

INSTITUTO ENSINAR BRASIL
FACULDADES DOCTUM DE GUARAPARI

TAMIRES KANITZ ARAUJO

**RECRUTAMENTO E SELEÇÃO: MÉTODOS UTILIZADOS NOS
SUPERMERCADOS DO MUNICÍPIO DE ANCHIETA (ES)**

GUARAPARI

2017

INSTITUTO ENSINAR BRASIL
FACULDADES DOCTUM DE GUARAPARI

TAMIRES KANITZ ARAUJO

**RECRUTAMENTO E SELEÇÃO: MÉTODOS UTILIZADOS NOS
SUPERMERCADOS DO MUNICÍPIO DE ANCHIETA (ES)**

**Projeto de Pesquisa apresentado ao
Curso de Administração das
Faculdades Doctum de Guarapari como
requisito para aprovação na disciplina
TCC, orientado pela Profa. MSc Helione
Bacovis**

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

GUARAPARI

2017

RESUMO

Trata-se de um estudo para melhor compreensão dos métodos de recrutamento e seleção dos supermercados no município de Anchieta – ES, no que tange a redução de rotatividade de pessoas nessas empresas. A rotatividade elevada gera transtornos e custos as organizações produtivas, constituindo fator de alta complexidade. Nesse contexto, Investigar a eficiência dos métodos admissionais neste segmento mostrou-se necessário para entender o fenômeno de forma razoável e balizar ações futuras. Para tanto o estudo relacionou dados confiáveis da pesquisa de campo, que compreendeu a aplicação de um questionário com doze questões em cinco supermercados da cidade, com o referencial teórico advindo do levantamento bibliográfico realizado sobre o tema. Os dados resultantes do questionário foram mensurados estatisticamente e demonstraram correlação com o aporte teórico pesquisado, sugerindo reflexões e algumas propostas para redução dos índices de rotatividade; por exemplo, a efetividade das entrevistas de desligamento ou saída como ferramenta investigativa e redutora de custos.

Palavras-Chave: Recrutamento, Seleção, Rotatividade de Funcionários.

1 INTRODUÇÃO

Habilidades, adesão, comprometimento, experiência, formação, pontualidade dentre tantos outros requisitos, são normalmente demandados dos candidatos a emprego, quando em processos seletivos, e isso não consiste em tarefa simples para os recrutadores. Não bastasse por si só a necessidade de profissionais de recursos humanos com muita expertise, esses processos, premissas da administração moderna, devem possuir o menor custo possível, empregando o talento mais qualificado a vaga ofertada.

As organizações, de forma análoga, são como seres vivos, quando bem geridas tendem a crescer ou no mínimo a sobreviver; com o crescimento vem à complexidade na operacionalidade da empresa como, por exemplo, aumento de capital, incremento de tecnologias e similarmente um maior número de pessoas e a

imposição da aplicação de suas competências, indispensáveis a sustentabilidade do negócio (CHIAVENATO, 2008).

Nesse contexto de competitividade com foco em excelência empresarial, os departamentos de Recursos Humanos ganharam evidência; os empregados agora são colaboradores, capital humano, e simultaneamente, os processos de recrutamento e seleção nas empresas, sofreram mutações. As pessoas passaram a significar diferencial competitivo, mantendo e promovendo o sucesso organizacional, elas passam a constituir a competência básica da organização, sua principal vantagem competitiva em um mundo globalizado e concorrencial (CHIAVENATO, 2008).

Diante destas informações, o presente trabalho tem o propósito de aplicar o seguinte questionamento: Os métodos utilizados no recrutamento e seleção das empresas supermercadistas localizadas na cidade de Anchieta/ES conseguem equilibrar a rotatividade de seus estabelecimentos?

A fim de responder a questão proposta, a pesquisa deseja atingir o seguinte objetivo geral: Investigar a eficiência da metodologia empregada no recrutamento e seleção nos supermercados de Anchieta-ES, no que tange a redução da rotatividade.

Expondo os seguintes objetivos específicos:

- Levantar tempo médio de permanência dos colaboradores nos supermercados de Anchieta/ES que passam por algum método de recrutamento e seleção;
- Identificar se há alto índice de rotatividade nos supermercados de Anchieta/ES;
- Analisar se existe relação entre tempo de permanência, demissões e método de contratação.

Conseqüentemente a pesquisa apresenta cunho bibliográfico, com exploração na bibliografia relacionada ao tema disponível na literatura nacional, assim como em

periódicos, teses e sites, caracteriza-se como quantitativa onde foi realizado por meio de questionário.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Os procedimentos de recrutar e selecionar

Com a globalização houve aumento na competitividade, e já não bastava apenas produzir com eficiência; as mudanças são constantes e o dinamismo imposto por este novo mundo exigiu mudança de perfil das organizações. As empresas perceberam que os indivíduos afetam diretamente os resultados de forma negativo ou positiva, assim a administração contemporânea deixou a centralização e autoritarismo em prol do profissionalismo e da competência (PONTES, 2004, p.31).

Uma nova realidade precisava ser entendida, observou-se então a necessidade de aprimoramento dos métodos utilizados para atrair e escolher os candidatos. Para que candidatos passem por uma triagem é necessário que seja avaliado a necessidade interna da organização, no que tange a novas contratações de outros profissionais (MARRAS, 2000, p.69). O êxito destes eventos requer um planejamento bem estruturado voltado para as reais demandas da organização.

2.2 Recrutar pessoas

Para Caxito (2008, p.17) recrutar é reunir, alistar, convocar pessoas para um determinado fim. É arrebanhar ou reunir elementos para uma comunidade, grupo social, partido ou movimentos.

Segundo Chiavenato (2004, p. 113) recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização.

Para Pontes (2004, pag. 85) a maioria dos autores considera recrutamento o meio de encontrar e atrair candidatos para as posições abertas na organização.

Segundo Carvalho (2008, p. 55)

O recrutamento passou a ser, então, o movimento de se atrair esse recurso valioso para ingressar nas organizações, conforme as necessidades delas. O recrutamento de pessoas faz parte de um processo maior, no qual não basta ter quantidade, mas também a qualidade necessária que levará o candidato a uma maior adaptação a organização em que for admitido.

Para Chiavenato (2009) apesar de ser considerada uma etapa de menor dificuldade, a fase de recrutamento tem suas especificidades; o conceito simplista de “apenas atrair candidatos” a uma vaga qualquer, na prática envolve algo mais profundo, pois munir a seleção de bons candidatos constitui-se uma tarefa complexa.

Indubitavelmente, hoje, os objetivos do recrutamento e seleção são bem mais amplos. As mudanças são constantes, e a velocidade em que elas ocorrem é cada vez mais rápida. Já não basta atingir os objetivos; é necessário ultrapassá-los, sob pena de se tornarem defasados em curto espaço de tempo (CARVALHO, 2008, p. 30).

Em síntese recrutar é como uma campanha de marketing, tem que despertar interesse, aguçar o desejo sobre a vaga, logo o recrutamento não é uma atividade passiva, onde a organização fica a espera, mas contrariamente, muito ativa. Só teremos uma boa seleção caso tenhamos bons candidatos (PONTES, 2004, p. 85, 86).

2.3 Selecionar pessoas

Milkovich e Boudreau (2000) enfatizam que considerando um processo de recrutamento realizado com eficácia e eficiência; ainda assim não avalia o sucesso do processo de seleção; essa etapa, muitas vezes, envolve subjetividades o que ratifica a busca da excelência ao se recrutar.

Pontes (2004) explana que:

O ideal no processo de seleção é o casamento perfeito entre as características do candidato e os requisitos exigidos pelo cargo, o que é quase impossível. Todo processo de seleção esconde, atrás das técnicas, aspectos subjetivos na coleta e interpretação de informações que determinam a tomada de decisão na escolha do candidato (PONTES, 2004, p. 134).

A seleção busca entre os candidatos recrutados aqueles mais adequados aos cargos existentes na empresa, visando a manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal, bem como a eficácia da organização (CHIAVENATO, 1999, p. 233).

Afirma Pontes (2004) que, a maioria dos autores considera a seleção um processo de escolha de candidatos entre aqueles recrutados.

Já Carvalho (1992) afirma que seleção é o processo pelo qual os candidatos ao cargo passam por triagem e entrevistas e uma decisão de contratação é tomada. Não existe uma maneira única de facilitar o processo de seleção de funcionários, já que muita coisa depende da natureza do cargo em si.

O processo de seleção normalmente é composto por etapas distintas, onde cada uma delas funciona como um filtro onde poderá se passar a etapa seguinte ou não a decidir a empresa, o candidato ou ambos. Essas etapas podem variar conforme a empresa. Em considerando um candidato aprovado em todas as etapas o roteiro do processo de seleção, segundo Pontes (2004, p. 130-133) Ocorre assim:

I Etapa: Normalmente é realizada uma triagem entre os candidatos, onde por meio de entrevistas e ou análise de currículo ou de ficha de inscrição define-se a continuidade do postulante no processo ou não. Esta fase tem como finalidade verificar em termos gerais se o candidato possui os requisitos para o cargo e se as condições oferecidas pela empresa o satisfarão.

II Etapa: É dedicada a aplicação de testes de conhecimento exigidos pelo cargo e/ou testes psicológicos. Esta fase não é comumente realizada por todas as empresas, depende de suas características e cargo ofertado, hora podem aplicar um ou outro teste e até nenhum teste, como por exemplo, em alguns cargos executivos.

III Etapa: São as entrevistas de seleção realizadas pela área de Recursos Humanos; é aguda e visa chegar à qualificação, o potencial e a motivação do candidato ao cargo. Quando a empresa possui psicólogos, também é comum a entrevista psicológica. Esta fase é muito seletiva, apenas poucos candidatos passam.

IV Etapa: Consiste na entrevista técnica, realizada por profissionais da área requisitante e objetiva avaliar com profundidade as qualificações necessárias à ocupação do cargo e conjuntamente uma avaliação global do concorrente a vaga ofertada. Essa entrevista proporciona um conhecimento mútuo melhor entre candidato e empresa.

V Etapa: O candidato é avaliado sob os aspectos médicos, checando sua saúde física e se está apto ao trabalho.

VI Etapa: O empregador busca referências sobre o candidato. Esta é a etapa que apresenta menor segurança. Podem ser solicitadas ao candidato referências pessoais, que são atestadas normalmente por amigos ou familiares. Nenhum pretendente a vaga de emprego pedirá referências negativas e por outro lado não é praticas das empresas fornecerem informações negativas dos ex-funcionários, logo referências de qualquer natureza são questionáveis. É preciso cuidado com as conclusões precipitadas para evitar discriminações.

Em percorrida todas as etapas descritas com êxito, o candidato é admitido na empresa, o que sugere o término do processo de recrutamento e seleção. Não obstante o trabalho não termina aí; apesar de a quarta etapa propiciar um conhecimento mútuo melhor entre agora empregado e empresa, o novo contratado ainda precisa absorver a cultura da organização, sua missão, visão e políticas. Todo processo de seleção é único [...] Ele não termina com a contratação do profissional, pois o mesmo precisa ser apresentado, integrado e acompanhado nos seus primeiros dias ou meses na empresa (GUIMARÃES, 2005).

2.4 A rotatividade de pessoal nas organizações

A rotatividade 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. (CHIAVENATO, 1999, p.69).

Chiavenato (2010 p. 90) diz que:

A rotatividade não é causa, mas o efeito de algumas variáveis internas e externas. Dentre as variáveis externas estão a situação de oferta e procura do mercado de RH, a conjuntura econômica, as oportunidades de empregos no mercado de trabalho, etc. Dentre as políticas internas estão a política salarial e de benefícios que a organização oferece, o estilo gerencial, as oportunidades de crescimento interno, o desenho dos cargos, o relacionamento humano, as condições físicas e psicológicas de trabalho. A estrutura e a cultura organizacional são responsáveis por boa parte dessas variáveis internas.

É inerente ao processo produtivo o fluxo de entrada e saída de recursos dentro de uma organização, quer sejam materiais, financeiros, humanos e tantos outros a fim de se atingir seus resultados; no entanto a que se primar por um equilíbrio gerando sustentabilidade do negócio. A rotatividade de pessoas, também conhecida como “turnover” deve ser monitorada. Esse fenômeno ocorrendo em níveis vegetativos, tendo a organização como patrocinadora no sentido de melhorar a qualidade do seu capital humano, demonstra que os eventos estão sob controle da empresa, porém se o êxodo ocorre por iniciativa dos colaboradores, cabe à corporação uma análise imediata e fina dos motivos aos quais estão promovendo esse movimento, balizando assim ações corretivas, evitando o aumento da rotatividade (CHIAVENATO, 2010).

Geralmente, a rotatividade de pessoal é expressa por meio de uma relação percentual entre as admissões e os desligamentos com relação ao número médio de participantes da organização, no decorrer de certo período de tempo. Quase sempre, a rotatividade é expressa em índices mensais ou anuais para permitir comparações, seja para desenvolver diagnósticos, seja para promover providências, seja ainda com caráter preditivo (CHIAVENATO, 2002, p. 178).

De acordo com Chiavenato (2002), para calcular a rotatividade de várias maneiras dependendo do objetivo da análise como, por exemplo:

Para efeito de planejamento de RH, é considerada a quantidade de funcionários admitidos num certo período:

$$\text{Índice de Rotatividade de Pessoas} = \frac{\text{Admitidos} + \text{Desligamentos}}{2} \times 100$$

Média de colaboradores no período

Para calcular a rotatividade a fim de analisar as causas dos desligamentos, quando não utilizado o número de colaboradores admitidos:

$$\text{Índice de Rotatividade de Pessoas} = \frac{\text{Desligamentos}}{\text{Média de colaboradores no período}} \times 100$$

E para calcular o índice de desligamentos ocorridos por iniciativa dos colaboradores, quando não utilizado as demissões efetuadas:

$$\text{Índice de Rotatividade de Pessoas} = \frac{\text{Desligamentos por Iniciativa do Colaborador}}{\text{Média de colaboradores no período}} \times 100$$

2.5 Causas da Rotatividade

Para Lopes (1978), a movimentação de pessoas pode ser um indicador de vitalidade ou enfraquecimento da organização, dependendo de suas causas determinantes, porque há tipos de movimentação que indicam rejuvenescimento de seus quadros

ou redistribuição de mão de obra para adequação de uma nova realidade como crescimento do negócio, mas ainda acrescenta o autor:

Há outros, porém, que revelam que ela se está mostrando incapaz de reter a seu serviço, ou estabilizar nele, o elemento humano que lhe é indispensável; que está onerando os custos de sua produção com o vaivém de empregados; que, enfim, se está debilitando pela perda progressiva de seus recursos de pessoal (LOPES 1971, p.227).

A administração moderna, por meio de estudos, já provou que investir em capital humano, vem mitigando muitos efeitos colaterais negativos aos negócios em função do comportamental de seus colaboradores; nesse viés, como política de recursos humanos, afirma Lucena:

O controle e eliminação do turnover nas organizações deveriam ser o objetivo e a política de qualquer empresa que reconhece que o ser humano é sua força de trabalho, o recurso que dinamiza os negócios e a causa do seu sucesso. O investimento neste recurso terá que ser produtivo, gerando retorno para a organização (LUCENA, 1995, P.199).

Como a ciência, a administração de pessoal também evoluiu muito nas últimas décadas, passando a investigar detalhes até então considerados irrelevantes no ofício de administrar um empreendimento; por exemplo, quando alguém de forma passiva ou ativa deixava seu trabalho, simplesmente se contratava outro colaborador, ou seja, o foco era no efeito e não a causa do desligamento. No atual estágio da ciência, podemos afirmar que é consenso entre a maioria dos autores respeitáveis que os desligamentos são oriundos em causas internas e externas, como modelo de gestão equivocados que culminam em deficiência da seleção inicial, falta de plano de carreira, clima organizacional ruim, condições físicas de trabalho adversas, lideranças despreparadas, remuneração inadequada, falta de benefícios dentre outros, são normalmente apontadas como causas internas. O assédio da concorrência, ofertando postos de trabalho em condições superiores e circunstâncias sócias econômicas favoráveis, a novos desafios, para profissionais insatisfeitos, é indicado geralmente como fatores externos. Os dois últimos fatos também levam as organizações a demitirem, buscando melhorar a qualidade de seu capital humano ou simplesmente redução do quadro de funcionários. (CHIAVENATO, 1999).

“Descobrir as causas da rotatividade, especialmente as controláveis, é providência elementar para minimizar a ocorrência de perda contínua de mão de obra” afirma Souza (2003). Uma das ferramentas mais utilizadas e poderosas no controle do turnover são as entrevistas de saída ou desligamento, um instrumento investigativo que proporciona, aos profissionais de RH, um gama de oportunidades esclarecedoras sobre a saída das pessoas de seus trabalhos.

A entrevista de saída deve ser elaborada de forma a possibilitar a verificação do principal motivo do desligamento, extraindo a opinião do empregado relativamente a questões como o horário de trabalho, ambiente físico de trabalho, ambiente psicológico, salário, relacionamento interno, oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional, moral dos colegas, oportunidades que ele tem no mercado de trabalho e outros aspectos (SOUZA, 2003).

Analisando os aspectos positivos e negativos da rotatividade, até aqui pesquisados, podemos deduzir que seus efeitos negativos, quando elevada a taxa, “principalmente quando forçada pelas empresas no sentido de obtenção de falsas vantagens em curto prazo, o certo é que a médio e longo prazo a rotatividade provoca enormes prejuízos à organização, ao mercado e à economia” (CHIAVENATO, 2008).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS E TÉCNICOS

Para embasar a fundamentação teórica deste artigo, utilizou-se de pesquisa bibliográfica, que segundo Carvalho (2012), “é a atividade de localização de fontes diversas de informações escritas para coletar dados gerais ou específicos a respeito do tema”. Sendo assim, o trabalho valeu-se de material escrito como periódicos, teses e sites.

A investigação científica apresentada tem característica quantitativa. De acordo com Lakatos (2003), a pesquisa quantitativa é “um método de investigação científica que se foca no caráter subjetivo do objeto analisado, estudando as suas particularidades e experiências individuais”. De acordo com o mesmo autor (2003), numa pesquisa qualitativa, “as respostas não são objetivas, e o propósito não é contabilizar quantidades como resultado, mas sim conseguir compreender o comportamento de determinado publica alvo”.

Partindo desse pressuposto, os dados apresentados neste trabalho, foram colhidos por meio de pesquisa de campo, aplicada a cinco gestores de RH - Recursos Humanos, em cinco supermercados distintos, Supermercado Iriri, Mult Show, Nossa Rede, Santo Antonio e R&F, com sede na cidade de Anchieta-ES. A pesquisa foi aplicada no período de vinte e um até vinte e oito de novembro de dois mil e dezessete. O questionário contou com doze questões previamente elaboradas para obtenção das informações pertinentes. Os dados foram tabulados e dispostos em forma de gráficos percentuais. Além de análise específica, no que tange os conceitos apresentados no referencial teórico, tem-se uma análise mais aprofundada sobre a eficiência da metodologia empregada no recrutamento e seleção nos supermercados de Anchieta-ES, no que tange a redução da rotatividade.

4 RESULTADOS E DISCURSÕES

De acordo com a metodologia utilizada para análise de informações, o questionário aplicado foi dividido em duas partes distintas. A primeira tratou de identificar o perfil do público pesquisado. A segunda parte do questionário se ateve a colher informações para responder o objetivo deste trabalho.

4.1 Perfil dos recrutadores

4.1.1 Quanto tempo de atuação na área de recrutamento e seleção?

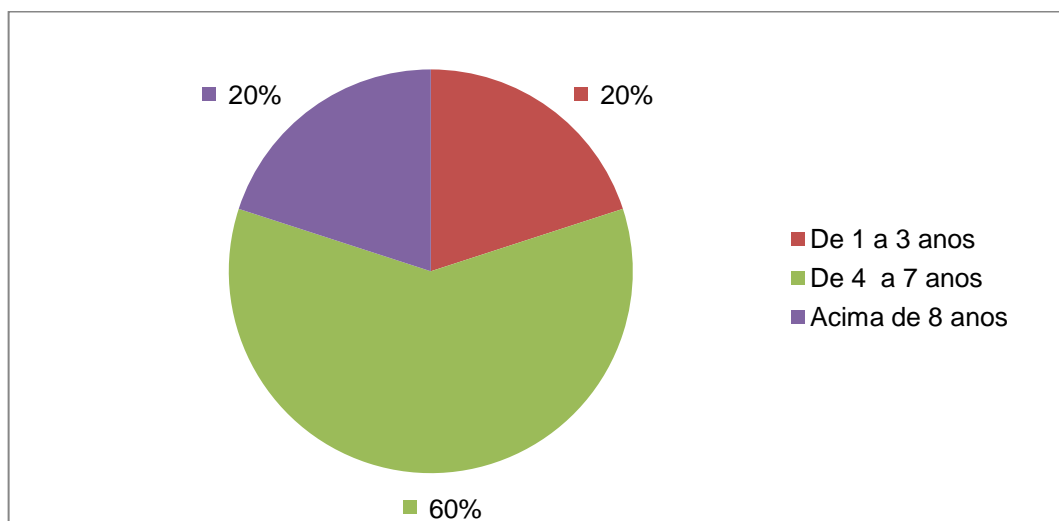


Gráfico 1: Quanto tempo de atuação em Recrutar e Selecionar?

Fonte: dados da pesquisa, 2017.

De acordo com o gráfico um, 60% dos entrevistados exercem a mais de quatro anos no exercício da função. É interessante observar que os profissionais em início de carreira e os mais experientes, ou com mais de oito anos na função, perfizeram percentuais idênticos.

4.1.2 Quanto à pergunta: Qual o grau de instrução da pessoa que realiza o processo de recrutamento e seleção dos candidatos?

Todos os entrevistados informaram ter formação acadêmica no ensino superior.

4.1.3 Tem alguma especialização na área de Gestão de Pessoas, Recrutamento e Seleção?

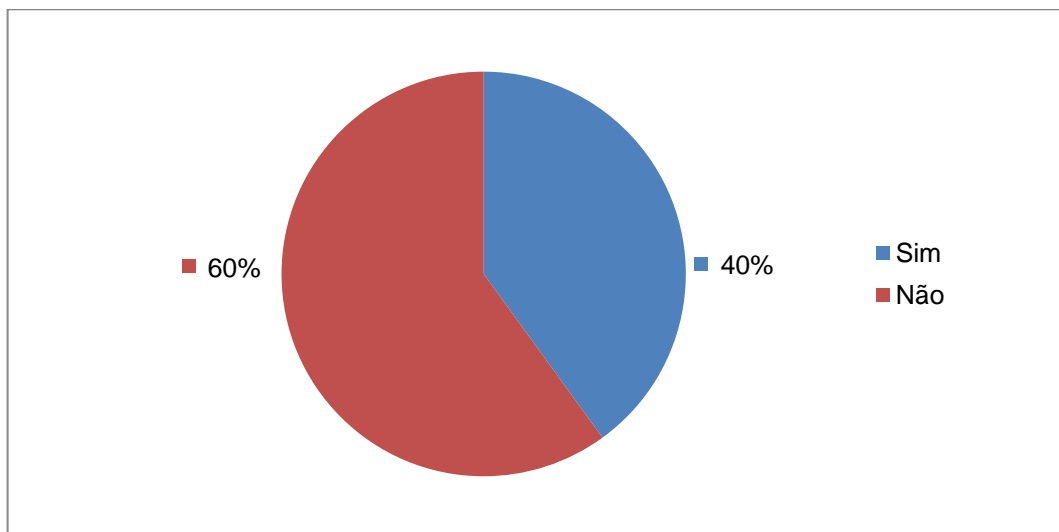


Gráfico 2: Tem alguma Especialização na área de Gestão de Pessoas, Recrutamento e Seleção?

Fonte: dados da pesquisa, 2017

De acordo com o resultado apresentado no gráfico dois, 60% dos entrevistados, não somaram novas competências as suas grades curriculares, se destacando somente 40% dos pesquisados.

4.2 As entrevistas realizadas são planejadas e adequadas a cada cargo previamente?

Mais uma questão onde todas as empresas convergem para o mesmo procedimento em seus processos de recrutamento e seleção, todas informaram planejar antecipadamente suas ações para o momento das entrevistas.

4.3 Quais os métodos mais comuns utilizados pelo recrutador no processo de recrutamento de candidatos?

Todos os entrevistados informaram que os processos de recrutamento são realizados apenas e exclusivamente através de currículos. Segundo Chiavenato (2004, p. 113) recrutar é um conjunto de técnicas e procedimentos e não uma atividade passiva, onde a organização fica a espera, mas contrariamente, muito ativa.

4.4 É realizada comparação entre candidato e o cargo a ser ocupado, comparação entre as características do cargo e do candidato?

Todos os entrevistados responderam que realizam comparação entre o candidato e o cargo a ser ocupado. Segundo Pontes (2004, p.134), no processo de seleção deve ser considerado o cruzamento das informações do cargo com as do candidato, o que não é um processo fácil de ser realizado, uma vez que a interpretação dos dados coletados nas entrevistas necessitam de um tratamento cuidadoso para que gerem a informação seguras, para que na tomada de decisão seja feita escolha do candidato mais correta.

4.5 Segundo Pontes (2004, p. 130-133), o processo de Seleção pode ser composto por mais de uma etapa, como um tipo de filtro que classifica ou não o candidato para a próxima etapa. Com base no contexto, a empresa utiliza outros métodos além da entrevista?

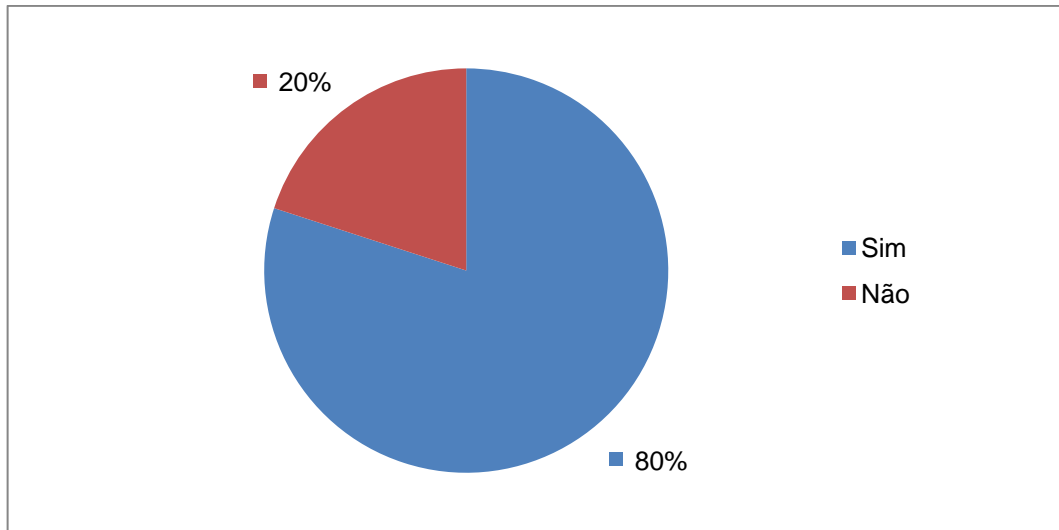


Gráfico 3: Segundo Pontes (2004, p. 130-133), o processo de Seleção pode ser composto por mais de uma etapa, como um tipo de filtro que classifica ou não o candidato para a próxima etapa. Com base no contexto, a empresa utiliza outros métodos além da entrevista?

Fonte: dados da pesquisa, 2017.

De acordo com as respostas obtidas, 80% das empresas realizam mais de um método no processo de seleção e 20% informaram não realizar nenhum outro processo além da entrevista. Para Carvalho (1992, p. 106), é comum no processo de seleção que seja realizado a triagem dos candidatos com entrevistas para que seja tomada uma decisão de contratação ou não.

4.6 Quais os métodos além da entrevista são praticados pela organização?

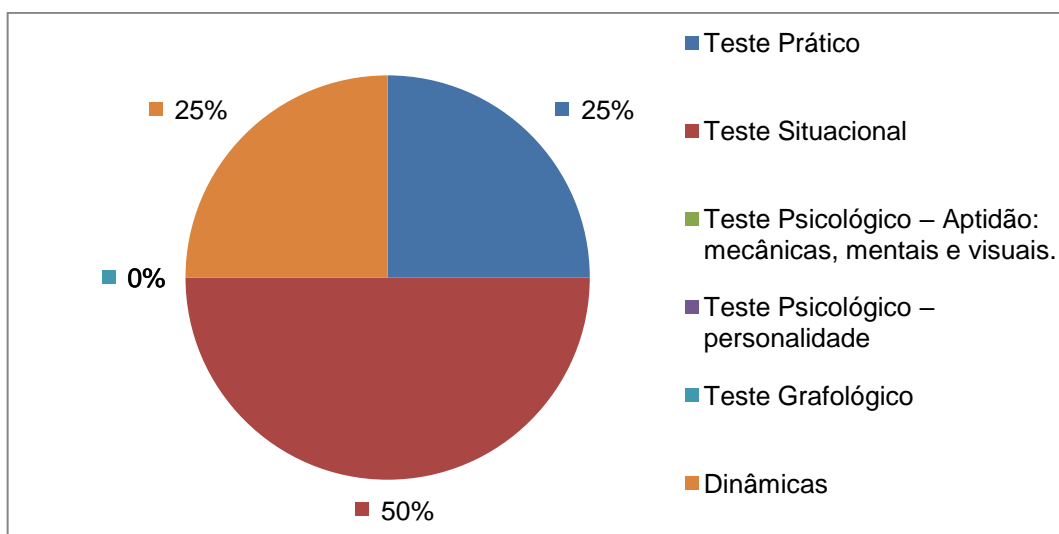


Gráfico 4: Quais os métodos além da entrevista são praticados pela organização?

Fonte: dados da pesquisa, 2017.

O gráfico quatro indica uma predileção por testes situacionais, onde 50% das empresas entrevistadas optam por esse recurso avaliativo, porém é muito relevante que o selecionador esteja devidamente preparado para aplicar o método, por se tratar de processo de fina análise o que requer percepção apurada. Os 50% restantes estão divididos igualmente entre os testes de dinâmicas (25%) e testes práticos (25%).

4.7 Qual o tempo médio de permanências dos colaboradores na organização?

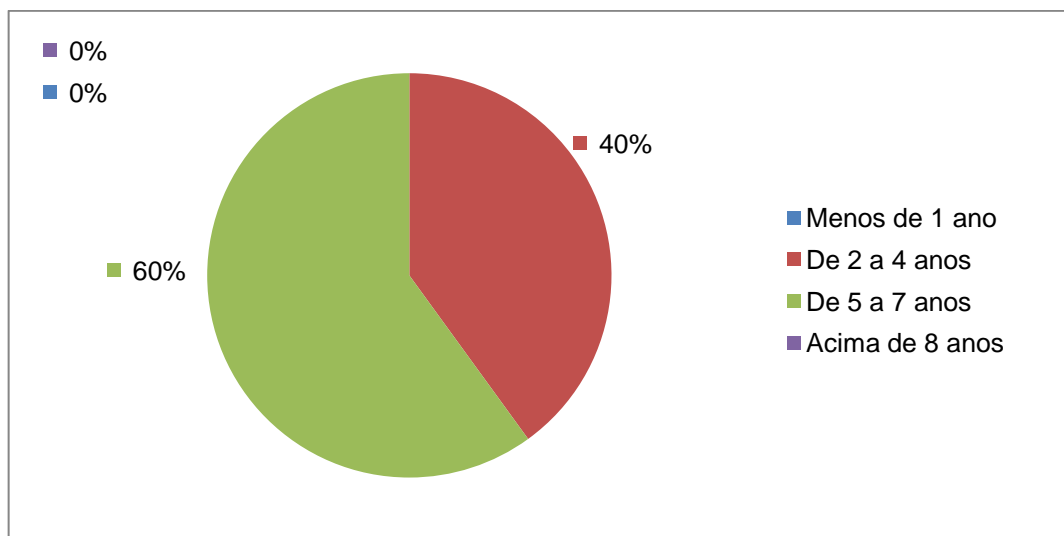


Gráfico 5: Qual o tempo médio de permanências dos colaboradores na organização?
Fonte: dados da pesquisa, 2017.

As empresas que retem seus talentos por mais tempo, entre cinco e sete anos, representam 60% da amostra e os outros 40% declararam que o tempo médio de permanência está entre dois e quatro anos.

4.8 Segundo Lucena (1995, p.199), o controle do índice de turnover nas organizações deveria ser de suma importância até como reconhecimento da valorização do capital humano. Na sua empresa é realizado o controle de turnover?

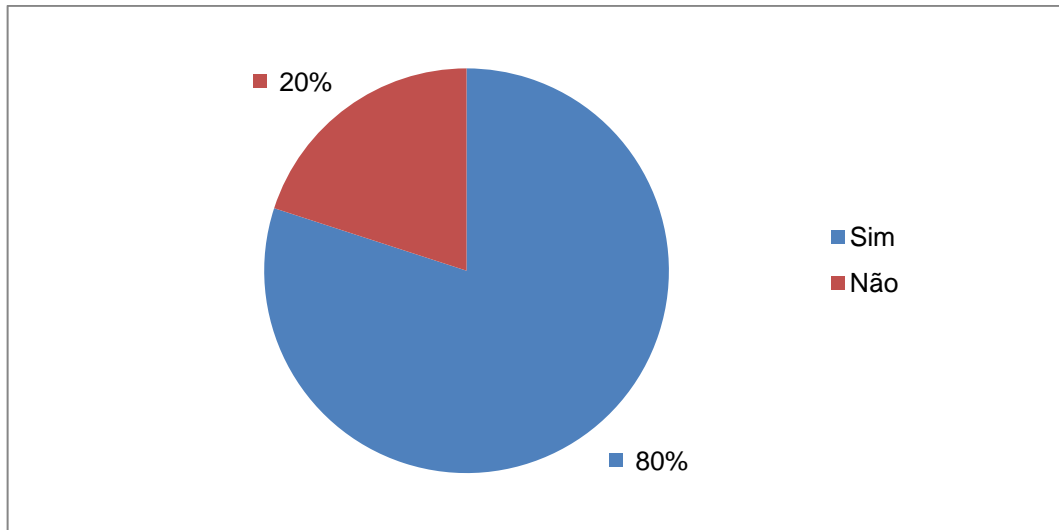


Gráfico 6: Segundo Lucena (1995, p.199), o controle do índice de turnover nas organizações deveria ser de suma importância até como reconhecimento da valorização do capital humano. Na sua empresa é realizado o controle de turnover?

Fonte: dados da pesquisa, 2017.

Dos supermercados entrevistados, 80% comunicaram que monitoram seus índices de rotatividade e outros 20% que não existe mensuração do evento. Em sua maioria os supermercadistas estão em sintonia. Segundo Chiavenato (2008, p.68), a rotatividade desordenada provoca vários danos à organização tanto a curto, médio ou longo prazo.

4.9 Existem distintas formas de desligarem um colaborador do quadro de funcionários, entre as opções relacionadas a baixo, indique a causa mais frequente dos desligamentos na sua organização?

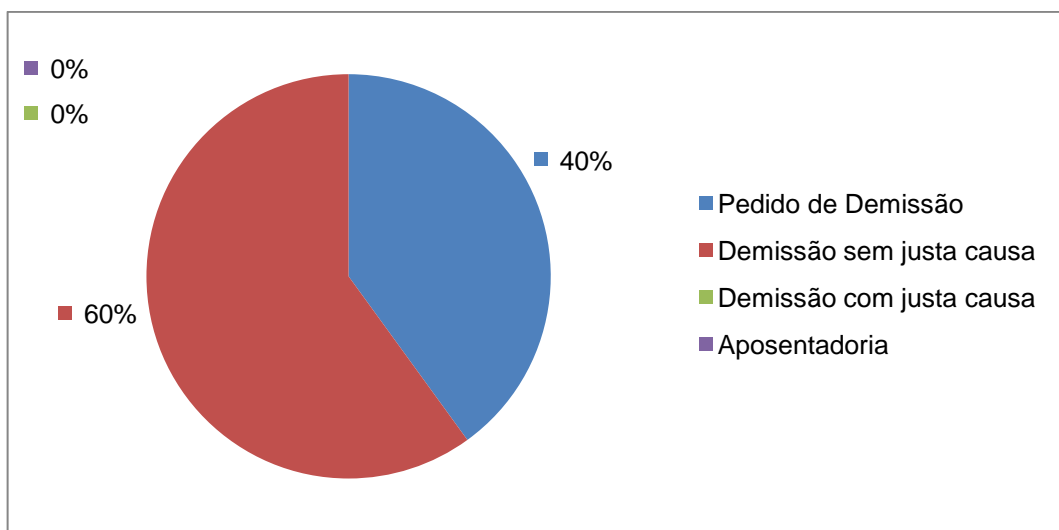


Gráfico 7: Existem distintas formas de desligarem um colaborador do quadro de funcionários, entre as opções relacionadas a baixo, indique a causa mais frequente dos desligamentos na sua organização?

Fonte: dados da pesquisa, 2017.

Neste gráfico os pedidos de demissão sem justa causa, predominam como motivo de saída de pessoas totalizando 60% do universo alcançado e o restante, ou seja, 40% registraram pedido de demissão como causa dos desligamentos.

4.10 Segundo Souza (2003, p. 96) ter conhecimento da causa da rotatividade é primordial. O autor alerta ainda que a entrevista de desligamento do funcionário é uma forma de identificar a causa real da saída e assim auxiliar no combate ao turnover. No desligamento de seus colaboradores é utilizado este método de entrevista de desligamento?

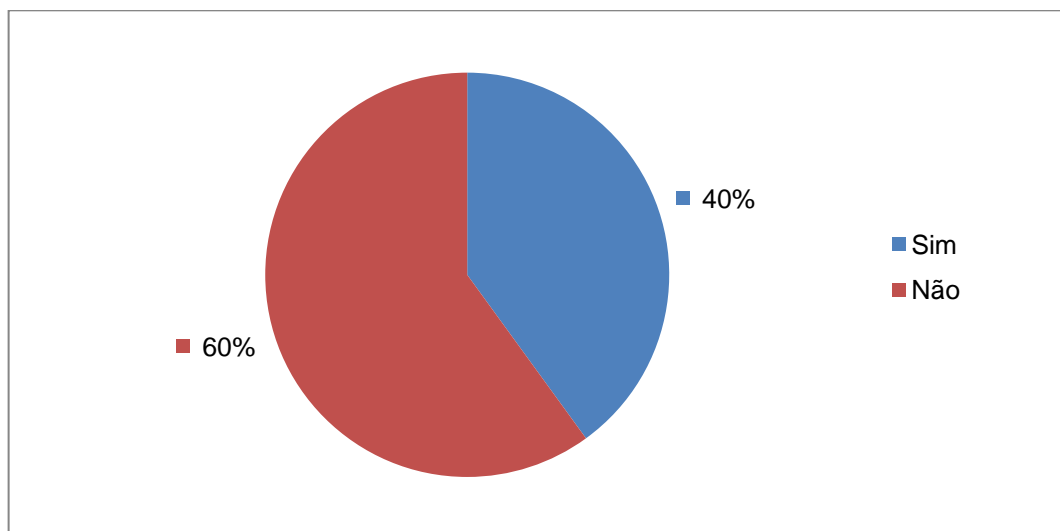


Gráfico 8: Segundo Souza (2003, p. 96) ter conhecimento da causa da rotatividade é primordial. O autor alerta ainda que a entrevista de desligamento do funcionário é uma forma de identificar a causa real da saída e assim auxiliar no combate ao turnover. No desligamento de seus colaboradores é utilizado este método de entrevista de desligamento?

Fonte: dados da pesquisa, 2017.

Dos entrevistados 60% não realizam entrevista de desligamento ou saída e 40% responderam que realizam. De acordo com Souza (2003, p. 97), a entrevista de desligamento deve ser elaborada como mecanismo de obtenção do real motivo do desligamento de um colaboradores, de forma a investigar e auxiliar na redução da rotatividade.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho em questão investigou a eficiência da metodologia empregada no recrutamento e seleção dos supermercados de Anchieta-ES. Para isso se fez necessário realizar, num primeiro momento, levantamento teórico, cujo embasamento se deu por meio de pesquisa bibliográfica.

Com essa pesquisa, identificou-se o quanto o índice de rotatividade, se muito elevado, pode gerar resultados negativos, comprometendo o bom desempenho de uma organização. Por outro lado, entende-se também, que o gestor responsável pelo recrutamento, mesmo utilizando-se de variadas técnicas, alcançando a eficiência e eficácia em uma contratação, ainda assim, não garante uma contratação perene. Neste caso, os motivos de demissão podem acontecer alheios aos desejos do recrutador.

Com o intuito de apresentar a avaliação e o atingimento dos objetivos propostos neste trabalho, serão revisadas as perguntas que originaram o estudo.

No decorrer da pesquisa todos os questionamentos previamente estabelecidos foram respondidos. Estabeleceram-se três objetivos específicos, sendo que o primeiro, “levantar tempo médio de permanência dos colaboradores nos supermercados de Anchieta/ES que passam por algum método de recrutamento e seleção”. Foi alcançado conforme mostra o gráfico de nº 7 (item 4.7). O resultado dentro do contexto explorado indica resultado positivo uma vez que o tempo médio está dentro de uma escala de dois a sete anos.

O segundo objetivo específico; “Identificar se há alto índice de rotatividade nos supermercados de Anchieta/ES”, obteve-se por comparação de dados. O resultado alcançado aponta que o índice de turnover nos supermercado de Anchieta/ES é controlado, ou seja, não apresenta alto índice de turnover, pois indica um tempo médio de permanência considerável.

O terceiro objetivo específico buscou: “Analisar se existe relação entre tempo de permanência, demissões e método de contratação” nos supermercados estudados.

O índice de rotatividade encontrado foi considerado baixo. 60% dos desligamentos são realizados pelo empregador, o que permite concluir que existe controle das demissões, uma vez que essas iniciativas partem dos gestores. Já os métodos para contratação, estudados neste artigo, indicam uma variedade de opções, apontando possibilidades de melhorias no processo de recrutamento. Atualmente o método aplicado na contratação, utilizado em Anchieta, resume-se por avaliação de currículos, mesmo assim, não apresentam a relação dos recrutadores, frente a responsabilidade na causa das saídas dos funcionários.

Quanto ao índice de turnover, aplicado pelos supermercados de Anchieta, apresentam pontos que podem ser mais bem explorados, como por exemplo: O recrutamento que é realizado somente a partir do banco de currículos, menosprezando outros meios.

Dos entrevistados 60% não realizam entrevista de desligamento ou saída. A entrevista de desligamento ou saída é um instrumento relevante, para redução da rotatividade que neste estudo não se fez presente, por propiciar a identificação das causas desse fenômeno, servindo então como um dos termômetros das políticas de gestão de pessoas, raciocínio unânime entre os autores pesquisados. O vai e vem de funcionários gera custos e esses, muitas vezes, são de difícil mensuração. Essa movimentação de pessoas também traz prejuízos para o trabalho em equipe, refletindo na produtividade e possivelmente na qualidade.

Finalmente conclui-se haver espaço para novas ferramentas que poderão contribuir para que o índice de turnover seja mantido satisfatório, conforme apresentado no resultado da pesquisa realizada nos supermercados de Anchieta/ES.

REFERÊNCIAS

CARVALHO, Antônio Vieira de. - NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Administração de Recursos Humanos**. v.1. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

CARVALHO, Antonio. **Metodologia da pesquisa científica**. Sao Paulo: Pearson, 2012.

CARVALHO, Iêda M. Vecchioni. PASSOS, Antônio E. Valverde Mariani. SARAIVA, Suzana B. Correia. **Recrutamento e Seleção por Competências**. Rio de Janeiro: FGV, 2008.

CAXITO, Fabiano de Andrade. **Recrutamento e Seleção de Pessoas**. Curitiba: IESDE Brasil S.A, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. Recursos humanos: **O Capital Humano das Organizações**. 8 ed. 4. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 3ªEd. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. O novo papel de recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 457 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: EL SEVIER 2008, p. 04.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, I. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa**. 7. ed. Barueri: Manole, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**: edição compacta. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2013.

LOPES, Tomás de Vila Nova Monteiro. **Problemas de Pessoal da Empresa Moderna**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1978.

LUCENA, Maria Diva da Salette. **Planejamento de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1995.

GUIMARÃES, Marilda Ferreira; ARIEIRA, Jailson de Oliveira. **O Processo de Recrutamento e Seleção como uma Ferramenta de Gestão**. Paraná. Rev. Ciências Empresariais da UNIPAR, Toledo, v.6, n.2, jul./dez., 2005.

MARRAS. Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos** – Do operacional ao estratégico. 3 ed – São Paulo: Futura, 2000

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Planejamento, Recrutamento e Seleção de**

Pessoas. São Paulo: LTr, 2004, 4.ed.

SOUZA, Silvana R. Rossi Kissula. **A rotatividade e as condições de trabalho dos profissionais de enfermagem:** um enfoque da ergonomia. 2003. 139 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. Disponível em:
<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/85135/195667.pdf?sequence=1>. Acesso em 23/11/2017 às 17h40min.

APÊNDICE

PESQUISA DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

O questionário a seguir tem como objetivo conhecer a sua percepção sobre Recrutamento e Seleção. Para Responder assinale um “X” as respostas que condizer com sua realidade. Procure responder de forma totalmente sincera. Não é preciso identificar se, não coloque seu nome. Responda de acordo com a ordem de apresentação das questões. Em caso de dúvida entrar em contato. Celular 28 9 9926 8380 (Tamires).

PERFIL DO RECRUTADOR

1. Quanto tempo de atuação na área de recrutamento e seleção?

- De 1 a 3 anos
- De 4 a 7 anos
- acima de 8 anos

2. Qual o grau de instrução da pessoa que realiza o processo de recrutamento e seleção dos candidatos?

- Ensino Fundamental
- Ensino Fundamental Incompleto
- Ensino Médio
- Ensino Médio Incompleto
- Ensino Superior
- Ensino Superior Incompleto

3. Tem alguma especialização na área de Gestão de Pessoas, Recrutamento e Seleção?

- Sim
- Não

4. As entrevistas realizadas são planejadas e adequadas a cada cargo previamente?

() Sim

() Não

5. Quais os métodos mais comuns utilizados pelo recrutador no processo de recrutamento de candidatos?

() Banco de Dados

() Agência de Emprego

() Currículos

() Indicações

() Ex-funcionários

() Recrutamento em Instituições de Ensino

() Clientes e Fornecedores

() Entidades – Sindicatos e Associações

() Outros: Qual? _____

6. É realizada comparação entre o candidato e o cargo a ser ocupado, comparação entre as características do cargo e do candidato?

() Sim

() Não

7. Segundo Pontes (2004, p. 130-133), o processo de Seleção pode ser composto por mais de uma etapa, como um tipo de filtro que classifica ou não o candidato para a próxima etapa. Com base no contexto, a empresa utiliza outros métodos além da entrevista?

() Sim

() Não

8. Quais os métodos além da entrevista são praticados pela organização?

- () Teste Prático
- () Teste Situacional
- () Teste Psicológico – Aptidão: mecânicas, mentais e visuais.
- () Teste Psicológico – personalidade
- () Teste Grafológico
- () Dinâmicas

9. Qual o tempo médio de permanência dos colaboradores na organização?

- () Menos de 1 ano
- () De 2 a 4 anos
- () De 5 a 7 anos
- () Acima de 8 anos

10. Segundo Lucena (1995, p.199), o controle do índice de turnover nas organizações deveria ser de suma importância até como reconhecimento da valorização do capital humano. Na sua empresa é realizado o controle de turnover?

- () Sim
- () Não

11. Existem distintas formas de desligarem um colaborador do quadro de funcionários, entre as opções relacionadas a baixo, indique a causa mais frequente dos desligamentos na sua organização?

- () Pedido de Demissão
- () Demissão sem justa causa
- () Demissão com justa causa
- () Aposentadoria

12. Segundo Souza (2003, p. 96) ter conhecimento da causa da rotatividade é primordial. O autor alerta ainda que a entrevista de desligamento do funcionário é uma forma de identificar a causa real da saída e assim auxiliar no combate ao turnover. No desligamento de seus colaboradores é utilizado este método de entrevista de desligamento?

Sim

Não