

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NA ÁREA SUPERMERCADISTA: UM COMPARATIVO DE PRÁTICAS¹

JOSÉ CARLOS DE OLIVEIRA²

FABIANA VICENTIN³

EUDES CRISTIANO VARGAS⁴

RESUMO: A gestão de pessoas enfrenta desafios cotidianos nas organizações, principalmente no que tange à manutenção dos colaboradores em seu quadro. Um dos motivos primordiais para a diminuição da rotatividade nas organizações é a prática de recrutamento e seleção de pessoal, dentro desse contexto, ao setor supermercadista cabe, utilizar-se de práticas eficientes e melhorar seus processos de seleção, atuando como “evitadores” da saída de colaboradores. Diante disso, o objetivo deste estudo foi identificar as práticas utilizadas no setor supermercadista tomando como ponto de apoio a comparação entre dois objetos de estudo que consideramos diferenciados através de seu tamanho e abrangência, nomeando-os supermercado 1 (pequeno porte) e supermercado 2 (grande porte), através de uma pesquisa descritiva com estudo de caso. Para o alcance dos resultados foi aplicado um questionário fechado aos responsáveis dos supermercados e analisado de forma quantitativa. Os resultados apresentados comprovam que no caso especificado a diferença nas práticas de recrutamento e seleção impacta diretamente nos resultados das organizações.

Palavras-chave: Recrutamento, Seleção, Supermercados, Organizações.

1 INTRODUÇÃO

No mundo corporativo muito se fala das necessidades de sucesso, bem estar e produtividade dentro das organizações. Com o intuito de melhorar a qualidade dos

¹ Trabalho apresentado no GT 3 na Semana Acadêmica Fatecie 2015

² Acadêmico do Curso de Administração de Empresas da Faculdade do Noroeste Paranaense – FANP/UNIESP (email: rxtransportes@outlook.com)

³ Acadêmico do Curso de Administração de Empresas da Faculdade do Noroeste Paranaense – FANP/UNIESP (email: fabiana_vicentin@hotmail.com)

⁴ Professor Orientador do curso de Administração (email: eudes.cristiano@ig.com.br)

colaboradores contratados e diminuir a rotatividade dos funcionários, é essencial que uma boa gestão no recrutamento e seleção de pessoas aconteça.

O recrutamento de pessoas é uma atividade de divulgação e de comunicação à seleção. A escolha dos métodos e recursos para a contratação de pessoas devem ser os mais econômicos, rápidos e que possam obter pessoas da melhor qualidade possível para os cargos ofertados.

O processo de recrutamento e seleção de pessoas se inicia muito antes da divulgação da vaga, onde as empresas precisam fazer um planejamento para entender a necessidade das diferentes vagas ofertadas. No geral, as pequenas empresas buscam profissionais no mercado de trabalho através de agências de emprego terceirizadas, as empresas de médio porte geralmente optam por um profissional de recursos humanos (RH) interno e as grandes empresas geralmente possuem um departamento exclusivo para esse processo, que pode se tornar oneroso, devido ao tempo sem a mão de obra que necessita ser contratada e aos colaboradores que podem ser utilizados para desenvolver as contratações. (RECRUTAMENTO E SELEÇÃO, 2015).

Para melhor desenvolvimento e interpretação deste artigo, o mesmo encontra-se formalizado em algumas seções. Na primeira seção, consiste em uma revisão de literatura pertinente ao tema proposto, com foco nos conceitos de Gestão de Pessoas; Recrutamento e Seleção. A segunda seção apresenta a metodologia utilizada na realização da presente pesquisa e, por fim, a terceira seção, trazendo a apresentação e análise dos resultados, obtidos através de um questionário com os responsáveis das empresas em estudo, seguido da conclusão da pesquisa e das referências bibliográficas utilizadas para o embasamento teórico das premissas discutidas nas seções existentes nesse estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para melhor discernimento deste artigo, a partir deste momento será discorrido à primeira seção, na qual possui como foco principal abordar, teoricamente, os temas principais nos quais são a Gestão de Pessoas, o recrutamento e a Seleção.

2.1 Gestão de pessoas

Passou-se por muitas escolas da administração, onde cada uma trazia a sua colaboração para empresa, seja na parte operacional, de pessoas ou estratégica. Mas somente no início do século XX o departamento de Recursos Humanos (RH) começou a desenvolver-se melhor dentro das organizações, no princípio era somente o setor que controlava as admissões e demissões, as quais eram feitas pelos supervisores de cada função.

Com o passar do tempo e as empresas e indústrias modernizando-se, trabalhando mais ao lado das novas tecnologias, o RH passou a trabalhar um pouco mais específico e focado, com seleção de pessoas, treinamento e na promoção dos colaboradores. Com o surgimento dos sindicatos por volta dos anos 30, à empresa passou a tomar uma postura diferente com o seu departamento de Recursos Humanos, além de assumirem as responsabilidades de recrutar e treinar, é encarregado de negociar com os sindicatos e os empregados, procurando deixar de forma justa para ambos os lados. É neste momento que o RH ganha mais um espaço de importância dentro das organizações, pois vê-se a necessidade de manter um setor que além de proteger a empresa de problemas, ajuda a empresa a desenvolver-se através do desenvolvimento dos colaboradores (DESLER, 2003).

Em meados dos anos 80 às empresas passaram a ter outros tipos de dificuldades, pois as organizações passam a industrializar-se mais rapidamente, a tecnologia está tomando conta das organizações, e tudo acontece muito acelerado, empresas que não possuem recursos humanos bem estruturado, passavam por uma grande dificuldade.

No período entre a década de 80 e 90, as organizações passaram a perceber qual era o verdadeiro papel de um colaborador dentro de uma empresa, que ele não era apenas uma pessoa operando uma máquina ou fazendo algo que tinha sido ordenado, perceberam que as pessoas faziam parte do capital da empresa, uma organização que tem colaboradores competentes, treinados, inteligentes, e focados no seu trabalho, passam a ter uma vantagem competitiva no mercado, passando a frente de muitas empresas que não conseguem desenvolver este lado.

Com esta visão dos colaboradores, pode-se notar a evolução da administração de RH. Segundo Gil (2001, p. 24), “esses fatos mostram que se está evoluindo para uma nova forma de gestão de recursos humanos, que vem sendo designada principalmente como gestão de pessoas”, essa nova fase trará muitas mudanças para as organizações, mudanças que só fará as empresas crescerem e desenvolverem-se, acreditando no potencial individual de cada um.

2.2 Recrutamento e seleção de pessoas

De acordo com Chiavenato (2010), o papel do recrutamento é divulgar as vagas que a organização pretende oferecer para as pessoas que possuam determinadas características desejadas pelo contratante. Pelo recrutamento, a organização expõe as oportunidades de emprego.

Aconselha-se que, para o correto processo de admissão do funcionário, siga-se as etapas, primeiro do recrutamento, e depois a seleção, vislumbrando-se assim, a capacidade de identificar diferentes talentos e oportunidades de trabalho para cada cargo ofertado (MARRAS, 2002).

O recrutamento ainda pode ser interno, quando se tem a intenção de aproveitamento dos funcionários que já estão na organização ou externo, quando abrem-se vagas para contratação de pessoas que ainda não trabalham na empresa. Os meios utilizados para o recrutamento externo são geralmente jornal, agências de emprego, escolas profissionalizantes, panfletos. Para um eficaz recrutamento é importante verificar o veículo mais adequado para atingir a população pretendida (RIBEIRO, 2015). O autor ainda diferencia recrutamento de seleção, explicando que a seleção de pessoas integra o processo e funciona logo após o recrutamento, é uma atividade de escolha, de classificação e de decisão, porém ambos, fazem parte de um mesmo processo: o ingresso de pessoas nas organizações.

De acordo com Marras (2002), todo processo de recrutamento dá-se a partir da necessidade da contratação de novos profissionais. Recrutamento e Seleção apresentam-se como a entrada nas organizações, necessitando moldar o processo para que os funcionários que almejam as vagas sejam alinhados ao modelo de gestão, com o intuito de contribuir com o crescimento da organização.

As etapas do recrutamento e seleção de pessoas podem ser diferenciadas de acordo com a empresa e devem variar com seu porte, sua visão e valores, mostrando aos candidatos quais as perspectivas organizacionais a que irão concorrer. Caxito (2007) esclarece que apesar desses termos sempre serem ouvidos em conjunto, eles se apresentam com características diferentes. Em pequenas empresas geralmente atribuem-se as duas funções às mesmas pessoas que serão responsáveis pelo recrutamento e seleção. Porém, nas grandes corporações é normal que essas funções sejam subdividas para que ambas possam obter êxito em suas atribuições.

Geralmente, em empresas de pequeno porte o processo é composto por triagem do currículo, entrevista e seleção do candidato. Pequenas empresas geralmente não possuem uma

pessoa destinada à função, então quem realiza todo o processo é geralmente o gestor da área. Em empresas de médio e grande porte que possuem profissionais especializados o gestor de área geralmente realiza apenas a entrevista técnica. Nas empresas de médio porte, o processo é composto por triagem de currículo, entrevista de RH, entrevista técnica e seleção do candidato. Em empresas de grande porte o processo pode ser mais complexo, “incluindo testes comportamentais, dinâmicas de grupo, entrevista por competências, testes psicológicos, entre outras ferramentas”. A fonte de recrutamento depende do tipo de cargo disponível e o público que se pretende atingir (RIBEIRO, 2015).

Independente do processo na escolha ou do número de candidatos, a elaboração de uma descrição correta do cargo fará com que esses processos se tornem mais fáceis, rápidos e com isso, mais baratos, pois esse documento poderá ser um indicador para que os profissionais que realizarem a seleção se norteiem na hora de escolher os melhores candidatos ao trabalho.

2.2.1 Recrutamento de pessoas

O recrutamento de pessoas corresponde ao processo pelo qual a organização contratante atrai candidatos para abastecer seu processo seletivo. Funciona como um processo onde se divulga e se oferece as oportunidades de trabalho.

O recrutamento pode ser classificado como interno ou externo. De acordo com Chiavenato (2010), o recrutamento interno relaciona-se aos candidatos que trabalham dentro da empresa, com a finalidade de promovê-los ou transferi-los para outras atividades. Já, o recrutamento externo atua sobre candidatos ainda não fazem parte da organização, com a finalidade de selecioná-los para a contratação.

Assim, ainda de acordo com o autor, enquanto o recrutamento interno busca competências internas para aproveitá-las, o recrutamento externo busca a contratação de novas competências externas. O primeiro tem como finalidade selecionar dentre os atuais funcionários os melhores ou mais adequados para oferecer-lhes oportunidades melhores dentro da empresa, através de promoções e cargos mais elevados, que envolvam as habilidades e conhecimentos da pessoa em outra área de atividade na empresa; enquanto o segundo, busca candidatos externos para que tragam novas experiências e habilidades para as funções ofertadas. As vantagens do recrutamento interno é que, com a promoção do funcionário há geralmente mais motivação e interesse no trabalho, dificultando uma escolha

errada do mesmo para o cargo, além de facilidades nas questões de contratação e até mesmo treinamento institucional do mesmo, visto que ele já conhece as normas da empresa em que trabalha.

Porém, há casos que necessariamente há necessidade de contratação externa, pois a empresa precisa de profissionais específicos para os cargos, ou até mesmo, repor funcionários em cargos menores. Chiavenato (2010) ressalta que a maioria das organizações interpreta, seleciona e até responde aos currículos recebidos pelo correio ou por e-mail e posteriormente os selecionados são separados e chamados para entrevistas. O curriculum vitae (CV) assume grande importância no recrutamento externo, sendo a fonte principal de informações sobre o concorrente à vaga, em que esse deve informar seus dados pessoais e destacar características e experiências profissionais. De acordo com o autor, as principais técnicas de recrutamento externo são:

- Anúncios em jornais e revistas especializadas: O anúncio deve possuir algumas características, devendo chamar a atenção e desenvolver o interesse pela vaga.
- Agências de recrutamento: As agências podem servir de intermediárias, podendo ser divididas em: Agências operadas pelo governo no nível federal, estadual ou municipal, através de secretarias do trabalho ou entidades relacionadas com emprego. Agências associadas com organizações não lucrativas, como associações profissionais ou não governamentais. Agências particulares ou privadas de recrutamento.
- Apresentação de candidatos por indicação de funcionários: Esse sistema de recrutamento de baixo custo tem alto rendimento e efeito relativamente rápido. A organização estimula seus funcionários a apresentarem ou recomendarem candidatos, utilizando assim um dos veículos mais eficientes e de mais amplo espectro de recrutamento.
- Consulta aos arquivos de candidatos: O arquivo de candidatos é um banco de dados que pode catalogar os candidatos que se apresentam espontaneamente ou que não foram considerados em recrutamentos anteriores. O sistema de arquivamento é feito de acordo com suas qualificações mais importantes, por área de atividade ou por cargo e se baseia no curriculum vitae ou nos dados da proposta de emprego.
- Recrutamento virtual: É o recrutamento feito por meios eletrônicos através da Internet, porém, esse método apresenta-se mais eficaz para vagas em grandes empresas ou cargos específicos (CHIAVENATO, 2010).

Caxito (2007) ainda analisa que o profissional que executa o recrutamento de pessoas precisa entender como utilizar os recursos disponíveis para selecionar o candidato, visando

um processo final de sucesso, com candidatos aptos ao cargo, para aumentar a eficácia na seleção de pessoal.

2.2.2 Seleção de pessoas

Chiavenato (2010) explica que a seleção de pessoas integra o processo de agregar pessoas específicas para cada função e funciona logo após o recrutamento, sendo uma atividade de escolha, de classificação e decisão e, portanto, restritiva.

A seleção de pessoas funciona como uma espécie de filtro que permite que apenas algumas pessoas possam ingressar na organização, aquelas que apresentam características desejadas pela contratante. A seleção busca, dentre os vários candidatos recrutados, aqueles que são mais adequados aos cargos existentes ou as competências necessárias. O autor relata que a seleção de pessoas é um sistema de comparação na tomada de decisão. O padrão ou critério de comparação e de escolha deve ser extraído a partir de informações sobre o cargo a ser preenchido, as competências desejadas e os candidatos que se apresentam.

Quando o profissional responsável pela seleção não está totalmente apto ao cargo, pode acarretar contratações erradas, baseados em sua própria experiência pessoal, fazendo com que a contratação não seja direcionada aos cargos específicos que se planejam obter. Para tal, é necessária que, a seleção seja devidamente analisada, visando que aconteça da maneira mais assertiva possível. Chiavenato (2010) explica que as técnicas de seleção são agrupadas em cinco categorias: entrevista, provas de conhecimento ou capacidade, testes psicológicos, testes de personalidade e técnicas de simulação. Reunidas as informações sobre o cargo a ser preenchido, o passo seguinte é a escolha das técnicas de seleção para conhecer os candidatos adequados.

- Entrevista de seleção: Entrevistar é o método mais utilizado em seleção de pessoal. É um processo de comunicação entre duas pessoas ou mais pessoas que interagem entre si no qual uma das partes está interessada em conhecer melhor a outra.
- Prova de conhecimento ou capacidade: São instrumentos para avaliar o nível de conhecimentos dos candidatos exigidos pelo cargo a ser preenchido. Procuram medir o grau de conhecimentos profissionais ou técnicos. As provas de capacidade são utilizadas como testes para verificar o desempenho dos candidatos.
- Testes psicométricos: Os testes psicométricos são utilizados como uma medida de desempenho e se baseia em amostra estatística de comparação, sendo aplicados sob condições

padronizadas. Constituem uma medição objetiva de uma amostra do comportamento no que se refere a aptidão da pessoa e apresentam características como validade e precisão, necessitando ser periodicamente refeitos.

- Testes de Personalidade: Esses testes são denominados psicodiagnósticos quando revelam traços gerais de personalidade. Nesta categoria estão os chamados testes expressivos e os chamados testes projetivos.

- Testes de Simulação: São essencialmente técnicas de dinâmica de grupo. A principal técnica de simulação é o psicodrama.

Chiavenato (2010) ainda afirma que para a realização das entrevistas de seleção é necessário seu planejamento, com as informações objetivas da organização, cargo e oferta da vaga, duração da entrevista, roteiro, além da preparação do local, que deve ser de fácil acesso, com um ambiente confortável em que o entrevistado e o entrevistando tenham privacidade, não deixando dúvidas para ambos.

Portanto o processo de contratação de forma simples, onde o mercado de candidatos é dirigido ao recrutamento, restringido para a seleção e após a escolha, enfim, o candidato é contratado pela organização.

2.3 Os desafios do recrutamento e seleção para supermercados

Manter um quadro de funcionários completo é um dos grandes desafios da área de recrutamento e seleção, ainda mais se as vagas se tratarem dos quadros operacionais, com relativos baixos salários e baixo interesse profissional.

A rotatividade de pessoas em lojas de supermercados é um dos principais motivos da grande demanda de vagas nessa área, tendo em vista que mudar de emprego, se tornou fácil, quando se trabalha com salários mínimos ou valores aproximados. Para lidar com esses casos, o recrutamento deve atrair pessoas para trabalhar com critérios mínimos de seleção, ou, por outro lado, oferecer benefícios diferenciados dos concorrentes para a conquista do quadro efetivo.

Para a divulgação das vagas, comumente são utilizados meios simples de comunicação, como jornais, carros de som, banners, emissoras de rádio, televisão e internet pelas redes sociais, que se destacam como grandes fontes de captação de pessoas e possibilitam bons resultados em questão de volume, além de reduzir os custos de divulgação. Para facilitar a triagem no recrutamento, quanto maior o número de informações no anúncio,

como salário, horário de trabalho, localidade, benefícios, atividades, título do cargo, menor a chance de desistências ao longo do processo (DESAFIOS DO RECRUTAMENTO 2015).

Com isso, nota-se que todo processo de captação e de recebimento de candidatos deve ser trabalhado e investido, para que assim, ocorram seleções com maior qualidade e agilidade. Manter quadros de efetivos em lojas de supermercado é um grande desafio, porém, o foco deve ser no recrutamento para processos de seleção eficiente.

Todo esse trabalho deve ser realizado visando a diminuição da rotatividade, um dos maiores problemas encontrados, com a finalidade de diminuir diferentes tipos de custos desnecessários.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O trabalho teve como função comparar as práticas de recrutamento e seleção, realizados em dois supermercados diferentes, evidenciando suas principais características. Para tal, foi realizada uma pesquisa em dois supermercados no interior do Paraná. Com o auxílio de um questionário previamente escrito, os gerentes das empresas foram entrevistados para a colheita dos dados e compreensão das rotinas das empresas.

De acordo com Lakatos (2003), na pesquisa quantitativa o entrevistado responde a um questionário com o intuito de gerar dados ao pesquisador na delimitação da pesquisa. Após a escolha do assunto, deve-se determinar o conjunto de informações que possibilitará uma amostra mais representativa, pois nem sempre há possibilidade de analisar todos os indivíduos do grupo.

Para entender as diferenças entre os supermercados de pequeno e grande porte, o trabalho contou também com uma pesquisa exploratória. Gil (2008) explica que as pesquisas exploratórias habitualmente envolvem levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas e estudos de caso. Furasté (2006) explica que esse tipo de pesquisa procura mais informações sobre o assunto que se está estudando e a pesquisa de cunho bibliográfico é presente quando “essa pesquisa explica e discute um tema ou problema com base em referências teóricas já publicadas em livros, revistas, periódicos, artigos científicos, etc

3.1 Apresentação dos objetos de estudo

Para realizar a comparação foram analisados dois supermercados na cidade de Maringá, Paraná.

Para analisar o supermercado de grande porte, utilizaram-se as estatísticas de uma grande rede, esta, com 510 funcionários. O supermercado possui cerca de 2.000 clientes cadastrados em sua rede de cartão, além dos outros clientes não cadastrados e conta com atendimento ao público das 08:30 às 22:30hs, trabalhando em dois turnos, de segunda a sábado, e uma vez por mês aos domingos. Para trabalhar nos domingos é realizada uma escala rotatória, visando que não haja sobrecarga nos funcionários.

Na análise do mercado de pequeno porte, foi abordado um estabelecimento de 22 funcionários. O supermercado tem seu horário de atendimento das 08:00 às 19:00hs, de segunda a sábado, onde também há revezamento de turnos. O mesmo não funciona aos domingos.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Para entender as diferenças entre os supermercados foi realizado um questionário com os supervisores das empresas. As questões contemplavam informações dos supermercados de pequeno porte, com 22 funcionários e o hipermercado, com 510.

Figura 1. Empresa de pequeno porte x Empresa de grande porte

	Empresa de Pequeno Porte	Empresa de Grande Porte
Número de Funcionários	22	510
Valores médios gastos no recrutamento e seleção	R\$ 50,00	R\$ 1.200,00
Rotatividade no último ano	5	30
Benefícios concedidos aos funcionários	Vale alimentação	Plano de saúde, ticket alimentação, vale transporte
Métodos utilizados no recrutamento e seleção	Análise de currículo e entrevista	Fase 1: Análise de currículo e teste escrito Fase 2: Entrevista com RH, Entrevista com supervisor da área

Fonte: Os autores (2015).

Analisando as diferenças entre os estabelecimentos de pequeno e grande porte, verifica-se que, na empresa de grande porte há mais etapas nas fases de recrutamento e seleção, ocasionando assim maiores custos à instituição.

Por outro lado, também pode-se compreender que estes custos não podem apenas ser considerados assim, mas também como um investimento em recursos humanos, pois, Chiavenato (2010), Desller (2003), Marras (2002), quanto melhor for a seletiva, e com isso a contratação, menor será o índice de desistências e demissões pós-contratação, ocasionando portanto, menores custos de recrutamento e seleção novamente. Na empresa de pequeno porte, o recrutamento e seleção são realizados apenas como análise de currículo e entrevista, geralmente essa, pelo gestor da área.

Na contratação realizada pela empresa de grande porte, os métodos são divididos em duas fases, onde, na primeira fase (recrutamento) há análise do currículo e teste escrito, e na segunda fase (seleção), a entrevista com o setor de Recursos Humanos e com o supervisor da área.

Figura 2. Discriminação dos Custos e Métodos no recrutamento e seleção das empresas

	Empresa de Pequeno Porte	Empresa de Grande Porte
Custo Total	R\$ 50,00	R\$ 1.200,00
Tempo gasto com recrutamento	7 dias	10 dias
Custos do recrutamento	R\$ 10,00	R\$ 500,00
Métodos do recrutamento	Divulgação cartazes e indicações dos colaboradores	Divulgação via internet, cartazes, rádio
Tempo gasto com seleção	1 dia	2 dias
Custos da seleção	R\$ 40,00	700,00
Métodos da seleção	Material impresso, entrevista	Material impresso, entrevista

Fonte: Os autores (2015).

Quando questionado aos supervisores sobre os valores gastos no recrutamento e seleção de novos colaboradores, o responsável pela empresa de pequeno porte respondeu que os gastos eram apenas de impressão e das horas gastas no recolhimento dos currículos deixados no mercado e nas horas gastas por ele para realizar a entrevista, visto que, não é

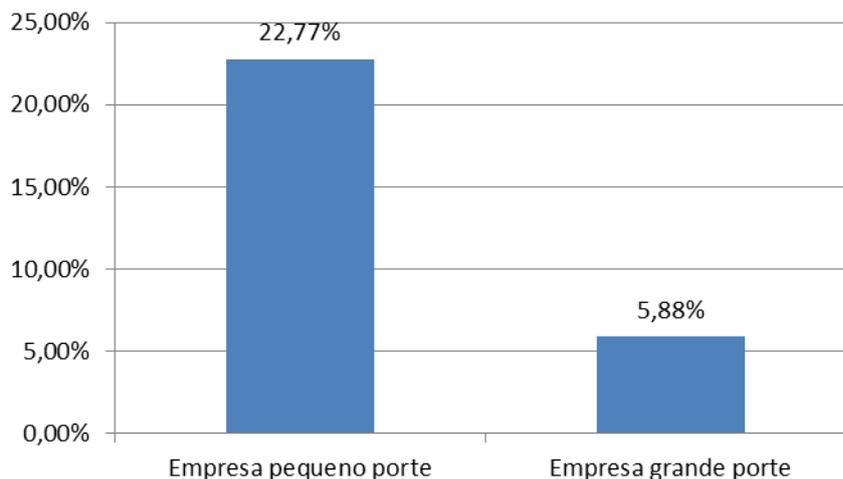
realizado nenhum tipo de teste ou análise posterior. Para ele, foi difícil dimensionar o valor gasto, sendo apenas uma dedução média, já que para a última seleção, foram recrutadas 5 pessoas para 2 vagas.

Já o supervisor da empresa de grande porte buscou a análise da última seleção, em que 100 pessoas foram entrevistadas para 20 vagas. Para tal, houve uma triagem de 50% dos candidatos com análise de currículo e teste escrito, e a seleção foi realizada com entrevista com os recursos humanos da empresa e posteriormente com cada gestor das áreas de contratação.

Foi perguntado aos responsáveis qual a taxa de rotatividade apresentada nas empresas. De acordo com a pequena empresa, o último ano teve a entrada/saída de 5 pessoas. Os principais motivos de saída foram oportunidades salariais melhor em outras empresas; enquanto na empresa de grande porte esse número foi de 30 pessoas, sendo os motivos semelhantes às do outro estabelecimento.

Fazendo uma relação do número de funcionários pela taxa de rotatividade, pode-se visualizar que a empresa de grande porte tem rotatividade menor.

Figura 3. Taxa de rotatividade em 2014



Fonte: Os autores (2015)

Fica claro neste momento que a relação entre os custos de R&S e taxa de rotatividade estão, neste caso, expressamente entrelaçadas, pois como pode-se evidenciar na análise anterior, quanto maior o investimento realizado na etapa de R&S, menor é o índice de

rotatividade dentro da organização, gerando portanto, menores custos envolvidos em nova contratação.

Os dois gerentes justificaram que, os maiores custos encontrados na contratação de pessoas não se referem ao recrutamento e seleção, mas no tempo e disponibilidade de pessoas para treinamento dos novos colaboradores.

Entendendo que os dois comércios seguem o mesmo sindicato e que, seus funcionários recebem o mesmo salário, esses números podem se justificar devido aos melhores benefícios concedidos pela empresa de grande porte, como plano de saúde, ticket alimentação e auxílio transporte.

Com isso, pode-se entender um pouco da realidade das organizações analisadas e as dificuldades encontradas no mercado atual.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao analisar as duas distintas instituições, percebe-se que o mercado atual apresenta grandes desafios aos empresários, e um deles caracteriza-se pelas falhas nas contratações dos funcionários. Na constante busca para crescer, reduzir custos e aumentar a produtividade, o mercado necessita entender quais as melhores formas de recrutar pessoas e selecioná-las de acordo com suas aptidões, para que com isso possa reduzir seus custos de contratação, treinamento, rescisões, entre outros.

Nas empresas analisadas, percebe-se que, quanto maior o investimento no recrutamento e seleção de pessoas, maiores as chances de contratações promissoras. Na empresa de grande porte, o processo de contratação é dividido em fases, o que faz com que a possibilidade de sucesso seja maior, já que, há uma seleção mais específica de acordo com os cargos ofertados. Já na empresa de pequeno porte, pode-se visualizar que o recrutamento e seleção acontecem de forma mais simples e sem planejamento, o que pode vir a causar problemas com os contratados.

A alta rotatividade, a falta de qualificação profissional, a dificuldade para contratar, a desmotivação dos funcionários e os baixos salários são fatores que necessitam um olhar crítico no setor supermercadista. De acordo com as empresas estudadas, visualiza-se que, durante o ano de 2014 houve rotatividade em todos os estabelecimentos, sejam eles de pequeno ou grande porte. Porém, analisando-os, pode-se verificar que, nos mercados de

pequeno porte, a rotatividade se torna maior. Quando comparados, os números de rotatividade são de 22,77% para o estabelecimento de pequeno porte e de 5,88% para o hipermercado. Esses números justificam-se pelos benefícios que os maiores estabelecimentos podem oferecer aos funcionários, o que se torna um diferencial no mercado de empregos atual.

Para reduzir o índice de rotatividade de pessoal, deve-se em primeiro lugar, pesquisar as principais causas que podem estar acontecendo internamente na empresa e através dela diagnosticar cada uma e finalmente atribuir uma solução, pois a rotatividade torna-se indesejável para todos no processo, gerando prejuízos para as empresas. Independentemente do porte da empresa, no mercado atual muito se busca a estabilidade nas operações e garantir um quadro de funcionários completo faz parte dessa busca.

A importância para que o recrutamento e seleção tenham êxito é o que faz com que o contratante muitas vezes tenha sucesso ou prejuízo em seu estabelecimento, podendo levar o comerciante ao insucesso devido aos custos onerosos ocasionados pelas contratações, demissões e encargos trabalhistas. Por tais motivos, fazem-se tão importantes os métodos e critérios utilizados dentro dos estabelecimentos de pequeno ou grande porte.

Finalmente, ressalta-se que posteriores estudos poderão ser realizados para que dessa maneira possam confirmar ou contradizer os resultados alcançados até o presente momento, sendo possível observar as diferentes maneiras de ação das organizações em seu processo de R&S, e por meio dessa ocorrência observa-se que existe um campo produtivo que envolve várias discussões.

O resultado encontrado neste estudo não se caracteriza como absoluto, visto que o assunto é amplo e ainda não se encontra totalmente esgotado de questionamentos, devido à sua amplitude.

REFERÊNCIAS

ABRAS. **Supermercados quais são suas intenções?** Disponível em: <http://www.abrasnet.com.br/prod_frm_sh.asp>. Acesso em 19 de junho de 2015.

ADMINISTRADORES. **Lógica da oferta e demanda no mercado de trabalho.** Disponível em: < <http://www.administradores.com.br/noticias/negocios/logica-da-oferta-e-demanda-no-mercado-de-trabalho-quando-faz-sentido/16000/>>. Acesso em 18 de agosto de 2015.

CAXITO, Fabiano de Andrade. **Recrutamento e Seleção de Pessoas**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3.ed.- Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social** / Antonio Carlos Gil. - 6. ed. - São Paulo : Atlas, 2008.

LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. Marina de Andrade Marconi, Eva Maria Lakatos. - 5. ed. - São Paulo: Atlas 2003.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: Do operacional ao Estratégico**. 3 ed. São Paulo: Futura, 2002.

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO. **Processo de recrutamento e seleção assertivo**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/processo-de-recrutamento-e-selecao-assertivo/75443/>>. Acesso em 10 de junho de 2015.

RIBEIRO, Rosana Adriano. **Recrutamento e Seleção de Pessoas**. Disponível em: <<http://www.rhportal.com.br/recursos-humanos/Recrutamento-E-Selecao-De-Pessoas-Como-Fazer.htm>>. Acesso em 08 de junho de 2015.

SCHUEROFF, Gisele Monteiro. **O processo de recrutamento e seleção em empresas de médio e grande porte de diversos segmentos na região sul catarinense**. Criciúma: UNESC, 2007.

SEBRAE. **Classificação das empresas de acordo com o porte**. Disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154>>. Acesso em 19 de junho de 2015.

SESSO FILHO, Umberto Antônio. **O setor supermercadista no Brasil nos anos 1990**. Tese de Doutorado em Ciências. Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz” – Universidade de São Paulo. São Paulo, 2003.