração das Faculdades
Unificadas Doctum de Guarapari-ES,
como requisito para obtenção do título
de Bacharel em Administração.**

**Área de Concentração: Gestão de
Pessoas.**

**Orientadora: Prof.^a. Me Aline Maioli
Rodrigues**

GUARAPARI

2019

FACULDADES DOCTUM DE GUARAPARI

FOLHA DE APROVAÇÃO

O Trabalho de Conclusão de Curso intitulado: PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS, elaborado pelo aluno TARCISIO ROSA SIQUEIRA foi aprovado por todos os membros da Banca Examinadora e aceita pelo curso de Administração das Faculdades Doctum de Guarapari, como requisito parcial da obtenção do título de **BACHAREL EM ADMINISTRAÇÃO**.

Guarapari, ___ de _____ 2019.

Prof.^a. Me Aline Maioli Rodrigues
Doctum de Guarapari
Orientadora

Prof. Alessandra Vieira de Souza Pires
Doctum de Guarapari

Prof. Keillen Alves Gonçalves
Doctum de Guarapari

LISTA DE TABELAS

Gráfico 1 - Identificação do Sexo	21
Gráfico 2 - Idade dos entrevistados	21
Gráfico 3 - Função na Empresa	22
Gráfico 4 - Grau de Escolaridade	23
Gráfico 5 - Tempo de trabalho na Empresa	23
Gráfico 6 - Faixa Salarial	24
Gráfico 7 - Possibilidade ao funcionário responsável a tomada de decisão sobre os procedimentos	24
Gráfico 8 - Seleção através de currículo é ideal	25
Gráfico 9 - Há na cultura da empresa algum tipo de recrutamento e seleção de pessoas?	26
Gráfico 10 - Há algum tipo de treinamento profissional aos novos contratados?	26
Gráfico 11 - Há alguma dinâmica no processo de recrutamento e seleção?	28
Gráfico 12 - Há na empresa algum tipo de profissional específico para o processo de entrevista?	28
Gráfico 13 - A empresa utiliza algum método de recrutamento e seleção no processo de contratação de pessoas?	29

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
2 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS.....	11
2.1 Recrutamento interno	12
2.2 Recrutamento externo	14
2.3 Recrutamento e seleção de pessoas em supermercados.....	15
2.4 Perfil econômico da cidade de alfredo chaves	17
3 METODOLOGIA.....	18
4 ANÁLISE DOS DADOS.....	20
4.1 Empresas analisadas.....	20
4.2 Resultados.....	20
4.3 Procedimentos para contratações de novos funcionários.....	24
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	31
REFERÊNCIAS.....	33
APÊNDICE / ANEXO.....	37

RESUMO

O presente estudo trata-se de uma pesquisa sobre o processo de Seleção e Recrutamento de Pessoas nos supermercados do município de Alfredo Chaves - ES. O foco principal da pesquisa foi analisar como essas empresas avaliam, discutem e realizam seus métodos de recrutamento e seleção de pessoas, mostrando também a diferença entre recrutar e selecionar um candidato. Abordou-se no decorrer do trabalho, como objetivo geral, questões importantes e pertinentes para que esses possam aproveitar potenciais “talentos” e elevar a produtividade nas organizações. A pesquisa quantitativa concentrou-se na coleta de dados numéricos e na generalização entre grupos de pessoas e para explicar um fenômeno específico. Os dados foram colhidos através de um questionário com 13 questões, com foco nos gestores desses supermercados da cidade de Alfredo Chaves-ES e aplicados em 2 empresas locais. O método utilizado para aplicação do questionário foi a escala de Likert. Concluiu-se que as empresas pesquisadas precisam melhorar a integração de seus funcionários e o processo de recrutamento e seleção de pessoas precisa estar em constante atualização, modernizando a maneira de como se faz a seleção.

Palavras-chave: Recrutamento, Seleção de pessoas, Gestão organizacional.

ABSTRACT

The present study is a research on the process of Selection and Recruitment of People in supermarkets in the municipality of Alfredo Chaves - ES. The main focus of the research was to analyze how these companies evaluate, discuss and carry out their methods of recruitment and selection of people, also showing the difference between recruiting and selecting a candidate. In the course of the work, the overall objective was to address important and pertinent issues so that they can take advantage of potential "talents" and increase productivity in organizations. The quantitative research focused on the collection of numerical data and the generalization among groups of people and to explain a specific phenomenon. The data were collected through a questionnaire with 13 questions, focusing on the managers of these supermarkets in the city of Alfredo Chaves-ES and applied in 2 local companies. The method used to apply the questionnaire was the Likert scale. It was concluded that the researched companies need to improve the integration of their employees and the process of recruitment and selection of people needs to be in constant update, modernizing the way of how the selection is made.

Keywords: Recruitment, People selection, Organizational management.

1 INTRODUÇÃO

Recrutamento é o processo de identificação de que a organização precisa empregar alguém até o momento em que os formulários de inscrição para a publicação chegaram à organização. A seleção consiste, então, nos processos envolvidos na escolha entre os candidatos de um candidato adequado para preencher uma vaga. (COSTA, 2018)

Recrutamento procura candidatos para ocupar as vagas existentes, enquanto a seleção identifica o candidato mais qualificado entre aqueles recrutados. A seleção não cria bons candidatos, apenas os identifica entre os recrutados. Se não existem bons candidatos às vagas é porque o recrutamento foi falho. Portanto, não existirá seleção se não houver candidatos recrutados e será tanto melhor a seleção quanto mais eficaz for o processo de recrutamento. (PONTES, 2010)

Segundo Chiavenato (1999, pg. 15), recrutar e selecionar pessoal não devem ser uma atividade restrita a área de recursos humanos. A participação de todo o órgão que requisitou a seleção do novo funcionário, pode garantir o sucesso e melhor integrar o mesmo na nova empresa. Porém, o candidato será analisado pelas características do cargo e sua seleção deve ser objetiva, clara e bem definida.

A Gestão de Pessoas em sua versão mais atual, e conseqüentemente suas políticas e práticas, entende o colaborador como fator estratégico, uma vez que ele passa a ser a peça chave para o alcance de efetividade e competitividade organizacional cada vez maior (HORTA; DEMO; ROURE, 2012).

O presente estudo focou em como as empresas avaliam, discutem e realizam seus métodos de recrutamento e seleção de pessoas. Mostrando também a diferença entre recrutar e selecionar um candidato. No desenvolver deste artigo foi levantada a seguinte questão: **Quais as variáveis do processo de recrutamento e seleção de pessoas nos supermercados do município de Alfredo Chaves?** Diante do problema de pesquisa proposto tem-se como objetivo geral descrever as variáveis do processo de recrutamento e seleção de pessoas dos supermercados do município de Alfredo Chaves.

Neste sentido, abordamos no decorrer do trabalho, como objetivo geral, questões importantes e pertinentes para que possamos aproveitar potenciais “talentos” e elevar a produtividade nas organizações. Com base nesses fatores surgem os objetivos específicos da pesquisa: Identificar na literatura e descrever o

processo de recrutamento e seleção para empresas do segmento de supermercado; verificar se os supermercados em análise executam processos de recrutamento e seleção; apontar a percepção dos gestores quanto aos processos de recrutamento e seleção existentes.

Segundo Gil (1999, pg. 17), que define pesquisa como sendo, "o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos". A pesquisa a ser realizada é uma pesquisa bibliográfica, onde foi proposto um problema e um objetivo para buscar as respostas através de livros, teses, artigos, dissertações já publicadas que estejam de acordo com o tema proposto.

E para desenvolvimento da pesquisa foi aplicado um questionário aos gestores dos supermercados analisados, contendo 13 perguntas fechadas, sendo 6 de conhecimentos básicos sobre o gestor, outras 7 em relação à concepção do gestor sobre recrutamento e seleção, utilizando a escala Liket, onde foram analisados para resposta da problematização. Segundo Moriki e Martins (2003), após o levantamento precisamos categorizar e organizar todo o levantamento que foi realizado, assim o trabalho ganha coerência, lógica e consistência.

As organizações competem ferozmente na guerra por talentos. Muitos investem uma quantidade enorme de dinheiro, tempo e outros recursos em estratégias de publicidade e recrutamento para atrair os melhores candidatos. O processo de recrutamento e contratação é o desafio atual, e na maioria das vezes é falho, possui falta de critérios e também de instrumentos adequados, gerando grandes perdas financeiras para a empresa. Pesquisar nos supermercados de Alfredo Chaves sobre quais são os mecanismos usados para a seleção de pessoal, é de grande importância, pois se pode apontar onde estão os erros e quais os acertos decorrentes do método de seleção de pessoal.

Justificou-se a pesquisa por ser este tema fundamental para que os profissionais responsáveis por recrutar e selecionar saibam identificar comportamentos e atitudes dos participantes do processo seletivo, pois é deles a responsabilidade em diminuir a margem de erro das contratações. Uma boa seleção é imprescindível numa estrutura empresarial, pois irá atrair e reter funcionários competentes e talentosos. (GUIMARÃES; ARIEIRA, 2005)

O presente artigo está organizado em cinco sessões, a primeira é essa introdução, que aborda os aspectos gerais; na segunda sessão encontra-se o

referencial teórico, com a apresentação dos seguintes temas: Identificar na literatura e descrever o processo de recrutamento e seleção para empresas do segmento de supermercado; Constatar se os supermercados em análise utilizam de algum mecanismo de recrutamento e seleção na contratação de pessoas; enquanto que a terceira sessão descreve a metodologia de pesquisa proposta para o presente estudo. Na quarta sessão foram apresentados e analisados os dados obtidos através da aplicação dos questionários ao público alvo. Na última sessão foram descritas as conclusões a partir da compilação da revisão bibliográfica e dos resultados obtidos pela análise de dados.

2 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS

Araújo e Dias (2008) dizem que na gestão de recursos humanos, “recrutamento” é o processo de encontrar e contratar o melhor e mais qualificado candidato para uma vaga, de maneira oportuna e econômica. Também pode ser definido como o processo de busca de funcionários em potencial, estimulando-os e incentivando-os a se candidatarem a empregos em uma organização.

É um processo inteiro, com um ciclo de vida completo, que começa com a identificação das necessidades da empresa em relação ao trabalho e termina com a introdução do funcionário na organização. Na atualidade quando se fala de recrutamento e seleção, se refere a uma ferramenta muito rica de gestão de pessoas, pois é através dessa ferramenta que as empresas percebem a importância das pessoas que compõem a organização, que não são apenas funcionários e sim parceiros. (MENDES, 2015).

Hegedus (2017) ressalta que quando falamos do processo de recrutamento, pensamos imediatamente em atividades como a análise dos requisitos de um trabalho específico, atraindo candidatos para se candidatar a esse emprego, examinando os candidatos e selecionando entre eles, contratando os candidatos escolhidos para se tornarem novos funcionários da empresa organização e integrando-os à estrutura.

Rocha (1997) descreve essa importância como: “uma boa gestão de pessoas é condição necessária para o sucesso”, e Chiavenato (1999) como: “lidar com as pessoas deixou de ser um desafio e passou a ser vantagem competitiva para as organizações bem-sucedidas”.

Obviamente, a principal razão pela qual o processo de recrutamento é implementado é encontrar as pessoas mais qualificadas para os cargos dentro da empresa e que as ajudarão a atingir as metas organizacionais. Mas há outras razões pelas quais um processo de recrutamento é importante.

O recrutamento é feito a partir das necessidades presentes e futuras de recursos humanos da organização. Consiste na pesquisa e intervenção sobre as fontes capazes de fornecer à organização um número suficiente de pessoas necessárias à consecução dos seus objetivos. É uma atividade que tem por objetivo imediato atrair candidatos dentre os quais serão selecionados os futuros participantes da organização. (CHIAVENATO, 2002 p. 198).

Por meio do recrutamento, as organizações garantem que o conjunto de habilidades da equipe ou mão de obra da empresa permaneça alinhado às suas

iniciativas e objetivos. No caso em que eles percebem que algumas posições não contribuem realmente para o avanço da organização em direção a seus objetivos, é possível tomar as medidas adequadas para corrigir isso, provavelmente através do redesenho do trabalho, reestruturação da força de trabalho ou condução de programas de enriquecimento de trabalho. (HEGEDUS, 2017).

Recrutamento eficaz significa que a pessoa empregada para o cargo é o melhor candidato possível, com todas as habilidades, talentos e qualificações exigidas. Recrutamento eficiente, por outro lado, significa que o processo foi realizado sem incorrer em muitos custos por parte da organização. Ao seguir o processo, há uma chance maior de que o departamento de recursos humanos consiga a melhor pessoa possível para o trabalho. (ARAUJO E DIAS, 2008).

Segundo Chiavenato (1999), para influenciar o mercado de recursos humanos a organização faz uma ação externa, o recrutamento, e através desse recrutamento obtém os candidatos necessários para que possa suprir as lacunas de sua empresa. O processo varia de acordo com a organização que está realizando o recrutamento.

O recrutamento é um tipo de, ou um conjunto de técnicas a serem aplicadas ao filtrar candidatos em potencial para trabalhar para você. Em outras palavras, é o momento inicial antes de você realmente escolher alguém. Existem duas maneiras de se fazer o recrutamento de pessoal. (ROSSINI, 2015).

Pesquisa Interna: corresponde a uma pesquisa do mercado de recursos humanos para que possa segmentá-lo facilitando suas análises. Pesquisa Externa: correspondem à pesquisa sobre as necessidades da empresa com relação aos recursos humanos e também quais políticas pretende-se adotar em relação ao seu pessoal. (ROSSINI, 2015).

2.1 Recrutamento interno

Os melhores funcionários podem ser encontrados na organização. Quando surgir uma vaga na organização, ela poderá ser concedida a um funcionário que já esteja na folha de pagamento. Fontes internas incluem promoção, transferência e, em certos casos, rebaixamento. Quando um cargo mais alto é concedido a um funcionário que merece, motiva todos os outros funcionários da organização a trabalhar duro. Os funcionários podem ser informados dessa vaga por meio de anúncio interno. (ARAUJO E DIAS, 2008).

A transferência envolve a transferência de pessoas dos empregos atuais para outros empregos similares. Isso não envolve nenhuma alteração na classificação, responsabilidade ou prestígio. O número de pessoas não aumenta com as transferências. (SATAKE et al., 2011).

As promoções referem-se à transferência de pessoas para cargos com melhor prestígio, maiores responsabilidades e mais remuneração. As posições mais altas que ficam vagas podem ser preenchidas de dentro da organização. Uma promoção não aumenta o número de pessoas na organização. Uma pessoa que vai conseguir uma posição mais alta desocupa sua posição atual. A promoção motivará os funcionários a melhorar seu desempenho para que eles também possam obter promoção. (BARRETO et al., 2015).

As pessoas recomendadas pelos funcionários podem geralmente ser adequadas para os empregos, porque conhecem os requisitos de vários cargos. Os funcionários existentes assumem total responsabilidade daqueles recomendados por eles e também garantem seu comportamento e desempenho adequados. (ARAUJO E DIAS, 2008).

Para Chiavenato (2005), o recrutamento interno apresenta vantagens e desvantagens como se pode observar a no quadro a seguir:

VANTAGENS	DESVANTAGENS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Aproveita melhor o potencial humano da organização; 2. Motiva e encoraja o desenvolvimento profissional dos atuais funcionários; 3. Incentiva a permanência e fidelidade dos funcionários á organização 4. Ideal para a situação de estabilidade e pouca mudança ambiental; 5. Não requer socialização organizacional de novos membros; 6. Probabilidade de melhor seleção, pois os candidatos são bem conhecidos; 7. Custa financeiramente menos do que fazer o recrutamento externo. 	<ol style="list-style-type: none"> 1 Pode bloquear a entrada de novas ideias, experiências e expectativas; 2. Facilita o conservantismo e favorece a rotina atual; 3. Mantém quase inalterado o atual patrimônio humano da organização; 4. Ideal para empresas burocráticas e mecanísticas; 5. Mantém e conserva a cultura organizacional existente; 6. Funciona como um sistema fechado de reciclagem contínua.

Figura 1 - Vantagens e Desvantagens do recrutamento interno
Fonte: Chiavenato, 2005, p. 114

2.2 Recrutamento externo

Todas as organizações precisam usar fontes externas para recrutamento para cargos mais altos quando os funcionários existentes não são adequados. São necessárias mais pessoas quando são realizadas expansões. (SATAKE et al., 2011)

De acordo com Banov (2012, p. 40):

É o processo de divulgação das vagas fora da empresa para captar pessoas com o perfil desejado. Tem como vantagem atrair sangue novo para a organização porque são candidatos com novos talentos, habilidades e expectativas e, muitas vezes, já treinados por outras empresas.

O recrutamento externo oferece muitas opções, e geralmente é a opção preferida para a maioria das organizações ao tentar encontrar candidatos de qualidade. Abaixo estão alguns dos prós e contras do recrutamento externo, além de uma análise mais detalhada dos melhores métodos a serem utilizados. (ALVES, 2012).

Para avaliar candidatos vindos de fora da empresa, os gerentes de contratação empregam vários métodos. Alguns deles são muito criativos, enquanto outros são relativamente simples, mas qualquer que seja o processo escolhido há claramente inúmeras vantagens no recrutamento externo. (COSTA, 2018).

Há um conjunto maior de candidatos para escolher: Talvez a maior vantagem do recrutamento externo seja que ele oferece mais opções. As estratégias internas de recrutamento restringem ao pessoal existente. O recrutamento externo, por outro lado, abre para quase qualquer pessoa que esteja procurando emprego. A empresa pode ter centenas de currículos para revisar, o que pode aumentar as chances de encontrar um candidato que atenda aos seus critérios exatos. (PEREIRA; OLIVEIRA, 2017).

Atrai novas habilidades e ideias: Uma das maiores vantagens de contratar além de suas próprias quatro paredes é que ela pode expor sua empresa a ideias novas e criativas. Ao injetar sangue fresco, pode-se garantir que a empresa se beneficie das diferentes experiências e processos de pensamento que sua nova contratação terá. Além disso, se o desejo da empresa é crescer, é importante contratar funcionários com uma mistura diversificada de conhecimentos e habilidades. (LIMA, TOLEDO, 2011).

Ajuda a evitar problemas internos: Segundo Banov (2012) afirma que embora não se deve permitir que a política interna ditasse a estratégia da empresa, ainda vale a pena mencionar que o recrutamento externo pode potencialmente economizar uma grande quantidade de drama nos escritórios. Embora as promoções e transferências sejam importantes para a motivação e retenção dos funcionários, elas também podem criar tensão entre a equipe e a gerência, principalmente se a função for altamente desejável.

Obviamente, por outro lado, também existem desvantagens no recrutamento externo.

Um dos maiores problemas do recrutamento externo é que ele pode ser extremamente demorado. Deve-se garantir tenha escrito uma descrição do trabalho envolvente até encontrar o melhor local para publicá-la, pode levar muito tempo para preparar tudo para o processo de seleção. (CAROLINE, 2015).

Embora, como mencionado, contratar alguém novo signifique abrir portas para ideias novas e diferentes, também há vários riscos que é preciso considerar. A contratação de um candidato externo significa que eles terão um entendimento limitado da empresa e de sua cultura, e isso inevitavelmente impedirá que eles se ajustem rapidamente. No pior cenário, eles podem não se ajustar; afinal, não há garantias de que uma contratação talentosa se encaixe. (ALVES, 2012).

2.3 Recrutamento e seleção de pessoas em supermercados

O trabalho no setor de varejo é caracterizado, em grande parte, por empregos mal remunerados e inseguros, salários relativamente baixos, horas de trabalho não sociais, trabalho de meio período permanente ou ocasional e outras formas de tipos de condições de trabalho não padronizados. Isso é explicado, pelo menos em parte, pelo fato de o setor de varejo enfrentar altos níveis de sazonalidade e volatilidade, algo que gera a necessidade de um alto grau de flexibilidade numérica da força de trabalho. Taxas de rotatividade impressionantes, concorrência acirrada (pela aquisição de talentos locais) e necessidades voláteis (devido à sazonalidade dos negócios) - que são apenas alguns dos muitos desafios de recrutamento de varejo - custam às organizações muito dinheiro por ano. (CARDOSO et al, 2013).

Gerenciamento de recursos humanos é um termo contemporâneo, abrangente, usado para descrever o gerenciamento e o desenvolvimento de funcionários em uma organização. Também chamada de gerenciamento de pessoal ou talento (embora esses termos sejam um pouco antiquados), o gerenciamento de recursos humanos envolve a supervisão de todos os aspectos relacionados ao gerenciamento do capital humano de uma organização. (KNEVITZ, 2011).

O escopo da gestão de recursos humanos no varejo é realmente vasto e multifacetado. Todas as atividades, que um funcionário de uma loja de varejo deve realizar desde sua entrada até a saída, são amplamente abrangidas pelo gerenciamento de recursos humanos. A gestão de recursos humanos no varejo é composta de atividades integradas à sobrevivência, como recrutamento, seleção, indução, treinamento e desenvolvimento, supervisão e remuneração de funcionários. (CHIAVENATO, 2002).

Para melhor entender,

A Administração de Recursos Humanos é o ramo especializado da Ciência da Administração que envolve todas as ações que têm como objetivo a integração do trabalhador no contexto da organização e o aumento de sua produtividade. É, pois, a área que trata de recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, manutenção, controle e avaliação de pessoal. (GIL, 1994, p. 13)

O setor de supermercados normalmente inclui vários tipos de funcionários. Muitos contratam trabalhadores de meio período, período integral e sazonal, o que significa que o setor pode atrair candidatos com diferentes faixas etárias, níveis de habilidade e necessidades de emprego. O início de qualquer estratégia de recrutamento deve ser definir suas metas de recrutamento. (FERREIRA; VENÂNCIO; ABRANTES, 2009).

Ao descrever antecipadamente quantos novos funcionários o supermercado necessita que tipos de funcionários procurem e o cronograma que deseja seguir no processo de recrutamento, pode desenvolver uma estratégia clara que ajuda a atender às necessidades de contratação da empresa. Fatores externos, como novos concorrentes, mudança na demanda ou abertura de uma nova loja, podem influenciar os objetivos estabelecidos. Talvez necessite mudar a estratégia. (SANTIS, 2009).

Antes de iniciar seu processo de recrutamento, deve-se entender o tipo de funcionário necessário para trabalhar no supermercado. Em seguida, procurar maneiras de atrair melhor esse público, encontrar maneiras de melhorar e adaptar a

estratégia, trazendo melhores resultados, identificar as lacunas deixadas pelos concorrentes em aberto e se necessário mudar a estratégia de recrutamento para preencher esses espaços. (AHRENS, 2017).

O recrutamento dos funcionários certos começa com o conhecimento exato de quem é o candidato ideal. No entanto, embora a empresa possa ter uma ideia de quem acredita estar tentando atrair, a realidade pode ser muito diferente. Dados e análises podem analisar com mais atenção os candidatos que se está conectando, quem melhor se adapta às necessidades e onde os encontrar. Usar essas informações para melhorar a segmentação de novos candidatos, bem como priorizar os candidatos que melhor atendem às necessidades do supermercado. (DIAS, 2014).

2.4 Perfil econômico da cidade de Alfredo Chaves

Segundo dados da última divisão regional do Brasil do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, realizado no ano de 2017, o município Alfredo Chaves, que está localizado nas Regiões Geográficas Intermediárias e Imediata de Vitória. Até então, com a vigência das divisões em microrregiões e mesorregiões, o município fazia parte da microrregião de Guarapari, que por sua vez estava incluída na mesorregião Central Espírito-Santense. Possuía 13.955 habitantes no Censo 2010 e a estimativa para 2019 é de uma população de 14.601 habitantes. Quanto à economia, no ano de 2016 o PIB do município foi de 23.295,87 mil. O Salário médio mensal dos trabalhadores formais em 2017 foi de 1,8 salários mínimos, com 3.748 pessoas ocupadas. IBGE (2017).

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa possui uma abordagem Quantitativa. Isso porque a abordagem quantitativa é apontada como um meio para testar teorias objetivas, examinando a relação entre as variáveis (CESWELL, 2010). Neste caso buscou-se testar, a partir de proposições apontadas no referencial teórico sobre recrutamento e seleção de pessoas, a relação entre mecanismos presentes no processo de recrutamento e seleção e a eficácia do processo recrutamento e seleção de pessoas dos supermercados de Alfredo Chaves. A abordagem quantitativa é importante nesse tipo de pesquisa ainda, pois concentra-se na coleta de dados numéricos e na generalização entre grupos de pessoas ou para explicar um fenômeno específico.

No que se trata da tipologia da pesquisa, a formulação do objetivo geral leva a caracterizá-la como uma pesquisa descritiva. Uma pesquisa descritiva é um conjunto de métodos destinados à observação e coleta de dados sobre fenômenos de igual natureza, à organização e classificação dos dados observados e a sua apresentação através de gráficos e tabelas, além do cálculo de coeficientes (estatísticas) que permitem descrever resumidamente esses fenômenos (GIL; 2008).

As pesquisas do tipo descritivas buscam responder questões do tipo “o que” e “qual”, no sentido de analisar a relações entre variáveis, além e descrever de forma detalhada os fenômenos observados (GIL, 2010; SAMPIERI; LUCIO; COLLADO, 2013). Nesse sentido, buscou-se descrever a relação as variáveis presentes no processo de recrutamento e seleção dos supermercados de Alfredo Chaves e eficácia do processo de recrutamento e seleção, revelando a percepção sobre as varáveis analisadas e o processo de recrutamento e seleção e qual a eficácia desses mecanismos nesse processo.

A Coleta de dados deu-se, primeiramente, por meio de revisão bibliográfica, que permitindo que o pesquisador se aprofunda no assunto e inferisse as questões relativas ao fenômeno estudado, que é o processo de recrutamento e seleção de pessoas nos supermercados de Alfredo Chaves.

A pesquisa bibliográfica é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites. Qualquer trabalho científico

inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto (FONSECA, 2002, p. 32).

A partir da pesquisa bibliográfica realizada em livros e artigos nacionais publicados sobre o assunto, foi possível inferir sobre o constructo estudado e as variáveis de análise.

Após a revisão bibliográfica consolidada, seguiu-se com a construção do questionário de coleta de dados do apêndice, validado por uma profissional da área (não identificado nesta pesquisa por questões éticas). Para Creswell (2010) a validação do instrumento de pesquisa busca aperfeiçoar as questões, tornando-as compreensíveis aos respondentes, permitindo o pesquisador alcançar o máximo os objetivos pretendidos em cada questão.

O método utilizado para aplicação do questionário foi à escala de Likert. Nesta escala, os respondentes precisam marcar somente os pontos fixos estipulados na linha, em um sistema de cinco categorias de resposta (pontos) que vão de “aprovo totalmente” a “desaprovo totalmente” (DALMORO; VIEIRA, 2013).

O questionário foi elaborado utilizando os conceitos apresentados na revisão bibliográfica, constituído de questões onde a escolha de apenas uma opção é permitida. As escalas Likert (nomeadas em homenagem ao seu criador, o cientista social americano Rensis Likert) são bastante populares porque é uma das maneiras mais confiáveis de medir opiniões, percepções e comportamentos. Neste estudo, a percepção dos gestores quanto ao processo de recrutamento e seleção de pessoas.

Os dados foram coletados através de um questionário com 13 questões durante o período de 25/10/2019 à 27/10/2019. Foram aplicados para todos os gestores participantes do processo de recrutamento e seleção de todos os supermercados de Alfredo Chaves-ES. Obteve-se o retorno de 2 supermercados, totalizando 11 respondentes.

Após a coleta de dados, foi realizada a etapa de tratamento e estatística descritiva.

4 ANÁLISE DOS DADOS

Esta etapa do artigo contempla resultados da pesquisa que foram organizados e interpretados.

Os questionários foram respondidos entre os dias 15 e 25 de outubro de dois mil e dezenove. As empresas que responderam à pesquisa foram a CLAC – Cooperativa de Laticínios de Alfredo Chaves e a Multi Show de Alfredo Chaves, um total de 11 funcionários do setor de RH das empresas responderam à pesquisa. De cunho quantitativa e composta de 13 perguntas que utilizaram a escala Likert.

Likert (1932) desenvolveu o princípio de medir atitudes pedindo às pessoas que respondam a uma série de afirmações sobre um tópico, em termos de até que ponto concorda com elas e, assim, recorrendo aos componentes cognitivos e afetivos das atitudes.

4.1 Empresas analisadas

A CLAC - Cooperativa de Laticínios de Alfredo Chaves foi fundada em 29 de outubro de 1962, uma Cooperativa de Produtores de Leite que produz queijo frescal, requeijão, doce de leite, leite empacotado. Essa cooperativa com objetivo de vender sua produção abriu um supermercado, contando atualmente com 90 funcionários e 5 gestores na área de RH, na qual é objeto desse estudo.

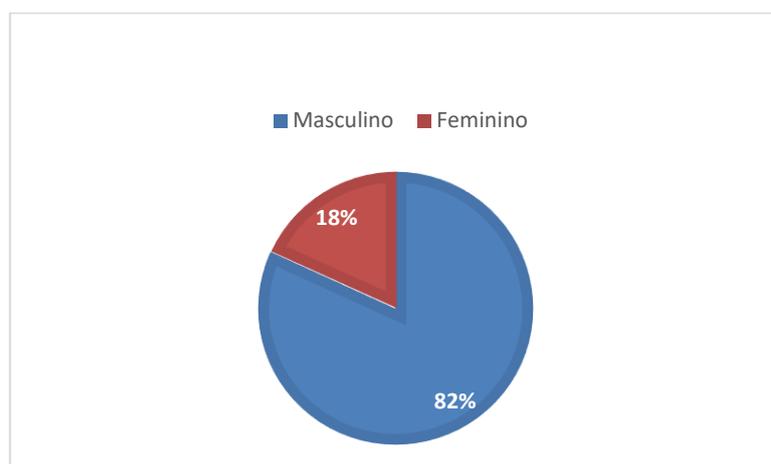
O MultiShow de Alfredo Chaves é outra empresa analisada na pesquisa, esse supermercado está localizado no centro de Alfredo Chaves, contando com 51 funcionários e 6 na área de RH. A Empresa fundada em 1989 até presente data (não se sabe a data certa de inauguração), começou com dois sócios amigos, com o nome de Grassi e Pietralonga que logo em seguida se tornou rede, primeiro passou a se chamar Rede Show, logo após MultMarket até virar hoje MultiShow supermercados com nome fictício.

4.2 Resultados

Os resultados e as análises dos dados estão organizados em duas partes, a primeira possui questões de identificação do perfil do gestor, a segunda trata-se da influência do processo de recrutamento e seleção de pessoas nas empresas objeto

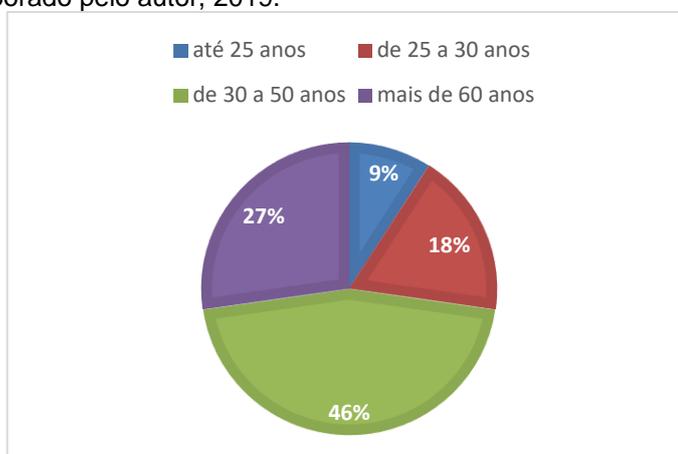
desse estudo. Com base nessas informações, foi possível obter os resultados expostos a seguir.

Gráfico 1: Identificação do Sexo
Fonte: elaborado pelo autor, 2019.



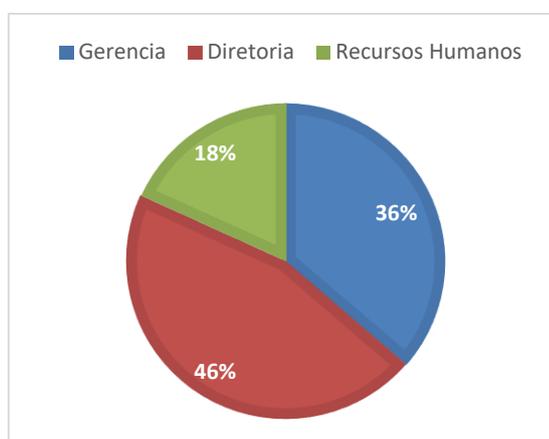
O Gráfico 1 apresenta a divisão percentual do gênero dos gestores entrevistados. O mesmo mostra que a quantidade de gestores do sexo masculino se sobressai ao feminino, sendo que 82% dos entrevistados, equivalente a 9 respondentes, são homens e apenas 18%, ou seja, 2 dos 11 entrevistados são mulheres.

Gráfico 2: Idade dos entrevistados
Fonte: elaborado pelo autor, 2019.



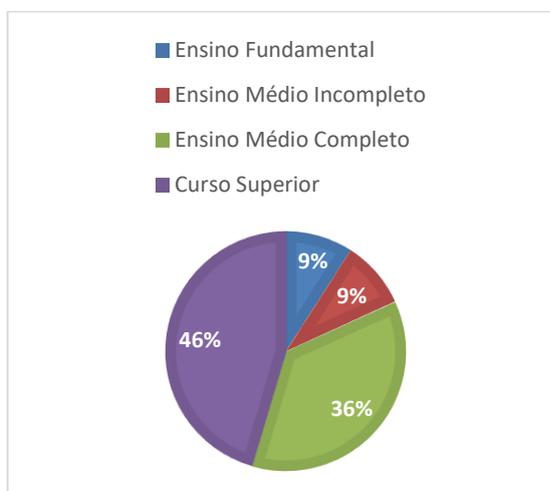
Observa-se através do Gráfico 2 que, 46% dos respondentes equivale aos indicados na faixa etária de 30 a 50 anos, o qual apresentou um total de 11 respondentes. Esta é a faixa onde há maior predominância de gestores em relação às demais faixas etárias abordadas. A faixa etária de até 25 teve 1 respondentes, que representam 9% da amostra. Os que correspondem à faixa etária de até 25 a 30 anos foram 2 colaboradores, sendo equivalentes a um percentual de 18%. Assim, foram identificados colaboradores com idade acima de 60 anos o que corresponde 27%.

Gráfico 3: Função na Empresa
Fonte: elaborado pelo autor, 2019.



Percebe-se que no terceiro gráfico, o percentual de pessoas envolvidas na área de recursos humanos é menor, cerca de 18% que equivale há duas pessoas diretas dessa área. Já a grande predominância fica com a diretoria que envolve donos e sócios em um total de 5 correspondentes que chega à 46%, já a gerencia corresponde a 36% dos entrevistados cerca de 4 gestores.

Gráfico 4: Grau de Escolaridade
Fonte: elaborado pelo autor, 2019.



A pesquisa apresenta que a maioria dos funcionários 46% deles que trabalham na contratação de novos funcionários possui curso superior 5 dos entrevistados, gestores com ensino médio completo chega a 36% que equivale a 4 respondentes. Já o ensino médio completo e ensino fundamental se dividem em 9% cada cerca de 1 pessoa cada.

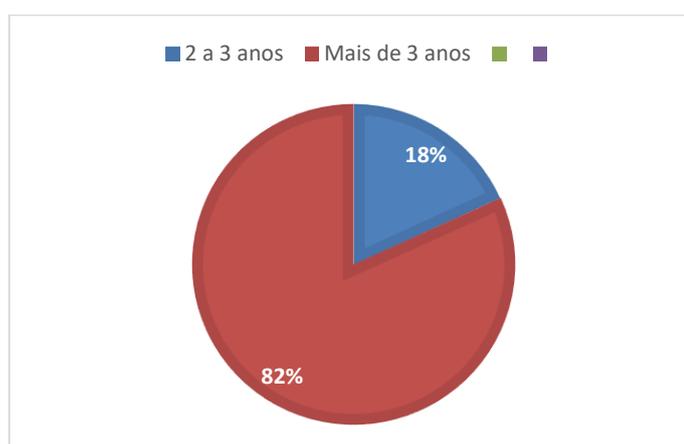


Gráfico 5: Tempo de trabalho na Empresa
Fonte: elaborado pelo autor, 2019.

Na pesquisa ficou caracterizado que a maioria das pessoas que trabalham com contratação de novos funcionários 82% cerca de 9 delas possuem mais de 3 anos de trabalho na empresa, já outras duas entrevistadas estão a baixo desse tempo 18% dos entrevistados.

Gráfico 6: Faixa Salarial
Fonte: elaborado pelo autor, 2019.



Pode-se observar que o setor de contratação de novos funcionários em sua maioria os responsáveis recebem acima de 4 salários mínimos 46% equivale a 5 entrevistados. 16% dos gestores que recebem de 3 até 4 salários cerca de 2 pessoas é menor quanto ao número de funcionários responsáveis pelo recrutamento ao que diz entre 1 e 2 salários mínimos que chega à 27% dos respondentes 3 pessoas nessa faixa e apenas uma pessoa recebe entre 2 e 3 salários 9% da pesquisa.

4.3 Procedimentos para contratação de novos funcionários

Gráfico 7: Possibilita ao funcionário responsável na tomada de decisão sobre os procedimentos

Fonte: elaborado pelo autor, 2019.



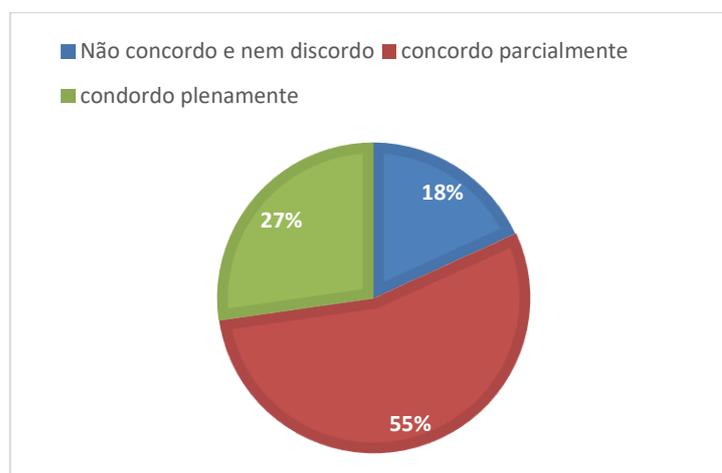
A maioria dos entrevistados 37% e 36% equivale à 4 respondentes disse que concorda parcialmente ou concorda plenamente que a empresa possibilita a eles a tomada de decisões quanto aos procedimentos de recrutamento e seleção.

O recrutamento ajuda a criar um conjunto de candidatos adequados e interessados, dentre os quais poucos são escolhidos para o processo de seleção adicional. Por isso, forma uma base para o processo de seleção. Se o processo de recrutamento for realizado adequadamente, ajudará no emprego de força de trabalho que atenda aos requisitos organizacionais. (RIGAUD, 2013).

3 dos entrevistados não concordam parcialmente com esse procedimentos chega 27% de funcionários.

Gráfico 8: Seleção através de currículo é ideal

Fonte: elaborado pelo autor, 2019.



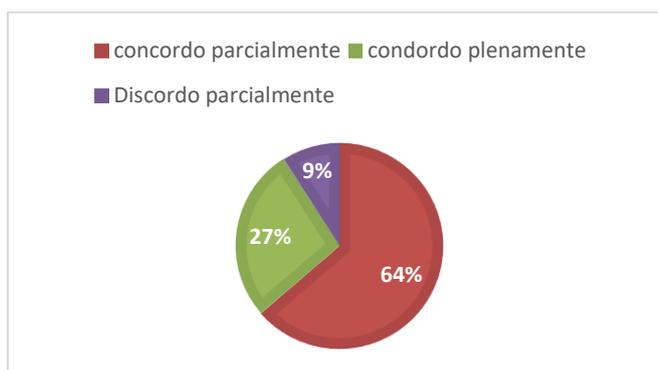
Dos entrevistados a maioria concorda parcialmente com essa pergunta, 55% equivale à 6 pessoas e a menor quantidade de entrevistados que é 2 não concordam e nem discordam chega a 18% dos respondentes.

Um currículo tradicional pode ser necessário para quem procura um emprego, porém é da natureza humana exagerar ou mesmo glorificar um papel simples. Além disso, há muitas coisas que os currículos não podem contar sobre um candidato, como se ele é o tipo de pessoa com quem você deseja trabalhar ou se ela se encaixa no

estilo da sua empresa. (METER, 2019). Concordaram plenamente 27% dos funcionários que é cerca de 3 pessoas respondentes.

Gráfico 9: Há na cultura da empresa algum tipo de recrutamento e seleção de pessoas?

Fonte: elaborado pelo autor, 2019.



Nas respostas dos gestores pesquisados 64% equivale à 7 pessoas concordam parcialmente que há algum tipo de cultura organizacional na seleção de pessoas, mas apenas 1 pessoa que na pesquisa equivale 9% discorda parcialmente. Outros 27% concordam plenamente que responde, no entanto, 3 entrevistados.

A cultura organizacional gira em torno da mentalidade coletiva e das normas dos funcionários, além de aspectos palpáveis que envolvem o ambiente de trabalho que espelham diretamente essas crenças. A eficácia da cultura organizacional depende da força de trabalho, do mercado e das estratégias da empresa. Além disso, como existem inúmeras organizações em todo o mundo, as culturas organizacionais são abundantes e completamente diferentes. (CROZATTI, 1998).

Gráfico 10: Há algum tipo de treinamento profissional aos novos contratados?

Fonte: elaborado pelo autor, 2019.



55 % dos entrevistados concordam parcialmente haver treinamento profissional dos novos contratados que equivale à 6 pessoas. 1 pessoa discorda plenamente que deve haver esse tipo de treinamento que chega à 9% da pesquisa, outros 36% dos entrevistados não concordam e nem discordam no que chega a 4 pessoas respondidas.

Algumas empresas acreditam que os novos funcionários aprenderão à medida que vão no trabalho, precedendo um programa de treinamento para novos contratados. Embora haja muito espaço para treinamento no trabalho, saber como treinar novos funcionários efetivamente, significa funcionários mais felizes e melhores taxas de retenção. (ROCHA ,1997).

Gráfico 11: Há alguma dinâmica no processo de recrutamento e seleção?

Fonte: elaborado pelo autor, 2019.

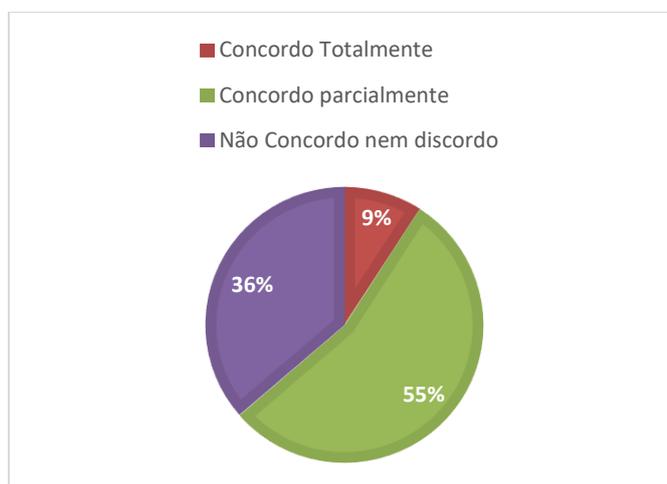


A maioria dos entrevistados discorda que há uma dinâmica no processo de recrutamento e seleção nas empresas pesquisadas esse número chega até 55% em números equivale à 6 funcionários. Outros 36% discordam totalmente que há algum tipo de dinâmica esse número chega à 4 entrevistados e apenas 1 uma pessoa não concorda e nem discorda que equivale 9% da pesquisa.

Embora o processo básico de recrutamento permaneça o mesmo, o estágio em que tudo isso é realizado mudou drasticamente. O recrutador terá que fazer grandes esforços ao lidar com o processo de recrutamento - as perguntas da entrevista devem ser estruturadas, justas e consistentes. Eles também devem se aprofundar na experiência e nas realizações do candidato. O recrutador também deve ser competente o suficiente para entender a explicação que o candidato entrevistado dá e deve analisar como isso se relaciona com o perfil de trabalho para o qual ele se candidatou. (CAROLINE,2015).

Gráfico 12 – Há na empresa algum tipo de profissional específico para o processo de entrevista?

Fonte: elaborado pelo autor, 2019

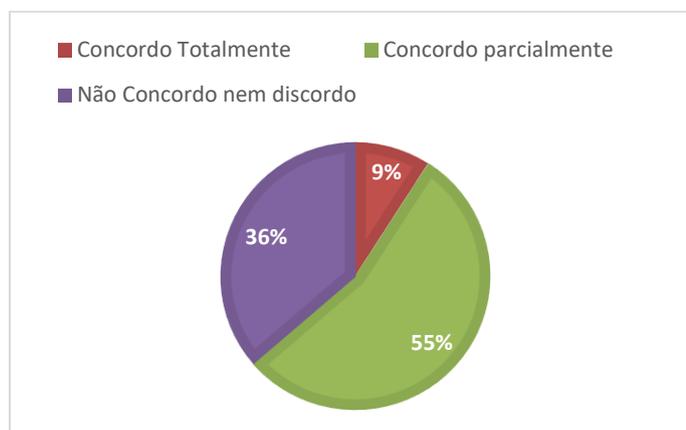


A pesquisa mostrou que a maioria 55% concorda parcialmente em haver um profissional específico para o processo de entrevista que chega à 6 entrevistados e 4 responderam que não concordam e nem discordam que equivale à 36% da entrevista.

Um bom funcionário de recursos humanos desenvolve e gerencia a cultura de sua empresa. Eles recrutam novas contratações, mantêm benefícios e folha de pagamento, mediam conflitos e se envolvem em treinamento e desenvolvimento. O papel deles está no cerne do sucesso de uma empresa. (FELICIO, 2015). Uma pessoa concorda parcialmente que há um profissional específico para entrevista, 9% dessa pesquisa.

Gráfico 13: A empresa utiliza algum método de recrutamento e seleção no processo de contratação de pessoas?

Fonte: Dados da Pesquisa



A maioria dos entrevistados concorda parcialmente que a empresa utiliza algum método de recrutamento e seleção de pessoas cerca de 6 pessoas que na pesquisa chega à 55%. Uma pessoa concorda parcialmente que a empresa utiliza um método de recrutamento e seleção que chega à 9%. E 36% não concordam e nem discordam que chega ao número de 4 entrevistados.

O planejamento de recursos humanos é quando uma empresa decide o número de funcionários que deseja contratar e as habilidades necessárias para esses funcionários. A empresa deve então comparar suas necessidades com o número esperado de candidatos qualificados no mercado de trabalho. (PEREIRA; OLIVEIRA, 2017).

A fase de recrutamento do processo de contratação ocorre quando a empresa tenta alcançar um pool de candidatos por meio de ofertas de emprego, indicações de empregos, anúncios, recrutamento de campus universitário, etc. Os candidatos que respondem a essas medidas entram para entrevistas e outros métodos de avaliação. Os empregadores podem verificar o histórico dos possíveis empregados, bem como as referências. (PEREIRA; OLIVEIRA, 2017).

A pesquisa mostrou que existe uma preocupação das empresas quanto ao processo de recrutamento e seleção de funcionários, que as empresas acham importante esse processo.

Porém, um dos pontos negativos é sobre o treinamento dos novos contratados, sendo que o desenvolvimento de um sólido programa de treinamento para novos contratados é uma habilidade importante de gerenciamento. Mais do que apenas mostrar aos novos funcionários onde está a cafeteira e como obter sua permissão de estacionamento, o treinamento dos procedimentos dos novos funcionários ajuda os funcionários a se adaptarem ao ritmo da empresa para se concentrar no mais importante: seu trabalho.

Sobre a dinâmica no processo, também foi um ponto negativo apontado pelos entrevistados, o que mostra que as empresas pesquisadas precisam melhorar a dinâmica na contratação de um novo funcionário, pois significa muito mais do que adicionar funcionários à sua próxima reunião. Os funcionários passam uma parte substancial de suas vidas dedicados ao trabalho e à construção de uma carreira. Se eles não amam o trabalho que estão fazendo e as pessoas com quem trabalham, isso pode rapidamente se transformar em um ambiente de trabalho indesejável - o que inevitavelmente levará à rotatividade de funcionários, principalmente de supermercados.

Mesmo não sendo considerado um ponto totalmente negativo, a falta de um profissional específico no processo de entrevista foi um ponto controverso. A contratação de um profissional específico evitaria muitos problemas com os novos funcionários pois contratar e integrar um novo funcionário é caro. Portanto, embora a necessidade de preencher uma posição aberta possa criar pressão para fazer uma contratação rápida, vale a pena esperar para garantir que seja a contratação certa e um profissional específico ajudaria nessa contratação.

Quanto ao uso de algum método de recrutamento a concordância foi parcialmente, o que indica a necessidade das empresas pesquisadas se adequarem à cultura organizacional e se preparem melhor para o recrutamento e a seleção de seus funcionários.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como objetivo, o estudo em tela propôs descrever e analisar os principais aspectos relacionados ao processo de recrutamento e seleção de pessoas em supermercados de Alfredo Chaves- ES.

Os supermercados MultiShow e a Cooperativa de Laticínios de Alfredo Chaves se encaixam no ramo comercial, podendo contribuir com a economia do município de Alfredo Chaves. Segundo os resultados obtidos, o setor tem importância na economia do município e ainda possui espaço para expansão.

Com a obtenção dos resultados e analisando a visão dos colaboradores a respeito do processo de recrutamento e seleção dentro das empresas, os resultados indicam que 55% dos entrevistados concordam parcialmente que a contratação por currículo ainda é feita com frequência. Isso pode estar relacionado as áreas específicas no processo de recrutamento, quando se objetiva em áreas específicas que não haja concorrentes diretos para a função.

Um aspecto muito importante na pesquisa foi que mais da metade dos entrevistados afirmaram que há dinâmicas no processo de recrutamento das empresas, onde se observou que a porcentagem nas entrevistas estava chegando aos 55%, essa afirmação logo se deve pela seleção de funcionários através do currículo e outros métodos.

É observado na leitura que 9% dos entrevistados discordam que há um profissional responsável no processo de entrevistas desses recrutados. Examinando os resultados, 55% dos entrevistados concordam que há um método de recrutamento para específico setor, mas apesar de ter o recrutamento por currículo, as empresas demonstram interesse nesse método de selecionar gestores. Considerando o estudo teórico acerca dos temas e dos resultados práticos da pesquisa, pode se verificar que o comercio varejista tem pouco problemas com a contratação de colaboradores.

Portanto, dada à relevância do tema da pesquisa e com os dados obtidos, permite-se concluir que a preocupação nas contratações de gestores para específicas áreas está sendo bastante visada e com muita preocupação, visto que a porcentagem por loja de gestores responsáveis pela contratação varia de 5,5% à 11%.

O tema recrutamento e seleção é bem amplo, podendo então ser realizados novos estudos sobre o assunto, assim como os métodos utilizados, que podem ser

aplicados em diversas atividades além de abordada nessa pesquisa, demonstrando uma variedade de temas para desenvolvimento de novos estudos.

REFERÊNCIAS

- AHRENS, Rudy de Barros (Org.). **A gestão estratégica na administração**. 2017. Disponível em: <<https://www.atenaeditora.com.br/wp-content/uploads/2017/11/E-book-Administra%C3%A7%C3%A3o-Vol.-2.1.pdf.pdf>>. Acesso em: 15 out. 2019.
- ALVES, Christiane. Recrutamento e seleção: uma revisão bibliográfica. 2012. Disponível em: <<https://monografias.brasilecola.uol.com.br/administracao-financas/recrutamento-selecao-uma-revisao-bibliografica.htm>>. Acesso em: 15 out. 2019.
- ARAÚJO, Geraldino Carneiro; DIAS, Edilaine Mendes. **Estudo sobre os Processos de Recrutamento e Seleção em Agroindústrias: uma análise em dois estudos de casos**. 2008. Rio Branco – Acre, 20 a 23 de julho de 2008 Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural. Disponível em: <<http://www.sober.org.br/palestra/9/833.pdf>>. Acesso em: 09 out. 2019.
- BANOV, M. R. **Recrutamento, Seleção e Competências**. 3ª. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- BARRETO, Bianca Estefanny Chaves et al. **Metodologia dos processos de recrutamento, seleção, treinamento e suas contribuições para o sucesso do empreendimento: um estudo na empresa sol informática no setor de vendas**. 2015. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/22622231.pdf>>. Acesso em: 10 out. 2019.
- CARDOSO, Lucila Moraes et al. **Recrutamento e seleção de empacotadores em uma rede de supermercados**. 2013. Disponível em: <<http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/eip/article/view/14624>>. Acesso em: 10 out. 2019.
- CAROLINE, Maiara. **Recrutamento e Seleção: A Importância de Planejar e Executar Cada Etapa do Processo**. 2015. Disponível em: <<https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/recrutamento-e-seleo-de-pessoal-a-importancia-de-planejar-e-executar-cada-etapa-do-processo/>>. Acesso em: 16 out. 2019.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas; o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Desempenho humano nas empresas: como desenhar cargos e avaliar o desempenho para alcançar resultados**. 6. ed. Barueri: Manole, 2009.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009(a).

COSTA, Victor Pazzini. **Utilização da internet nos processos de recrutamento e seleção: uma avaliação de prós e contras à luz do ambiente de negócios de uma empresa do setor de papel e celulose.** 2018. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/27143/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20Victor%20Pazzini%20-%20Vers%C3%A3o%20Final.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 05 out. 2019.

CRESWELL, J.W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto.** 3.ed. Porto Alegre: Artmed, 2010

CROZATTI, Jaime. **Modelo de gestão e cultura organizacional: conceitos e interações.** Caderno de Estudos, [s.l.], n. 18, p.01-20, ago. 1998. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s1413-92511998000200004>.

DALMORO, M.; VIEIRA, K. M. **Dilemas na construção de escalas Tipo Likert: o número de itens e a disposição influenciam nos resultados?** Revista Gestão Organizacional, v. 6, n. 3, p. 161-174, 2013.

DIAS, Gonçalo Manuel Rodrigues Sebastião. **Socialização organizacional: a integração de novos funcionários nas organizações.** 2014. Disponível em: <<http://recil.grupolusofona.pt/bitstream/handle/10437/6821/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20Gon%C3%A7alo%20Dias%20-%20Socializa%C3%A7%C3%A3o%20Organizacional.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 15 out. 2019.

FELICIO, Joana Carla de Souza Matta. **Gestão de Pessoas: bases teóricas e experiências no setor público.** 2015. Disponível em: <<https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/os-processos-de-rh-uma-viso-estrategica/>>. Acesso em: 15 nov. 2019.

FERREIRA, Marco Aurélio Marques; VENÂNCIO, Michele Moutinho; ABRANTES, Luiz Antônio. **Análise da eficiência do setor de supermercados no Brasil.** Economia Aplicada, [s.l.], v. 13, n. 2, p.333-347, jun. 2009. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s1413-80502009000200007>.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica.** Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

GIL, Antônio Carlos. **Administração de Recursos Humanos: um enfoque profissional.** São Paulo: Atlas, 1994.

Gil, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, Antônio Carlos. **Metodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 1999.

GUIMARÃES, Marilda Ferreira; ARIEIRA, Jailson de Oliveira. O PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO COMO UMA FERRAMENTA DE GESTÃO. 2005. Rev. Ciên. Empresariais da UNIPAR, Toledo, v.6, n.2, jul./dez., 2005. Disponível em:

<<http://www.revistas.unipar.br/index.php/empresarial/article/viewFile/309/280>>. Acesso em: 05 out. 2019.

HEGEDUS, Marcelo Borelli. **Proposta de guia para recrutamento e seleção em micro, pequenas e médias empresas.** 2017. Disponível em: <<http://poli-integra.poli.usp.br/library/pdfs/fd471461c0d7a55fbaf8c1bfcdb51924.pdf>>. Acesso em: 09 out. 2019.

HORTA, P.; DEMO, G.; ROURE, P. **Políticas de gestão de pessoas, confiança e bem-estar: estudo em uma multinacional.** Revista de Administração Contemporânea, v. 16, n. 4, p. 566-585, 2012.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) (2017). «Divisão Regional do Brasil». Disponível em <https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/es/alfredo-chaves.html>. Acesso em 15 out 2019.

KNEVITZ, Daiana. **A Evolução da área de Recursos Humanos frente de mudanças Organizacionais.** 2011. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/a-evolucao-da-area-de-recursos-humanos-frente-ao-ambiente-de-mudancas-organizacionais>>. Acesso em: 15 out. 2019

LIKERT, R. (1932). **Uma técnica para a medição de atitudes.** Arquivos de Psicologia , 140, 1-55

LIMA, Ariela Cristina de; TOLEDO, Carlos Eduardo Araujo de. **Uma abordagem ao recrutamento externo.** 2011. III ENCONTRO CIENTÍFICO E SIMPÓSIO DE EDUCAÇÃO UNISALESIANO Educação e Pesquisa: a produção do conhecimento e a formação de pesquisadores Lins, 17 – 21 de outubro de 2011. Disponível em: <<http://www.unisalesiano.edu.br/simposio2011/publicado/artigo0159.pdf>>. Acesso em: 10 out. 2019.

MENDES, Cátia Sofia Figueiredo. **Recrutamento e Seleção de Recursos Humanos: Análise comparativa entre as práticas de uma instituição pública e de uma instituição privada.** 2015. Relatório de Estágio apresentado à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção de grau de Mestre em Gestão. Disponível em: <<https://eg.uc.pt/bitstream/10316/30157/1/Relat%C3%B3rio%20de%20Est%C3%A1gio%20-%20Final.pdf>>. Acesso em: 09 out. 2019.

METER, Gisele. **16 coisas para saber antes de se candidatar a uma vaga de emprego.** 2019. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/16-coisas-para-saber-antes-de-se-candidatar-a-uma-vaga-de-emprego>>. Acesso em: 15 nov. 2019.

MORIKI, A. M. N., & MARTINS, G. A. **Análise do referencial bibliográfico de teses e dissertações sobre contabilidade e controladoria** - Anais do Congresso USP de Controladoria e Contabilidade, São Paulo, SP, 2003

PEREIRA, Aliger dos Santos; OLIVEIRA, Fabiano Viana (Org.). ADM, **Administrar, administração, administradores: agora e sempre.** 2017. Disponível em: <http://www.ibes.edu.br/aluno/arquivos/adm_agora_sempre.pdf>. Acesso em: 10 out. 2019

PONTES, Benedito Rodrigues. **Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal**. São Paulo: LTR, 2010.

RIGAUD, Roberto Pierre. **Recrutamento e seleção de candidatos e suas ferramentas de avaliação**. 2013. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/recrutamento-e-selecao-de-candidatos-e-suas-ferramentas-de-avaliacao>>. Acesso em: 15 nov. 2019.

ROCHA, J. A.O., **Gestão de Recursos Humanos**. Lisboa: Editorial Presença. 1997.

ROSSINI, Sabrina. **Identificação de fontes eficazes de recrutamento na opinião dos profissionais que compõem o grupo RHs VT**. 2015. Disponível em: <<https://www.univates.br/bdu/bitstream/10737/1027/1/2015SabrinaRossini.pdf>>. Acesso em: 10 out. 2019.

SANTIS, Sandra. **Planejamento Estratégico em Recursos Humanos**. 2009. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/planejamento-estrategico-em-recursos-humanos>>. Acesso em: 15 out. 2019.

SATAKE, Eric Fabiano et al. **Recrutamento e seleção com foco no recrutamento interno**. 2011. *Universitári@ - Revista Científica do Unisalesiano – Lins – SP*, ano 2, n.4, jul/dez de 2011. Disponível em: <<http://www.salesianolins.br/universitaria/artigos/no4/artigo19.pdf>>. Acesso em: 15 set. 2019.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia da pesquisa**. 6. ed. São Paulo: McGraw- Hill, 2013.

APÊNDICE / ANEXO**1. Identificação do sexo:**

- Masculino
- Feminino

2. Idade?

- Até 25 anos
- de 25 a 30 anos
- de 30 a 50 anos
- mais de 50 anos

3. Qual sua função na empresa?

- Gerencia
- Diretoria
- Recursos Humanos
- Auxiliar Administrativo

4. Grau de escolaridade:

- Ensino fundamental
- Ensino médio incompleto
- Ensino médio completo
- Curso superior

5. Há quanto tempo você trabalha nessa empresa?

- Há menos de 1 ano
- Entre 1 e 2 anos
- Entre 2 e 3 anos
- Há mais de 3 anos

6. Aproximadamente qual a sua faixa salarial?

- Entre 1 e 2 salários mínimos
- Entre 2 e 3 salários mínimos
- Entre 3 e 4 salários mínimos

() Acima de 4 salários mínimos

Conforme a escala Likert, peço que ao responder as seguintes perguntas leve em consideração:

- Discordo Totalmente
- Discordo Parcialmente
- Não concordo e nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo Totalmente

1) A empresa possibilita que você tome decisões te responsabilizando aos procedimentos de recrutamento e seleção?

- Discordo Totalmente
- Discordo Parcialmente
- Não concordo e nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo Totalmente

2) A empresa reconhece por meio de currículo a cargo ideal para o candidato selecionado?

- Discordo Totalmente
- Discordo Parcialmente
- Não concordo e nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo Totalmente

3) Na cultura da empresa há algum tipo de recrutamento e seleção de pessoas?

- Discordo Totalmente
- Discordo Parcialmente
- Não concordo e nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo Totalmente

4) Há algum tipo de treinamento de profissionais recém contratados na empresa?

- Discordo Totalmente
- Discordo Parcialmente
- Não concordo e nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo Totalmente

5) Há alguma dinâmica no processo de recrutamento e seleção?

- Discordo Totalmente
- Discordo Parcialmente
- Não concordo e nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo Totalmente

6) Na empresa há algum tipo de profissional específico para o processo de entrevista?

- Discordo Totalmente
- Discordo Parcialmente
- Não concordo e nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo Totalmente

7) A empresa utiliza algum método de recrutamento e seleção no processo de contratação de pessoas?

- Discordo Totalmente
- Discordo Parcialmente
- Não concordo e nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo Totalmente