

O PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO E O IMPACTO NA ROTATIVIDADE EM UM SUPERMERCADO EM ANÁPOLIS

Priscila Gomes Abadia¹
Orientadora: Dra. Marcia Sumire Kurogi Diniz²

RESUMO: Por estar presente na vida cotidiana das famílias, os supermercados se mantêm em um cenário de crise política e econômica. Diante desse cenário, essa pesquisa teve como objetivo compreender a percepção dos funcionários e gestores a respeito do processo de recrutamento e seleção em um supermercado localizado na cidade de Anápolis-GO. O referencial teórico foi composto por quatro temáticas: evolução da gestão de pessoas, processo de recrutamento, processo de seleção e rotatividade. Essa pesquisa é classificada em bibliográfica e de campo, assim como quantitativa e qualitativa. Para a coleta de dados contou com a realização de questionários fechados e entrevista semiestruturada. Os dados dos questionários foram tabulados em formas percentuais, a partir disso, gerados gráficos para a análise de dados, contrapondo com as informações obtidas na entrevista, baseando na literatura. Conclui-se que os gestores e colaboradores possuem percepções próximas do processo na maioria das questões, porém algumas divergem da literatura, como a descrição de cargos, abertura de vaga e aspectos do processo de seleção. A partir disso, sugeriu-se estruturar o recrutamento e seleção em etapas que otimizem o processo e impactem na rotatividade.

Palavras chave: Recrutamento. Rotatividade. Seleção. Supermercado.

ABSTRACT: Supermarkets are present in the everyday lives of families, so they remain in a context of political and economic crisis. From this scenario, this research had as objective understand the perception of employees and managers about the process of enrollment and assortment in a supermarket in the city of Anápolis-GO. The theoretical reference was composed of four themes: evolution of people management, enrollment process, assortment process and turnover. This research is categorized in bibliographical and field research, as well as qualitative and quantitative. Data collection included closed questionnaires and semi-structured interviews. The data of the questionnaires were charted in percentage forms, from this, generated graphs for the data analysis, to compare the information obtained in the interview, based on the literature. It is concluded that the managers and employees have close perceptions of the process in most of the issues, but some diverge from the literature, such as job descriptions, job openings and aspects of the assortment process. From this, it was suggested to structure the enrollment and assortment in steps that optimize the process and impact on the turnover.

Key words: Enrollment. Turnover. Assortment. Supermarket.

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, o cenário de crise política e econômica que as organizações estão inseridas é caracterizado por um mercado de trabalho dinâmico, no qual verifica-se que as organizações buscam cada vez mais os melhores serviços e produtos e a melhoria de seus resultados, além de ver com outros olhos as pessoas – os recursos – que ali trabalham (ANDRADE, 2009). Nesta dinâmica da sociedade

¹ Graduação em Administração (UnB), especialização MBA em Gestão de Pessoas e Coaching (UniEvangélica-GO), e-mail: priscilaabadia27@gmail.com

² Graduada e Doutora em Psicologia (PUC – GO), e-mail: marcia.kurogi@gmail.com

diversos setores estão em processo de mudança para acompanhar e sobreviver nesta crise, mas percebe-se que o setor supermercadista se mantém por estar presente na vida cotidiana das famílias e tem importância para a sobrevivência de cada um.

É possível verificar essa característica do setor varejista através dos números da Revista Super Hiper da Associação Brasileira de Supermercados (SUPER HIPER - Abras): a representatividade desse ramo do varejo no Produto Interno Bruto (PIB 2016) brasileiro se manteve praticamente estável no ano de 2016, respondendo por 5,4% dos bens e serviços produzidos no país. Podendo ser interpretado como resultados de várias mudanças ocorridas por parte das organizações para manter esta estabilidade ou por melhor compreensão do perfil de seu público alvo.

Nesta busca de ser concorrente no mercado de trabalho as organizações procuram atingir as necessidades de seus consumidores, no caso desta pesquisa os clientes do supermercado. Neste sentido, por exemplo, pode-se observar o acesso das mulheres ao mercado de trabalho, a partir do acesso a universidades, com responsabilidades domésticas com sobrecarga e um aumento de famílias chefiadas por elas (BRUSCHINI; PUPPIN, 2004), o que justificaria a necessidade de recorrer aos produtos que são oferecidos nos supermercados, visto que proporcionam refeições rápidas e práticas em rotinas com tempo mais escasso, proporcionando agilidade e praticidade.

A partir do momento que as pessoas têm uma nova imagem diante da organização, é necessário avaliar o papel da área de gestão de pessoas na organização. Patias et. al (2015) consideram que os custos de pessoal têm grande relevância para a organização. Por isso, é necessário que a área de Recursos Humanos seja compreendida com mais clareza, sem os conflitos entre pessoal de linha e o RH (GUTIERREZ, 1991). Assim, alinhando essa melhor compreensão da área e observando que atualmente as organizações buscam se diferenciar oferecendo produtos e serviços de qualidade, compreende-se que as organizações precisam de pessoas capazes e com objetivos compartilhados para que seja possível melhorar os resultados.

Neste sentido, ao analisar o quadro de funcionários nesse setor, verifica-se uma rotatividade considerável, que impactará diretamente a sobrevivência da

organização, com reflexos em vários âmbitos: setor financeiro, desempenho das equipes, treinamento e desenvolvimento e relacionamento interpessoal.

Contextualizado o cenário escolhido, o tema dessa pesquisa foi escolhido a partir da importância do setor supermercadista para a economia e para a sociedade em geral, alinhado com o desenvolvimento de uma área de RH mais estratégica, que pode impactar a rotatividade. Assim, essa pesquisa possui como tema o processo de recrutamento e seleção em um supermercado localizado na cidade de Anápolis – Goiás.

Atualmente as organizações se encontram em um contexto de alta competitividade, a promoção de um departamento de Recursos Humanos exige um olhar com caráter estratégico que vise buscar pessoas eficazes e com qualificação técnica e pessoal, proporcionando assim, benefícios em vários âmbitos dentro da organização. Com isso, a partir de um processo sistematizado, a consequência será a diminuição da rotatividade. Em virtude desse fato, a presente pesquisa teve como problemática: como estruturar o processo de recrutamento e seleção no supermercado, de forma a impactar a rotatividade da organização localizada em Anápolis?

Justificou-se elaborar essa pesquisa, buscando ferramentas que respondessem essa problemática, por entender que o setor supermercadista contribui para a economia do país, além de estar presente no dia a dia das famílias, proporcionando produtos de qualidade para a alimentação de todos. Com isso, a pesquisa pode contribuir para a análise de aspectos relacionados as pessoas no ambiente de trabalho e com crescimento do setor, oferecendo orientações que permitem mudanças e evoluções para os gestores.

Em outra análise, de acordo com Nogueira (1982), o processo de recrutamento e seleção bem estabelecido proporciona uma melhor gestão dos recursos humanos na organização, além de permitir sua sobrevivência, o alcance dos seus objetivos, o que agrega valor a todos os envolvidos. Por isso, os dados foram levantados como forma de proporcionar esse entendimento aos gestores, visto que identificou se o processo de recrutamento e seleção atual estava suprimindo as necessidades da organização, além de seus pontos positivos e negativos.

Este estudo se fez importante por compreender melhor as etapas do recrutamento e seleção, através da percepção tanto do colaborador, quanto dos

líderes da organização, proporcionando vantagens para o empresário, entre elas a diminuição da rotatividade.

Por outro lado, identificar a percepção do funcionário quanto ao processo de recrutamento e seleção na organização e até mesmo trazer melhorias para o mesmo, beneficia o próprio colaborador, pois ele poderá ser alocado no melhor cargo, com seus objetivos pessoais alinhados com os da organização. A partir disso, os gestores de recursos humanos conseguem promover maior satisfação no trabalho. Assim, além de beneficiar o próprio colaborador, as vantagens refletem nos próprios clientes, que serão recebidos por funcionários satisfeitos, dispostos a atendê-los cada vez melhor.

Contextualizado o cenário atual do setor supermercadista e da área de RH, justificada a execução da pesquisa, o local escolhido para realizá-la foi uma organização: um supermercado, localizado na cidade de Anápolis. O objetivo que a norteou foi: compreender a percepção dos funcionários e gestores a respeito do processo de recrutamento e seleção no Supermercado A. M. na cidade de Anápolis.

A fim de atingi-lo, os objetivos específicos foram: analisar e relatar as etapas do processo de recrutamento e seleção; relacionar a percepção dos colaboradores e líderes da organização com o processo de recrutamento e seleção e com a rotatividade; identificar pontos positivos e negativos do atual processo, para promover melhorias no mesmo, investigando as vantagens para a rotatividade.

2 EVOLUÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS

O atual contexto de mudanças de natureza econômica, social e tecnológica em que as organizações estão inseridas é destacado em alguns estudos como: Andrade, 2009; Mazon; Trevizan, 2000; Nogueira, 1982. Nogueira (1982) considera que para acompanhar todo esse processo de mudanças, as organizações modernas devem ter consciência de que não se deve apenas alocar, mas desenvolver seus recursos humanos. Segundo Andrade (2009) uma organização é caracterizada como um sistema, composto por unidades interdependentes, que sofrem influência do ambiente onde estão inseridas.

A partir disso, perceber que os recursos humanos da organização podem permitir uma diferenciação e, conseqüentemente, uma vantagem competitiva para a

mesma faz com que a Gestão de Pessoas venha evoluindo conceitualmente para um caráter estratégico (DEMO et. al, 2011).

Nesse cenário, percebe-se que a área de gestão de recursos humanos, conhecida como gestão de pessoas, também vem passando por transformações. Antes de apresentar a Gestão de Pessoas como estratégica, Demo et. al (2011) demonstram que a área tinha um papel tradicional de suporte. Gutierrez (1991) traz como característica dessa fase anterior o profissional de RH que seguia funções universais, ou seja, papéis que eram prescritos como uma receita, sem considerar o contexto organizacional.

O RH ganha caráter estratégico a partir do momento que se compreende que o ser humano tem o seu valor e constitui fonte de vantagem competitiva, pois eles produzem conhecimento, são dotados de inteligência e permitem uma diferenciação da organização (ANDRADE, 2009; DEMO et. al, 2011; LACOMBE; TONELLI, 2001). Ao compreender esse novo caráter da área, “a gestão assume uma posição de competência organizacional essencial, com políticas e práticas que criem capacidades organizacionais que permitem uma maior competitividade” (DEMO et. al, 2011, p. 17).

Além disso, ter papel estratégico significa que as atividades desempenhadas pelo RH precisam se integrar com os objetivos de longo prazo da organização, as variáveis ambientais e as necessidades de pessoal (LACOMBE; TONELLI, 2001). Ainda segundo Lacombe e Tonelli (2001), considerar esse papel faz com que todos os gestores se conscientizem que são também gestores de pessoas, por isso são responsáveis pela utilização eficaz e eficiente de seus subordinados, deixando ao RH uma função de aconselhamento.

O órgão de Recursos Humanos como é conhecido pode assumir vários papéis dentro da organização, divididos em áreas de atuação: recrutamento e seleção; treinamento e desenvolvimento; cargos, salários e benefícios; avaliação de desempenho; relações sindicais, entre outros, uma diversidade de papéis que provoca complexidade, um ambiente de indefinição e até mesmo conflitos entre gestores de linha e o RH (GUTIERREZ, 1991). A partir disso, é possível compreender que por se tratar de uma área com atuação ampla dentro da organização, muitas vezes não é planejado e definido o que deve ser desempenhado, o que gera conflitos dos gestores.

Sendo assim, percebe pelo estudo de Demo et. al (2011) a relevância da área de gestão de pessoas e os avanços no posicionamento da Gestão de Pessoas no ambiente estratégico da organização e nas determinações de responsabilidades aos gestores. Por outro lado, os autores identificaram que as políticas de recrutamento e seleção tiveram uma participação de 4% nos estudos da área nos últimos dez anos.

Assim, ao alinhar as mudanças em âmbito tecnológico, ambiental e social com as próprias mudanças no setor de RH, que percebe os funcionários como o maior valor que possuem, observa-se a mudança de práticas tradicionais de recrutamento e seleção para utilização de técnicas comprovadas cientificamente e atualizadas para otimizar esse processo (NOGUEIRA, 1982).

3 PROCESSO DE RECRUTAMENTO

Oferecer serviços e produtos de qualidade depende de recursos humanos adequados, alocados de acordo com a necessidade e processos da organização. A partir do que foi exposto, entende-se que os recursos humanos compreendem fonte de vantagem para a organização e necessita de ser uma mão de obra qualificada, por isso, é necessário compreender os conceitos, tipos e técnicas do processo de recrutamento.

“Recrutamento é o processo de identificação e atração de um grupo de candidatos, entre os quais serão escolhidos alguns para posteriormente serem contratados para o emprego” (MILKOVICH; BOUDREAU, 2006, p. 162). Ainda é possível compreender o recrutamento de acordo com Andrade (2009): uma etapa que comunica, divulga e atrai os candidatos para o processo seletivo.

Além de compreender os conceitos do termo, é necessário entender a importância desse processo. Para os autores Milkovich e Boudreau (2006) a importância do recrutamento vai além da organização, ela também atinge o candidato. Existe essa vantagem para os dois lados por considerar que o candidato busca informações claras e precisas sobre a vaga e a organização, e essa necessita conhecer melhor o candidato, que poderá ser um novo empregado.

Por outro lado, o processo necessita de um embasamento para acontecer da melhor forma possível. Nogueira (1982) explica como a falta dessa base pode interferir na área. Para o autor alguns programas de gestão de pessoas se esbarram

em dois problemas básicos que prejudicam a eficiência do processo: falta de conhecimento e inexistência de uma análise funcional. Andrade (2009), Milkovich e Boudreau (2006) também reconhecem que a descrição de funções é uma etapa anterior ao início do recrutamento. O objetivo da análise funcional é descrever e hierarquizar tarefas, procedimentos, condições necessárias ao desempenho profissional, equipamentos, materiais e perfil do candidato ao cargo (NOGUEIRA, 1982). Por isso, traçar e determinar as características dos cargos da organização fornecem informações que irão direcionar os perfis desejáveis para cada função.

A partir da compreensão dos conceitos e de processos relacionados ao recrutamento, inicia-se o processo propriamente dito. Milkovich e Boudreau (2006) definem as seguintes etapas e características para o processo de recrutamento:



Fonte: Milkovich e Boudreau (2006).

Milkovich e Boudreau (2006) explicam que na primeira etapa são estimados os números de contatos e as especificações das funções, seguida pela elaboração do perfil do candidato, as fontes e canais de comunicação. Concluídas essas etapas, iniciam as atividades do processo, ou seja, o recrutamento efetivo, com a abertura e anúncio da vaga, manutenção dos registros e outros métodos de recrutamento. O processo é finalizado com uma avaliação do mesmo, para verificar sua eficácia, se funções foram preenchidas, em tempo adequado e seus custos.

Ainda é necessário entender as classificações do processo de recrutamento, basicamente em dois tipos: externo e interno. De acordo com Milkovich e Boudreau (2006) o recrutamento externo refere-se à busca de novos empregados para a organização, ou seja, virão do ambiente externo e irão se adaptar e conhecer as regras e os padrões da organização. Ao contrário, o recrutamento interno é aquele que tem como objetivo atrair candidatos que estão dentro da organização, além de ser visto como uma das mais fortes fontes de recrutamento (LACOMBE; TONELLI,

2001).

Verificou-se que a segunda etapa do processo de recrutamento é composta pela escolha das fontes e canais de comunicação. Nesse aspecto os autores Milkovich e Boudreau (2006) relatam que as organizações estão buscando fontes não tradicionais como forma de atrair candidatos, uma forma de buscar mão-de-obra com qualificações não tão valorizadas, como pessoas mais velhas e com alguma deficiência. As redes sociais são destaques como fonte de recrutamento para as organizações, que foge do tradicional, pois, nelas acontece uma alta propagação de informação – no caso de vagas abertas nas organizações – além de ser onde os usuários colocam suas características, valores, interesses e outros traços de sua personalidade (ALMERI; MARTINS; DE PAULA, 2013).

Nesse sentido, a escolha das fontes de recrutamento e os canais de comunicação são determinantes para atrair o público que é desejado para determinada vaga (MILKOVICH; BOUDREAU, 2006). São eles: atendimento na organização, jornais, serviços governamentais de emprego, agências privadas de emprego, indicações, escolas e universidades. Por isso, uma forma de avaliar se foi feita a escolha certa é observar o custo e o número de candidatos qualificados para a vaga.

Assim, percebe-se que o processo de recrutamento é fundamental para o sucesso da próxima etapa – seleção. Além disso, para que ele aconteça de forma eficiente é necessário contar com planejamento e uma descrição de cargos/funções que serão base para traçar perfis e estratégias para cada etapa do recrutamento. É válido fazer uma avaliação do processo para identificar em quais pontos – custo, fontes, tempo, preenchimento de vagas – pode-se traçar melhorias para que o processo tenha mais eficácia.

4 PROCESSO DE SELEÇÃO

Recrutamento realizado e concluído, segue para a etapa de seleção dos candidatos, basicamente a etapa de escolha dos candidatos que foram recrutados (ANDRADE, 2009).

Milkovich e Boudreau (2006) consideram que a seleção será classificada de acordo com o recrutamento, ou seja, a partir de um recrutamento externo será feita

uma seleção externa; da mesma forma para o recrutamento interno, que promove uma seleção interna, que está intimamente ligada ao plano de carreira. Para os autores esse processo funciona como um filtro, acompanhado de uma decisão que deve ser tomada para definir quem irá ocupar a vaga disponível.

Antes de entender melhor o processo de seleção, sua essência e seus obstáculos, destaca-se que o processo de recrutamento e seleção se inicia a partir da abertura formal da vaga (ANDRADE, 2009), ou seja, uma requisição feita até mesmo pelo próprio departamento que possui uma vaga aberta.

Milkovich e Boudreau (2006) consideram que realizar a escolha do melhor candidato para aquela vaga é uma decisão que se depara com informações limitadas de cada indivíduo. Os autores identificam como forma de minimizar esse obstáculo, a utilização do maior número de técnicas de seleção, mesmo que isso aumente o tempo e o custo operacional, pois proporcionarão mais informações sobre os candidatos, levando resultados importantes para a organização e para as pessoas (ANDRADE, 2009). Nesse sentido, se conhecerão melhor cada candidato, conseguindo escolher o que melhor atenda as funções e demandas da organização.

Compreendido alguns aspectos que caracterizam a seleção de pessoal, é necessário entender como ela acontece. De acordo com Andrade (2009), a partir da descrição dos cargos, visto como processo básico, importante para o recrutamento e seleção de uma organização, e do perfil dos candidatos, é preciso determinar técnicas para selecioná-los. Assim, compreende-se que para conseguir decidir um profissional que tenha suas características pessoais e profissionais adequadas ao cargo, é necessário planejar o processo de seleção.

Neste sentido sugere-se as seguintes etapas para o processo: análise curricular, testes, entrevista e verificação de referências (MAZON; TREVIZAN, 2000).

De acordo com Mazon e Trevizan (2000) pode-se entender que a análise curricular é a famosa triagem, confundida por muitos como etapa do recrutamento, que realiza uma pré-seleção com o objetivo de eliminar aqueles que não tenham os pré-requisitos exigidos pela organização. Segundo os autores os próximos testes são direcionados de acordo com os CHA's, que podem ser: conhecimentos gerais e específicos; grafológicos; habilidades mentais; prova de trabalho; honestidade e integridade; dinâmica de grupo, esses irão definir um grupo ainda menor para

participar da fase final. Por fim, eles relatam que a entrevista – considerada uma das etapas mais importantes – tem como objetivo aprofundar nas informações profissionais e pessoais do candidato, ter percepções sobre o comportamento e interesse na vaga, inclusive questionar sobre os empregos anteriores, além de vestuário e higiene pessoal.

Realizadas as etapas anteriores, pode-se realizar a verificação das referências apresentadas, optando-se por realizar pessoalmente, por telefone ou por carta de recomendação, com o objetivo de buscar veracidade e outras informações sobre empregos anteriores (MAZON; TREVIZAN, 2000). A partir da escolha do candidato, o mesmo será submetido a exame físico, uma exigência legal, mas que resguarda a organização e o empregado quanto ao seu estado de saúde, reduz possibilidades de acidentes e comprova a aptidão do mesmo para o cargo (MAZON; TREVIZAN, 2000). Para identificar o impacto do recrutamento e seleção na rotatividade é necessário analisar alguns aspectos teóricos dessa temática.

5 ROTATIVIDADE

A rotatividade é um desafio para as organizações, pois reflete em vários âmbitos da organização, seja no financeiro pelas rescisões ou no desempenho organizacional, gerando despesas de recrutamento, de seleção, de treinamento, entre outras (PATIAS et. al, 2015). Visto que esse é um fator comum em todas as organizações, além de ser uma problemática especial para o setor supermercadista, é necessário contar com forças internas da organização para que não se torne um problema (TESTON et. al, 2016).

A partir disso, conseguir controlar a rotatividade é uma tarefa que fica sob responsabilidade dos empregadores, os quais devem compreender suas consequências, identificando um modelo de gestão eficaz (PATIAS et. al, 2015).

A rotatividade é uma expressão correspondente ao inglês, quer dizer *turnover* (FARIA et. al, 2015). De acordo com o Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE, 2011), significa a troca de um trabalhador que ocupa determinada função por outra, ou seja, uma relação de demissão e admissão.

Para Faria et. al (2015) a rotatividade gera um prejuízo para produtividade e

para a obtenção de lucros, além de prejudicar a saúde organizacional e a motivação das pessoas presentes na organização.

Milkovich e Boudreau (2006) apontam que a rotatividade é vista como um “abandono” do emprego, além de que esse ato tem relação a como os indivíduos se sentem na organização. Os autores ainda afirmam que, devido ao valor dos funcionários que saem e os que ficam, as organizações buscam verificar quantos saem, quem tomou a decisão de sair e por quanto tempo eles ficaram na organização.

A partir dos conceitos expostos, é importante compreender que não existe um número definido como ideal para a rotatividade (PATIAS et. al, 2015). Patias et. al (2015) tratam como ideal o índice no qual os gestores conseguem substituir os colaboradores que não possuem um desempenho adequado, sem perder aqueles com qualidade e bom desempenho.

A partir de uma gestão estratégica na organização, a qual considera as pessoas ali inseridas, a sua motivação e os resultados da organização como fonte de vantagem competitiva, a rotatividade também ganha um destaque estratégico e, por isso, a gestão de pessoas também deve se preocupar com a satisfação do colaborador (TESTON et. al, 2016).

Neste sentido, Teston et. al (2016) consideram como fatores que afetam a rotatividade: externos – globalização, legislação – e aspectos relacionais do indivíduo, como o bem-estar no ambiente de trabalho, a relação com colegas e equidade. Além disso, os autores verificaram a partir de grupo focal que os líderes têm um papel de influência no bem-estar e na rotatividade. Por outro lado, entendem que os líderes desempenham suas atividades a partir de uma cultura organizacional, logo, é preciso trabalhar a rotatividade como um processo, a partir de ações de curto, médio e longo prazo.

Quando essas ações não são suficientes, um dos mais notáveis custos relacionados a rotatividade são os de desligamento, que são: entrevista de desligamento, que também impacta em custo de tempo do entrevistador e do entrevistado; desvinculação da folha de pagamento; contabilização de vínculos e indenizações; além de custos de treinamento e custo intangível como o impacto na produtividade (PATIAS et. al, 2015).

Patias et. al (2015) consideram esses custos de desligamento como os mais

dispendiosos para a organização, pois levam em conta multas, rescisões e exames médicos, e vão dar continuidade aos outros custos – de reposição e de treinamento. Para ter uma noção do alto custo de desligamento os autores fizeram pesquisa contabilizando gastos com: entrevistas de desligamento – envolvendo tempo gasto para realiza-la; exames; materiais de escritório, como impressão de documentos; homologação de rescisão; triagem dos uniformes – reutilização ou descarte, que envolve tempo, lavanderia; multa do FGTS; aviso indenizado; banco de horas e descanso semanal remunerado; décimo terceiro salário sobre o aviso e férias e 1/3 de férias sobre aviso. Considerando ainda os custos de reposição trabalhados pelos autores – exames admissionais, recrutamento e seleção, entrevistas, instruções iniciais ao novo colaborador, cadastro do mesmo, uniformes e materiais de escritório – e os de treinamento, percebe-se que o impacto financeiro é forte, mas a rotatividade também pode causar problemas como queda de produtividade e perda de colaboradores de alto desempenho (PATIAS et. al, 2015).

Visto que, de acordo com Patias et. al (2015), muitos pesquisadores e profissionais de Recursos Humanos afirmam que um processo de recrutamento e seleção planejado e bem executado minimiza a rotatividade, é necessário avaliar as etapas e técnicas utilizadas no processo de recrutamento e seleção que são adotadas pela organização que será pesquisada, assim como avaliar a relação com a rotatividade, para propor melhorias quem impactam toda a organização.

6 METODOLOGIA

Essa pesquisa teve abordagem qualitativa e quantitativa, pois realizou-se uma análise de forma objetiva e mensurável dos dados coletados assim como uma avaliação subjetiva dos relatos encontrados nas verbalizações dos gestores através de uma visão sobre a qualidade de suas respostas. É considerada também de campo, por serem realizadas coletas de dados e análise em uma organização da cidade de Anápolis e bibliográfica por revisar obras de outros autores que publicaram sobre o assunto processo de recrutamento e seleção e, ainda, rotatividade.

Para essa pesquisa foram utilizados como instrumentos de coleta de dados: questionário e entrevista. Optou-se por elaborar um questionário fechado, de autoria

própria, com uma escala de um a seis, baseado na literatura, a fim de compreender a percepção de colaboradores e líderes (encarregados dos setores) sobre o processo de recrutamento e seleção realizado na organização e sua relação com a rotatividade.

Além desse, foi realizada entrevista seguindo um roteiro pré-definido com a responsável do setor de Recursos Humanos, com objetivo de compreender como está estruturado o processo de recrutamento e seleção atualmente, além de outros aspectos da gestão de pessoas.

Os instrumentos de coleta de dados foram aplicados em um Supermercado A. M., uma organização que conta com duas lojas, mas para essa pesquisa optou-se pela localizada no bairro Jardim Gonçalves, em Anápolis, Goiás. Trata-se de uma organização familiar, que foi inaugurada em outubro de 2007, conta com setores de padaria, hortifrúti, frios, açougue e cozinha, que oferece a possibilidade de almoços diários para serem levados para casa. Além desses, tem os departamentos: financeiro, contabilidade, recursos humanos, marketing e direção. A última novidade implantada, foi a nova estrutura de confeitaria, pães artesanais e buffet de caldos, oferecidos todos os fins de tarde.

O quadro de funcionários é composto por 180 colaboradores, sendo que desses 20 assumem cargos de liderança. Cada departamento e setor possui o seu encarregado responsável, além disso, conta com um subgerente, um gerente administrativo, diretora financeira e diretor geral. Participaram desta pesquisa uma amostra aleatória de 50%, sendo que todos os colaboradores que ocupam cargos de liderança responderam ao questionário. Assim, foram obtidos 91 questionários, dos quais 20 foram respondidos pelos líderes – encarregados.

7 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Primeiramente, optou-se por analisar o conhecimento conceitual/teórico dos temas dessa pesquisa. Assim, as questões 1, 9 e 17 tinham como objetivo avaliar se a pessoa conhecia conceitualmente o que é um processo de recrutamento, um processo de seleção e o termo rotatividade, respectivamente. 100% dos líderes concordaram que conhecem ambos os processos, enquanto que 82% dos colaboradores conhecem o que é o processo de recrutamento e 87% o processo de

seleção. Sobre o termo rotatividade verificou-se uma maior divergência na percepção entre líderes e colaboradores: 85% dos encarregados concordaram conhecer o mesmo, por outro lado 62% dos colaboradores tem conhecimento, sendo que 31% não conhecem. Assim, percebe-se a necessidade de maior desenvolvimento dos colaboradores para entender o que significa o termo e principalmente os outros aspectos da rotatividade. Pois, de acordo com Teston et. al (2016) a rotatividade também tem caráter estratégico, transmitindo a gestão de pessoas a preocupação com a satisfação do colaborador. Além disso, os autores consideram que ela deve ser trabalhada como um processo, com ações de curto, médio e longo prazo, que impactará o bem-estar dos colaboradores.

Antes de entender sobre o processo de recrutamento em si, era preciso abordar um processo primordial para o processo de recrutamento e seleção: a descrição de cargos, pesquisada nas questões 3 e 4. A percepção de líderes e colaboradores ficou entre 80 e 85% refletindo que a maioria concorda com a existência da descrição de todas as funções a serem executadas na organização (questão 3). Porém, essa percepção diverge com a informação obtida por meio da entrevista com a responsável do departamento de RH. Ela informou que hoje não existe uma descrição de todos os cargos feita de forma detalhada e formalizada. Segundo ela, quando acontece uma contratação “o gerente ou o próprio encarregado repassa as descrições do cargo verbalmente”.

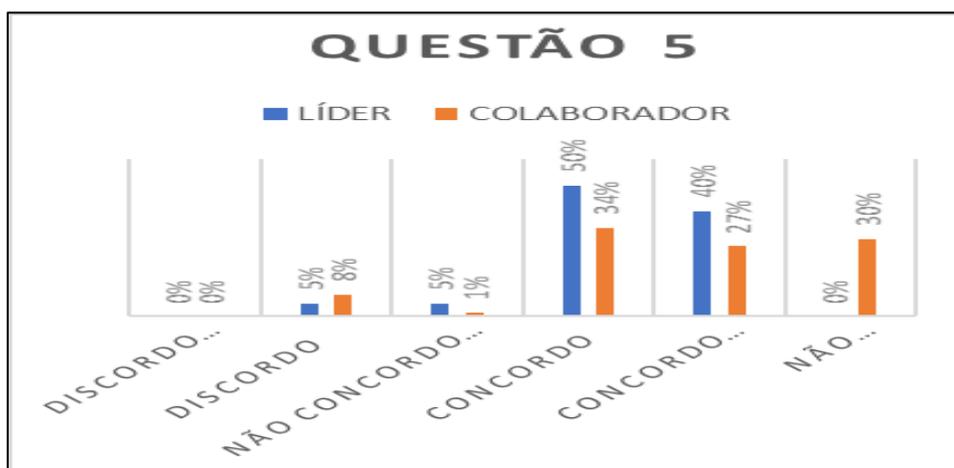
É importante que a descrição de cargos na organização seja realizada de forma geral para facilitar as atividades do gestor da organização, pois de acordo com a Andrade (2009), Milkovich e Boudreau (2006) e Nogueira (1982) a descrição de funções é uma etapa importante e anterior ao processo de recrutamento e seleção, pois ela fornece informações importantes que permitem traçar o perfil do candidato ao cargo. Assim, formalizar por escrito é uma necessidade primordial que permitirá planejar todo o processo e ter melhores resultados, proporcionando informações para a gestão de pessoas, além de resguardar a organização de todas as funções que devem ser desempenhadas pelos colaboradores.

Seguiu o mesmo caminho a questão 4, a qual também teve posicionamento semelhante por parte dos dois grupos. Questionados sobre cada um de ter ciência de todas as características do seu cargo, 100% dos líderes e 92% dos colaboradores concordaram que sabem detalhadamente todas as características e

funções que devem ser cumpridas. Ambas as questões sugerem que, independente de não haver descrição formal dos cargos, existe um acompanhamento e clareza dos encarregados em transmitirem e acompanharem rotineiramente as atividades de cada função.

O gráfico abaixo trouxe os resultados da questão 5.

Figura 1 – O supermercado realiza abertura formal de vaga existente a partir de solicitação dos encarregados



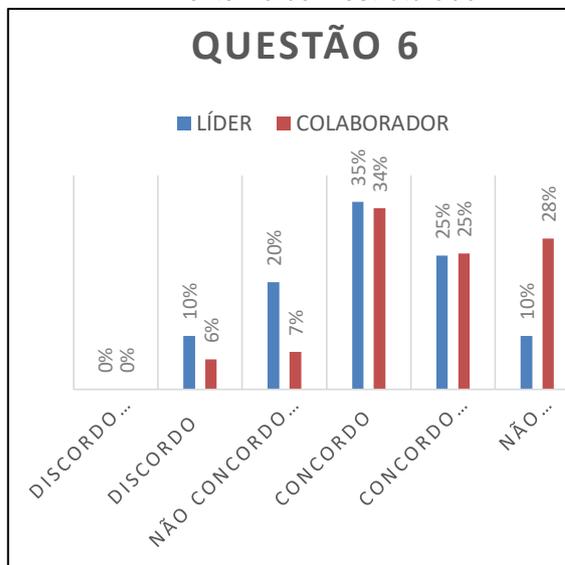
Fonte: Autora (2017).

Nessa questão foi avaliado se é realizada abertura formal de vaga a partir de uma solicitação dos encarregados, como resultado houve uma percepção diferente entre encarregados e colaboradores. Conforme o gráfico acima, julgaram não conhecer essa questão 30% dos colaboradores, 61% deles concordaram que é realizada abertura formal da vaga. Enquanto isso, 90% dos líderes entenderam que é realizada a abertura da vaga. Ao contrapor essa percepção com a informação dada pela responsável do RH, verificou-se que esse processo é realizado verbalmente. O resultado dessa questão se diferencia com o sugerido pela literatura, a qual Andrade (2009) destaca que o processo de recrutamento e seleção se inicia a partir da abertura formal da vaga. Nesse sentido, o responsável do próprio setor deve preencher uma requisição, que traz informações como: vaga, setor e requisitos. Por isso, mesmo que os líderes entendam que acontece abertura da vaga, criar um formulário formal para esse processo irá melhorar a percepção dos colaboradores, que poderão acompanhar as novas vagas para processos de seleção.

A partir disso, compreendidas as etapas que antecedem o processo

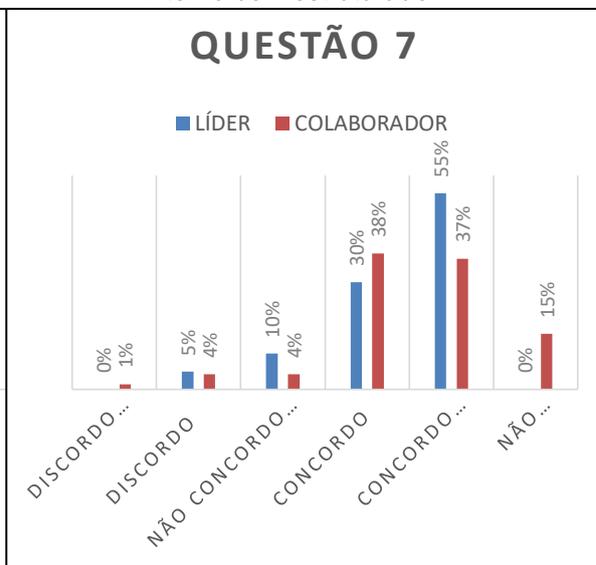
pesquisado, os gráficos abaixo mostram os resultados obtidos nas questões 6 e 7, com a temática recrutamento.

Figura 2 – O supermercado possui e realiza em maior número recrutamento externo bem estruturado



Fonte: Autora (2017)

Figura 3 – O supermercado possui e realiza em maior número recrutamento interno bem estruturado



Fonte: Autora (2017)

É possível avaliar que encarregados e colaboradores tiveram uma percepção próxima, mas com concordância menor em relação ao recrutamento externo. Por outro lado, ambos entendem que são realizados em maior número recrutamento interno, com taxa mais expressiva em relação a questão anterior, de 75% a 85%. Esse resultado é positivo para a organização, pois de acordo com Lacombe e Tonelli (2001) essa é uma das mais fortes fontes de recrutamento. Além disso, confirma o discurso da organização de que busca dar oportunidades de desenvolvimento interno.

Através da entrevista realizada no RH, foi possível entender como acontece o processo atualmente. A responsável do setor contou que a partir da vaga que é aberta e comunicada verbalmente, faz análise do cargo e do perfil desejado do candidato. A prioridade é avaliar candidatos internos, em caso de não haver, busca fazer levantamento dos currículos para contratação externa. No entanto, como foi mencionado, não existe uma comunicação e divulgação da vaga para um processo seletivo interno, pois a própria gerência identifica quem receberá a promoção. O recrutamento e seleção externos são realizados para vagas de empacotadores e outros que demandam experiência, como cozinha. Além da análise curricular, é feita

entrevista e teste prático na função. Como foi visto anteriormente, não existe uma descrição geral dos cargos na organização, e de acordo com Nogueira (1982) é através dessa descrição que é possível traçar o perfil do candidato. Assim, é possível compreender que a análise do perfil desejado pode estar prejudicada, interferindo no resultado do processo. Além disso, a seleção interna deve ter seu recrutamento interno revisto, pois, elaborar e trabalhar as fontes e canais de comunicação é uma etapa do processo de recrutamento e determinarão a atração do público desejado (MILKOVICH; BOUDREAU, 2006).

A partir disso, as próximas questões permitirão avaliar a percepção dos colaboradores e líderes sobre o processo realizado na organização. Primeiramente, buscou-se avaliar as fontes de recrutamento para a organização na questão 8 - “São fontes de recrutamento para o supermercado: atendimento na organização, indicações, escolas e outras instituições, redes sociais” – e teve como resultado 85% de concordância por parte dos líderes e 70% por parte dos colaboradores. A partir desse resultado, verifica-se que houve uma taxa de concordância considerável e que as fontes de recrutamento utilizadas estão de acordo com a proposta pelos autores Milkovich e Boudreau (2006).

Para analisar a percepção do processo de seleção o questionário estava composto de seis questões. Quanto a comunicação e atração dos candidatos para o processo seletivo todos os líderes concordaram com a afirmação. Por outro lado, 79% dos colaboradores entenderam que acontece a comunicação e atração. É preciso reforçar que Milkovich e Boudreau (2006) colocam na escolha das fontes de recrutamento e dos canais de comunicação fator determinante para atrair o público desejado, além de ser uma das etapas do processo. Portanto, sugere-se rever como está sendo realizada a comunicação das vagas, tanto interna, como externamente, para cumprir todo o processo e melhorar a percepção dos colaboradores. Além disso, comunicar de forma clara irá atrair os candidatos, proporcionando maior eficiência dos processos de recrutamento e seleção.

Quanto ao tipo de seleção realizada colocada na questão 10, a maioria dos líderes - 90% - acreditaram que na organização é realizada em maior número seleção interna, enquanto 74% dos colaboradores concordaram com essa informação. Mesmo sendo taxas consideráveis e que reforçam a percepção dos dois grupos de que são realizados em maior número recrutamento interno (questão 7),

sugere-se melhorar a imagem dos colaboradores. Explica a taxa inferior o fato de que atualmente o processo seletivo interno não é formalizado, ou seja, não existe uma comunicação e divulgação de uma nova vaga, pois, a entrevistada informou que o a própria gerência decide quem irá receber a promoção. É possível compreender que o processo de seleção interno atual não corresponde a sugestão da literatura. Primeiramente, o recrutamento interno necessita comunicar e divulgar a vaga (ANDRADE, 2009), para a partir disso, seguir etapas de análise curricular, testes, entrevista e verificação das referências do candidato (MAZON; TREVIZAN, 2000).

A maioria dos encarregados e colaboradores concordaram que no processo de seleção é possível compreender e analisar os conhecimentos, habilidades e atitudes dos candidatos (questão 11). Além disso, ambos concordaram na questão 12 que a análise curricular e as entrevistas são etapas do processo seletivo realizado na organização atualmente. Outra técnica pesquisada no processo de seleção foi colocada na questão 14, na qual colaboradores e encarregados tiveram a percepção muito próxima, de 71% e 70% respectivamente, de que são realizados testes para complementar o processo. Porém, foi possível compreender na entrevista que são realizados somente testes práticos quando já está na função, ou seja, o teste é realizado depois de concluído o processo. Como esse fato diverge da literatura, é proposto a realização de testes antes da realização das entrevistas (MAZON; TREVIZAN, 2000). Segundo Mazon e Trevizan (2000) podem ser realizados testes de conhecimento, prova de trabalho, dinâmica de grupo, os quais irão melhorar a análise dos conhecimentos, habilidades e atitudes dos candidatos. Além disso, trabalhar com mais técnicas de seleção irão permitir vencer um obstáculo dentro do processo, a falta de informações de cada indivíduo (MILKOVICH; BOUDREAU, 2006).

A questão 15 que afirmava “fui selecionado para trabalhar no supermercado a partir de um processo claro de Recrutamento e Seleção” teve 90% de concordância por parte dos encarregados e 72% dos colaboradores. O aumento dessa percepção poderá acontecer a partir de mudanças no processo. A partir do que foi relatado acima, realizar a abertura formal da vaga, comunicar e atrair para as vagas de forma mais efetiva e planejar o recrutamento e seleção seguindo as etapas definidas para melhor compreensão dos candidatos. Além disso, Milkovich e

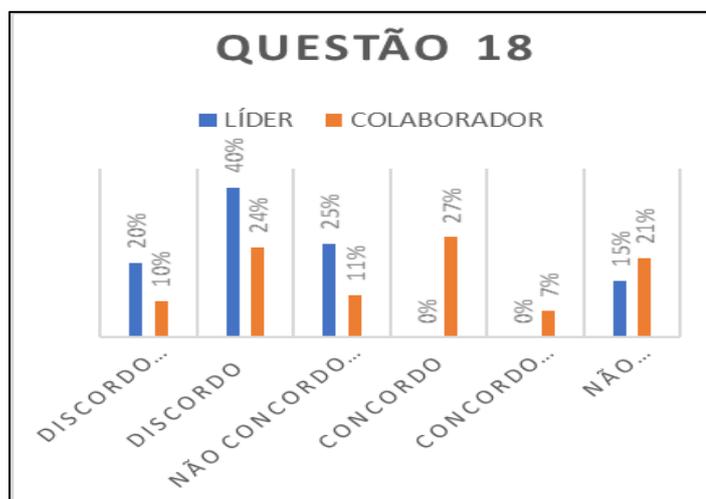
Boudreau (2006) consideram que o próprio candidato se beneficia de um processo claro e bem comunicado.

Quanto a participação dos líderes no processo de recrutamento e seleção (questão 16), todos os encarregados concordaram ser importante a sua participação. Enquanto isso, 63% dos colaboradores tiveram concordância com essa pergunta, 34% não soube responder. Neste caso pode supor que houve uma taxa elevada de “não sei” o fato de que esses colaboradores não exerciam cargo de liderança, logo, julgaram que essa questão não cabia a eles. Na entrevista a responsável do departamento de RH disse que atualmente os líderes não participam do processo de recrutamento e seleção. A partir disso, visto que Teston et. al (2016) consideram que os líderes influenciam na rotatividade da organização e de acordo com Lacombe e Tonelli (2001) os gestores precisam se conscientizar que também são gestores de pessoas, é interessante que eles participem do processo de recrutamento e seleção. Assim como foi visto que o formulário de abertura formal da vaga é preenchido pelo próprio departamento que a possui, entende-se que os líderes estão mais próximos dos candidatos, conseguindo identificar melhor o indivíduo que tem o perfil desejado.

Figura 4 – Existe um alto índice de demissões, seguido de novas contratações na loja

Fonte: Autora

A
sobre a
alto índice de



organização, mostrou uma pequena divergência no pensamento dos grupos

(2017).
afirmação
existência de
demissões na

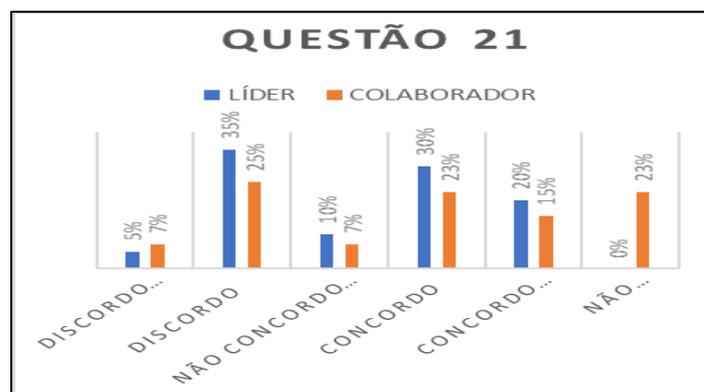
pesquisados e teve como objetivo avaliar a percepção da situação atual da organização. Percebe-se que a maioria dos líderes (60%) discordaram da afirmação, enquanto 34% dos colaboradores discordaram e 34% concordaram, um resultado que permite avaliar que no momento não existe uma imagem de alto índice de *turnover*, porém, reforça a importância de estar em observação e planejamento para não tornar uma problemática (TESTON et. al, 2016).

Além disso, a rotatividade é prejudicial para a organização em termos financeiros e de produtividade para 70% dos líderes e 61% dos colaboradores, mostrando que ambos tiveram uma percepção parecida na questão 19, confirmando o que diz Faria et. al (2015). Os autores ainda consideram como prejuízos a saúde organizacional e a motivação das pessoas, aspectos que devem ser conscientizados a todos.

Quanto ao papel do líder no bem-estar e na motivação de todos tratado na questão 20, sendo eles capazes de influenciar o desempenho individual, 95% dos encarregados e 80% dos colaboradores concordaram com essa afirmação. Por isso, é preciso reforçar e sempre destacar esse papel, buscando desenvolver os líderes em suas atividades a partir da cultura organizacional da organização, com ações de curto, médio e longo prazo (TESTON et. al, 2016).

A influência do índice de demissões no desempenho de cada um foi percebida de forma diferente nos dois grupos e está representada no gráfico a seguir.

Figura 5 – O alto índice de demissões prejudica o meu desempenho



Fonte: Autora

(2017).

O resultado mostra que 40% dos líderes e 32% dos colaboradores discordaram dessa relação, enquanto 50% dos encarregados e 38% dos colaboradores concordaram que a alta rotatividade prejudica o desempenho. Porém, de acordo com Patias et. al (2015) a rotatividade é uma problemática em várias organizações, que refletem no setor financeiro e também no desempenho organizacional, gerando até mesmo custos de treinamento para a organização. Os autores ainda reforçam que a rotatividade pode levar a perda de funcionários de alto desempenho, o que torna importante ações que minimizem a rotatividade. Esse resultado reforça a importância de desenvolvimento dos colaboradores para que entendam esses aspectos da rotatividade.

Por fim, a maioria dos dois grupos tiveram percepção próxima na última questão do questionário: 95% dos líderes e 87% dos colaboradores entendem que um processo de recrutamento e seleção bem executado minimiza as demissões, o que confirma a posição de pesquisadores e profissionais de Recursos Humanos (PATIAS et. al, 2015).

A partir dos resultados expostos, foi possível compreender que líderes e colaboradores possuem percepções próximas em relação ao processo de recrutamento e seleção realizado na organização, campo de pesquisa em questão. Um dos pontos que vale ressaltar é a formalização da descrição de todos os cargos da organização, pois, mesmo que os grupos percebam a existência dessa descrição e afirmam saber todas suas responsabilidades, ela não foi formalizada. O resultado será um processo melhor planejado e executado a partir do perfil dos candidatos. Além disso, ambos os grupos concordaram em maior número com a realização de recrutamento e seleção interna em maior escala pela organização, o que confirma o discurso da direção e é positivo para a organização, pois os colaboradores já entendem melhor a dinâmica e valores do local de trabalho.

Porém, a taxa de resposta por parte dos colaboradores em relação a realização de seleção interna foi baixa, justificada pela não existência de um processo planejado, ponto negativo para a organização. Líderes e colaboradores ainda tiveram percepção muito próxima em relação a realização de testes no processo seletivo, porém, verificou-se que o único teste realizado é na função, após a contratação.

Por fim, os dois grupos expressaram um pensamento próximo em relação ao

papel dos líderes no bem-estar de cada um e a minimização de demissões a partir de um recrutamento e seleção bem executado. Esses resultados são positivos, pois permite que a organização avance na estruturação desse processo para trazer melhorias para todos.

Por outro lado, foi possível identificar que tiveram percepções distintas em alguns pontos relevantes. Um deles se refere à realização de abertura formal da vaga, que hoje acontece de forma verbal, sendo que colaboradores não conhecem essa informação e a maioria dos líderes concordam, o que traz impactos negativos na percepção do recrutamento e seleção. Ainda traz impactos para o processo quando realizado internamente, o fato de que colaboradores não concordam tanto quanto os encarregados que existe a comunicação e atração dos candidatos para o processo seletivo, um ponto negativo para a gestão de pessoas. Além disso, os grupos tiveram percepções diferentes em relação a importância de o líder participar do processo seletivo, sendo que todos os encarregados concordaram que é importante, mesmo que atualmente eles não estejam inseridos nesse processo, um ponto negativo identificado na pesquisa. Quanto a temática rotatividade, a existência de alta rotatividade no supermercado e a influência dessa no desempenho de cada um foi percebida de forma distinta pelo grupo. Esse fato é prejudicial para a organização, pois conforme a literatura a rotatividade traz prejuízos financeiros e também na produtividade.

A partir da entrevista realizada com a responsável do departamento de Recursos Humanos, foi possível compreender e analisar como acontece atualmente o processo de recrutamento e seleção no supermercado. Contrapondo essa análise com os resultados acima é possível sugerir uma estrutura para o processo de seleção para a organização estudada.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

É possível compreender que a área de gestão de pessoas tem grande relevância para a organização, sendo responsável por altos custos quando não é bem gerida, principalmente no processo de desligamento.

A partir disso, a realização dessa pesquisa permitiu compreender a percepção dos líderes e dos colaboradores a respeito do processo de recrutamento

e seleção realizado atualmente na organização em questão, além de pontos positivos e negativos. De forma geral, foi possível avaliar que os grupos pesquisados possuem percepções próximas na maioria das questões, mesmo que em algumas dessas a percepção tenha sido divergente com a literatura, em se tratando de descrição de cargos; da abertura formal da vaga; da comunicação e atração da vaga tanto interna, quanto externamente; do processo de seleção como um todo e na influência da rotatividade em aspectos da organização.

A partir disso, é possível sugerir novas etapas e algumas implementações com o intuito de realizar um processo claro e planejado, que possa impactar a rotatividade da organização.

O primeiro passo seria a estruturação da descrição de cargos, que permitiria a criação dos perfis para cada cargo, importante para planejar e dar continuidade ao processo de recrutamento e seleção. Em seguida, a criação de um formulário para abertura de vaga, o qual dá início efetivo ao processo de recrutamento e que deverá ser preenchido pelo responsável do setor. A partir disso, trabalhar a comunicação clara da vaga que é aberta, estudando os melhores canais de comunicação, principalmente internamente, quando a decisão for realizar recrutamento e seleção interno – realizado em maior número. No processo de seleção o encarregado se torna participante das etapas, que deverão ser planejadas para ter pelo menos um teste que irá direcionar os candidatos para a entrevista. Sugere-se para a realidade da organização prova prática a partir da função e/ou dinâmica de grupo, para avaliar conhecimentos, habilidades e atitudes do candidato. Assim, o processo será formalizado, bem executado e descentralizado da gerência, trazendo resultados importantes como a diminuição da rotatividade.

Realizar essa pesquisa na organização, permitiu entender melhor como está a percepção de encarregados e colaboradores em relação a um processo importante para todo o bom andamento da organização. O fato de a pesquisadora estar presente da rotina da organização teve ponto positivo, permitindo conseguir a coleta dos dados de forma rápida, e negativo se os participantes foram tendenciosos nas suas respostas. Sugere-se para pesquisas futuras, a realização de questionário piloto para identificar as questões que faltam clareza e objetividade. Além disso, sugere-se partir de um processo estruturado, comparar a rotatividade nesses dois momentos e, ainda, trabalhar com uma amostra maior para fortalecer os resultados

encontrados.

REFERÊNCIAS

ALMERI, T. M.; MARTINS, K. R.; DE PAULA, D. S.P. O uso das redes sociais virtuais nos processos de recrutamento e seleção. **ECCOM**, v. 4, n. 8, 2013. Disponível em: <<http://www.publicacoes.fatea.br/index.php/eccom/article/view/635>>. Acesso em: 04/09/2017.

ANDRADE, K. M. Práticas de recrutamento e seleção nas empresas. **Psicologia IESB**, v. 1, n. 1, p. 1-10, 2009. Disponível em: <https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/45412890/Avaliacao_de_dados_na_psicologia_enquanto_um_problema_empirico.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1506040768&Signature=VUPkfiJI75JpaKvrjls8XlwuzUY%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DAvaliacao_de_dados_na_psicologia_enquant.pdf#page=4>. Acesso em: 04/09/2017.

BRUSCHINI, C.; PUPPIN, A. B. Trabalho de mulheres executivas no Brasil no final do século XX. **Cadernos de Pesquisa**, v.34, n.121, 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/cp/v34n121/a06n121>>. Acesso em: 04/09/2017.

DEMO, G.; FOGAÇA, N.; NUNES, I.; EDREI, L.; FRANCISCHETO, L. Políticas de gestão de pessoas no novo milênio: cenário dos estudos publicados nos periódicos da área de administração entre 2000 e 2010. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 12, n. 5, São Paulo, 2011. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/html/1954/195421145002/>>. Acesso em: 14/09/2017.

DIESSE. **Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos**. Rotatividade e flexibilidade no mercado de trabalho. São Paulo, 2011.

FARIA, J. M.; MARIANO, F. O.; COSTA, M. O; SOUZA, F. A. A flexibilidade das relações trabalhistas no quesito de rotatividade e qualidade de vida do trabalhador em um supermercado de Manhaçu/MG. SEMINÁRIO CIENTÍFICO DA FACIG, 1., 2015. **Anais...** 2015. Disponível em: <<http://www.pensaracademico.facig.edu.br/index.php/semiariocientifico/article/view/318%20>>. Acesso em: 04/09/2017.

GERHARDT, T. E; SILVEIRA, D. T (org). Métodos de Pesquisa. **Série Educação a Distância**. Porto Alegre: Ed. UFRGS, 2009. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>>. Acesso em: 16/09/2017.

GUTIERREZ, L. H. S. Enfoque estratégico da função recursos humanos. **Revista de Administração de Empresas**, v. 31, n. 4, São Paulo, 1991. Disponível em: <<http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034->

75901991000400006&script=sci_arttext>. Acesso em: 04/09/2017.

LACOMBE, B. M. B.; TONELLI, M. J. O discurso e a prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de recursos humanos. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n. 2, Curitiba, 2001. Disponível em: < http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-6552001000200008&script=sci_arttext&tling=pt>. Acesso em: 04/09/2017.

MAZON, L; TREVIZAN, M. A. Recrutamento e seleção de recursos humanos em um hospital psiquiátrico de um município paulista. **Rev. Latino-am. Enfermagem**, v.8, n.4, Ribeirão Preto, 2000. Disponível em: < <http://www.revistas.usp.br/rlae/article/view/1487>>. Acesso em: 21/09/2017.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos**. Tradução Reynaldo C. Marcondes. 1 ed. São Paulo: Ed Atlas, 2006.

NOGUEIRA, P. R. Efetividade organizacional através do sistema recursos humanos. **Rev. Adm. Emp.**, v. 22, n.1, Rio de Janeiro, 1982. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75901982000100003&script=sci_arttext&tling=es>. Acesso em: 04/09/2017.

PATIAS, T. Z.; WITTMANN, M. L.; LISZBINSKI, B. B.; BALESTRERI, A. S.; COSTA, C. F. Custos da rotatividade de pessoal: evidências no setor de supermercados. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 14, n. 1, Joaçaba, 2015. Disponível em: <<http://editora.unoesc.edu.br/index.php/race/article/view/4782/3724>>. Acesso em: 12/09/2017.

SUPER HIPER. **Em busca da retomada**. Disponível em: < <http://www.abrasnet.com.br/economia-e-pesquisa/ranking-abras/os-numeros-do-setor/>>. Acesso em: 04/09/2017.

TESTON, S. F.; KROMBAUER, C. A.; CAZELLA, C. F.; BRUSTOLIM, K. S.; PAVAN, D. A rotatividade em supermercados na perspectiva dos funcionários. **Economia e Região**, Londrina, v. 4, n. 2, 2016. Disponível em: <<http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/ecoreg/article/view/27841/20110>>. Acesso em: 27/09/2017.

TOZONI-REIS, M. F. C. **Metodologia de Pesquisa**. Curitiba: Ed. IESDE Brasil S.A., 2009.