

O PROCESSO DE RECRUTAMENTO, SELEÇÃO E SOCIALIZAÇÃO DE NOVOS COLABORADORES EM EMPRESAS VAREJISTAS: ESTUDO NA EMPRESA MERCADO CENTRAL LTDA DE SÃO SEBASTIÃO DO PARAÍSO-MG

Felipe Augusto Nunes

Graduando em Administração

Darlan Einstein do Livramento

Doutor em Agronomia

Curso: Administração

RESUMO

As empresas buscam ser eficientes, eficazes e efetivas, além de competitivas perante o mercado, alcançar resultados expressivos e conseqüentemente chegar ao sucesso organizacional. Tais objetivos só podem ser alcançados por meio e com as pessoas que ocupam as mais diversas funções dentro das organizações, por isso, tem-se ofertado muitos esforços para otimizar a condução do processo de seleção, buscando contratar os melhores dentre os candidatos. O presente estudo analisou o processo de recrutamento, seleção e socialização de novos colaboradores em empresa do ramo varejista, especificamente na atividade de supermercado, com os objetivos de entender como são realizados tais processos, desde a abertura de uma vaga, até o processo de inclusão do novo colaborador junto à equipe. A metodologia de cunho qualitativo, com características de uma pesquisa bibliográfica, documental e descritiva, fundamentou-se na análise dos processos internos da empresa objeto do estudo, na entrevista de funcionários, em dados de mercado e pesquisa bibliográfica. Como resultado, verificou-se que o Mercado Central Ltda realiza algumas fases do processo de recrutamento, seleção e socialização, porém não existe padronização desses processos, com isso, é necessária uma estruturação com a criação de mecanismos de retenção de colaboradores e de interesse de candidatos a participarem dos processos seletivos da empresa, visando a redução de seu índice de rotatividade e a possibilidade de analisar perfis diferentes, buscando identificar o que se enquadra melhor na vaga em aberto.

Palavras-chave: Supermercado. *Turnover*. Recursos Humanos. Treinamento. Pessoas

1 INTRODUÇÃO

As empresas podem se comportar como seres vivos, que, quando bem-sucedidas, tendem a crescer ou, no mínimo, a sobreviver. De acordo com Chiavenato (2010), o crescimento de uma empresa acarreta em maior complexidade dos recursos necessários às suas operações, dentre eles, o aumento do número de funcionários, bem como a necessidade de intensificar a aplicação de seus conhecimentos, habilidades e destrezas indispensáveis à manutenção e competitividade do negócio. Dentre as empresas que vem assumindo uma importância crescente no panorama empresarial no Brasil e no mundo, estão as do ramo de varejo.

Segundo Parente (2000), ao longo das últimas décadas, as instituições varejistas vêm atravessando um intenso ritmo de transformação. Ao longo dos últimos 40 anos, muitos modelos de lojas foram cedendo lugar aos novos formatos, mais eficientes e mais adequados às novas necessidades do mercado consumidor. Fazem parte dessas instituições, os supermercados compactos, que representam a maioria das unidades de autosserviço do Brasil, responsáveis por cerca de $\frac{1}{4}$ (um quarto) da distribuição de alimentos no país e que, apesar de permitirem aos fregueses “auto servirem-se”, empregam muitas pessoas e por isso, vivenciam rotineiramente os desafios da gestão de recursos humanos.

Após desenvolverem suas habilidades dentro das empresas, as pessoas passam a significar o diferencial competitivo que mantém e promove o sucesso organizacional. As empresas estão deixando de investir nos produtos e serviços e investindo nas pessoas, que entendem deles, que sabem como criá-los, desenvolvê-los, produzi-los e melhorá-los CHIAVENATO (2010).

Em um país com cerca de 14,4 milhões de desempregados em 2021 segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística [IBGE], aliado ao atual cenário pandêmico, resultam em muitas pessoas capacitadas a procura de emprego e, preocupadas com as finanças pessoais, muitas vezes disputando vagas inferiores ao seu grau de escolaridade, experiência ou mesmo se comparadas ao seu emprego anterior. Isso exige das empresas mais critérios no momento da contratação, pois podem contratar pessoas que ficarão desmotivadas posteriormente ou mesmo em situação contrária, que não atenderão as expectativas da empresa.

Com um índice de *turnover*¹ variando em 10%, segundo a Associação Brasileira de Supermercados [ABRAS] e passando por relevantes evoluções, para se manterem competitivos no mercado, os supermercados compactos precisam melhorar seus processos e ganhar em eficiência operacional para concorrer com o investimento em tecnologia dos grandes *players*² do setor.

Esse estudo tem como objetivo geral analisar o processo de recrutamento, seleção e socialização da empresa Mercado Central Ltda e identificar os motivos relacionados à alta rotatividade de funcionários na empresa. Como objetivos específicos, entender como é realizada a abertura e divulgação da vaga, verificar de que forma são selecionados os candidatos e quais os critérios adotados, como são elaboradas e conduzidas as entrevistas e, após a admissão do colaborador, entender como a empresa atua no processo de formação do mesmo para que atenda suas necessidades e expectativas.

O trabalho contribui para o aperfeiçoamento dos processos de recursos humanos e para o gerenciamento de pessoas na empresa objeto do estudo, além de ser possível sua aplicação em outras empresas do mesmo setor e porte e ainda, contribuir para futuros estudos sobre o tema.

O estudo tem metodologia baseada em uma pesquisa qualitativa, sendo os dados primários coletados a partir de entrevistas com funcionários da organização, além de pesquisa de mercado, os dados serão analisados afim de obter a real visão do processo. Os dados secundários serão extraídos de livros, endereços eletrônicos, artigos científicos e outras fontes confiáveis que contribuirão para endossar essa pesquisa.

Este artigo é composto por resumo, que retrata brevemente como se deu a pesquisa, seguido na seção 1 pela introdução. A seção 2 é composta pelo referencial teórico que rege sobre o setor supermercadista brasileiro, o processo de recrutamento e seleção e a gestão de pessoas nas organizações. Na sequência temos a metodologia, seguida da análise dos dados, conclusão e referências.

¹ Termo utilizado para caracterizar o movimento de entradas e saídas, admissões e desligamentos, de profissionais empregados de uma empresa, em um determinado período (Chiavenato, 2009).

² Quem opera no mercado. Geralmente são classificados em grupos de acordo com seus perfis de atuação (Santos, 1997).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O mercado varejista brasileiro

De acordo com Varotto (2006) a atividade comercial no Brasil nasce com as formações populacionais nas primeiras vilas litorâneas, orientado quase que totalmente para a exportação, tendo como principal mercadoria o açúcar.

O comércio era restrito aos empórios de importação de escravos e manufaturas e de exportação de açúcar, ouro, pedras preciosas e outras poucas mercadorias.

Segundo Varotto (2006), com o processo de industrialização acompanhado pela urbanização, houve um grande aumento populacional nas cidades, o que desencadeou na carência de alimentos que, em sua grande maioria eram importados. Para sanar esse problema, foram instaladas as primeiras “feiras livres”, estruturas de distribuição que permitiam o acesso mais barato aos itens de primeira necessidade, reduzindo o número de intermediários.

Parente (2000) define o varejo como sendo todas as atividades que englobam o processo de venda de produtos e serviços para atender a uma necessidade pessoal do consumidor final.

O varejo integra funções clássicas de operação comercial, procurando e selecionando produtos, adquirindo, distribuindo, comercializando e entregando, sendo ainda, de acordo com Santos e Costa (1997), absorvedor de mão de obra historicamente menos qualificada que a empregada no setor industrial, além de caracterizar-se pela alta rotatividade de empregados.

Conforme Parente (2000) as instituições varejistas podem ser classificadas de acordo com seu tipo de propriedade, podendo ser independentes, redes, franquias, departamentos alugados e sistema de marketing vertical. No Quadro 1 apresentam-se as características de cada uma delas.

Tipo de Propriedade	Definição
Independentes	Empresas pequenas, com administração familiar e que, em geral, utilizam baixo nível de recursos tecnológicos. Possui como vantagens o maior controle na gestão do negócio, sintonia mais ajustada às necessidades de expansão e agilidade perante flutuações de mercado. Como desvantagem podemos citar a sua limitação de recursos e de poder de barganha com os fornecedores.
Redes	Operam com mais de uma loja sob a mesma direção. Suas vantagens são: maior poder de barganha com fornecedores; economia de escala em propagandas, nos investimentos em tecnologia e gestão e na logística. Possui expansão como, dificuldades no controle das operações, na flexibilidade e na adequação às diferentes características de mercado de cada unidade.
Franquias	Pequenos empresários podem se beneficiar por serem parte de uma grande instituição de cadeia de varejo. Consiste em um sistema contínuo e integrado entre franqueador e franqueado, permitindo ao franqueado conduzir um certo negócio de acordo com um padrão de procedimentos e marca definidos pelo franqueador. Seus benefícios são: motivação e disposição ao trabalho através da parceria franqueador/franqueado; possibilidade de expansão do negócio com menores investimentos; compromisso em seguir os padrões estabelecidos; maior conhecimento e vínculo com a comunidade; um formato de loja testado e bem-sucedido; marca conhecida e apoio promocional. Como desafios, podemos citar o de manter o padrão de qualidade dos diferentes franqueados e a falta de competência de alguns franqueados em gerir adequadamente as atividades.
Departamentos Alugados	Departamentos dentro de uma loja de varejo que são operados e gerenciados por uma outra empresa. Como vantagens destaca-se a diminuição de custos operacionais; maior variedade ofertada pela loja; economia em escala (propaganda em comum). Como desvantagens, o inquilino pode comprometer a imagem da loja; pouca flexibilidade nos procedimentos operacionais; localização dentro da loja inadequada para gerar as vendas esperadas.
Sistema de Marketing Vertical	Surgiu em virtude dos desperdícios existentes nos canais de marketing convencionais. Todos os membros – varejistas, atacadistas e produtores – trabalham como um sistema integrado, procurando eliminar desperdícios e retrabalho, para otimizar os resultados. Existem três tipos de sistemas de marketing vertical: corporativo, administrativo e contratual.

Quadro 1 – Conceitos dos tipos de propriedade em instituições de varejo
Fonte: Parente (2000)

Segundo Santos e Costa (1997), o varejo brasileiro, em geral, caracterizava-se pelos seguintes fatores:

- concorrência segundo região ou regionalização da concorrência, lojas especializadas operando a nível local, cadeias de médio porte atuando a nível regional e poucas cadeias de lojas a nível nacional;
- concentração regional, as maiores empresas e seus fornecedores localizavam-se nas regiões sudeste e sul, à exceção dos fornecedores de eletrônicos;

- relacionamento na cadeia de fornecimento restrito ao âmbito comercial – negociações de preço e formas de pagamento;
- precário fluxo de mercadorias entre fornecedor e varejista;
- disparidades acentuadas entre o padrão de gestão das empresas, em função do grau de profissionalização predominando a gestão familiar;
- setor intensivo em mão de obra apresentando elevado *turnover*;
- disparidade de qualidade entre padrões de controle interno principalmente em estoques e compras;
- informalidade nas operações, até mesmo de grande vulto;
- frequente indefinição de foco do negócio; e
- elevado endividamento de algumas empresas.

De acordo com Saab e Gimenez (2000), o segmento de comércio varejista de alimentos no Brasil vem passando por um processo de reestruturação e consolidação bastante acentuado, caracterizado, principalmente, pela entrada de novas cadeias varejistas, com atuação global, e por operações societárias expressivas, a exemplo de incorporações e associações entre empresas varejistas.

Mesmo em um período atípico, como o período pandêmico atual, o varejo demonstra sua força e sua importância para a economia, fechando o ano de 2020 com alta de 1,2%, segundo o IBGE. O setor de hipermercados, supermercados, produtos alimentício, bebidas e fumo, exerceu o principal impacto positivo na formação da taxa global do varejo, o desempenho da atividade vem sendo afetado por componente inflacionário registrado nos últimos meses, sendo que registrou o quarto ano consecutivo acumulando ganho, sendo o ano de 2020, o mais intenso do período.

2.1.1 O seguimento supermercadista

O varejo na forma de autosserviço surgiu nos Estados Unidos no período da grande depressão, na década de 30, impulsionado pela péssima condição econômica e financeira, desemprego em alta e avanço tecnológico na embalagem de produtos (Cyrillo, 1987).

O varejo alimentício no Brasil apresenta-se muito desenvolvido. Segundo Parente (2020), as empresas que operam no país têm acompanhado as tendências mundiais, apresentando uma variedade muito completa de modelos e formatos de lojas, que atendem às diversas características e necessidades de mercado.

O seguimento supermercadista está incluso no varejo alimentício e é representado pelos minimercados, supermercados compactos, supermercados convencionais, superlojas, hipermercados e clubes atacadistas. No Quadro 2 apresenta-se essa classificação com algumas de suas características mercadológicas.

Formatos de Lojas	Área de Vendas/m ²	Nº Médio de Itens	% de Vendas não-alimentos	Nº de <i>Check outs</i> ³	Seções
Minimercado	50 - 100	1.000	3	1	mercearia, frios, laticínios e bazar
Supermercado Compacto	300 - 700	4.000	3	2-6	mercearia, hortifruti, carnes, aves, frios, laticínios e bazar
Supermercado Convencional	700 - 2.500	9.000	6	7-20	mercearia, hortifruti, carnes, aves, frios, laticínios, peixaria e bazar
Superloja	3.000 - 5.000	14.000	12	25 - 36	mercearia, hortifruti, carnes, aves, frios, laticínios, peixaria, padaria, bazar, têxtil e eletrônicos
Hipermercado	7.000 - 16.000	45.000	30	55 - 90	mercearia, hortifruti, carnes, aves, frios, laticínios, peixaria, padaria, bazar, têxtil e eletrônicos
Clube Atacadista	5.000 - 12.000	5.000	35	25 - 35	mercearia, hortifruti, carnes, aves, frios, laticínios, bazar, têxtil e eletrônicos

Quadro 2 – Segmento supermercadista – formatos de lojas
Fonte: Parente (2000)

Os supermercados compactos, formato de loja onde enquadra-se a empresa fonte de pesquisa desse estudo, caracterizam-se pelo sistema de autosserviço, *check outs*² e produtos dispostos de maneira acessível, que permitem aos clientes servirem-se utilizando cestas e carrinhos, apresentam uma linha completa, porém compacta, de produtos alimentícios. Representam a maioria das unidades de autosserviço do Brasil e são responsáveis por cerca de ¼ (um quarto) da distribuição de alimentos no Brasil. (PARENTE, 2000, p. 32).

Segundo a ABRAS, no ano de 2020 o setor supermercadista acumulou alta real de 9,36% em seu Índice Nacional de Vendas, de janeiro a dezembro, em relação ao mesmo período de 2019. O Gráfico a seguir apresenta a evolução do índice durante o ano de 2020.

³ É um equipamento destinado a registrar as compras de mercadorias pelo cliente, garantindo organização e controle do fluxo de operações de venda nos mercados.



Gráfico 1 – Evolução do índice de vendas ABRAS (acumulado %)
Fonte: Associação Brasileira de Supermercados [ABRAS] (2021).

Apesar da sazonalidade marcante do setor, sendo que os períodos de alta das vendas são apresentados na metade do primeiro semestre (de março a maio) e o final do segundo semestre, em 2020 houve uma variação atípica por conta do COVID-19, visto que, as notícias de *lockdown*, fizeram com que as pessoas fossem aos supermercados e abastecessem suas dispensas com receio de uma paralização ou até mesmo da falta de alimentos básicos.

2.2 Administração de recursos humanos

De acordo com Chiavenato (2004), ao longo de todo o desenvolvimento histórico das organizações, as pessoas foram conceituadas sob diferentes ângulos e perspectivas. A adoção de conceitos sobre a natureza das pessoas tinha por finalidade justificar a maneira pela qual as organizações procuravam tratar as pessoas, seus problemas e necessidades.

As pessoas são o maior ativo de uma organização, estão na linha de frente e trazem os resultados para o negócio. A globalização, o desenvolvimento tecnológico, as transformações da sociedade, mostram que a capacidade de sobrevivência das empresas depende diretamente das habilidades das pessoas que nela trabalham. De acordo com Chiavenato (2004), o segredo das empresas é saber agregar valores humanos e integrá-los em suas atividades, buscar pessoas no mercado que tenham condições de ajudar a empresa a navegar pelas turbulências dessa nova era.

Desde os primórdios a área de Recursos Humanos [RH] baseou suas políticas e diretrizes em certas concepções sobre a natureza das pessoas. Felizmente, essas concepções passaram por mudanças e alterações ao longo do tempo, seja em função da poderosa influência da teoria administrativa, seja em função das necessidades imediatas e mediatas das organizações ainda em decorrência do desenvolvimento das ciências humanas. (CHIAVENATO, 2004, p. 178).

Fato é que, ainda hoje, as empresas estão aprendendo a lidar com as pessoas de uma maneira cada vez mais humana e participativa.

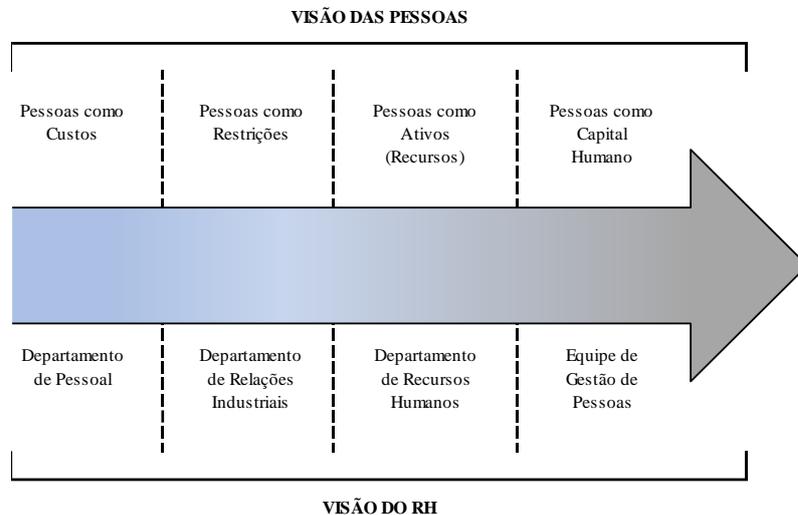


Figura 1 – Os desdobramentos da área de RH.
Fonte: Chiavenato (2004)

A figura mostra como a visão do RH dependeu da visão das pessoas dentro das organizações. Se as pessoas representam custos e despesas, o RH as trata dentro do aspecto legal e contábil; se as pessoas retratam entraves e conflitos, o RH as trata dentro da ultrapassada visão de conflito entre capital e trabalho; sendo as pessoas configuradas como ativos organizacionais, elas passam a ser tratadas como recursos humanos da organização e administradas como elementos passivos; e por último, se as pessoas representam capital humano, elas são tratadas como parceiros da organização e provedores de conhecimento, habilidades e competências, tornando assim sujeitos ativos e não mais passivos, da organização.

Segundo Chiavenato (2009), a Administração de Recursos Humanos [ARH] é uma área interdisciplinar que envolve conceitos de psicologia industrial e organizacional, sociologia organizacional, engenharia industrial, direito do trabalho, engenharia de segurança, medicina do trabalho, engenharia de sistemas, cibernética, etc, sendo perfeitamente aplicável a qualquer tipo ou tamanho de organização.

Os assuntos tratados pela ARH referem-se tanto a aspectos internos como a aspectos externos ou ambientais, da organização. Algumas técnicas de ARH são aplicadas diretamente a pessoas que constituem os sujeitos de sua aplicação, outras são aplicadas indiretamente às pessoas, seja através dos cargos que ocupam ou através de planos ou programas globais ou

específicos, visando a obtenção e fornecimento de dados ou a tomada de decisões sobre tais dados.

De acordo com Chiavenato (2009), a ARH tanto pode referir-se ao nível individual, como aos níveis grupal, departamental, organizacional e mesmo ambiental das empresas.

2.2.1 Recrutamento de pessoal

As pessoas e as organizações estão engajadas em um contínuo e interativo processo de atrair uns aos outros. Segundo Chiavenato (2004), da mesma forma como os indivíduos atraem e selecionam as organizações, informando-se e formando opiniões a respeito delas, essas também procuram atrair indivíduos e obter informações a respeito deles para decidir sobre o interesse em admiti-los ou não.

De acordo com Snell e Scott (2013), o recrutamento é o processo de localizar indivíduos em potencial que possam trabalhar para uma organização e encorajá-los a se candidatar a vagas já existentes ou que ainda não foram abertas. Durante o processo, são realizados os esforços necessários para informar completamente os candidatos sobre as qualificações requeridas para realizar o trabalho e a respeito das oportunidades de carreira que a organização pode oferecer aos seus funcionários.

O recrutamento requer um cuidadoso planejamento, que constitui três fases, sendo elas:

1. o que a organização precisa em termos de pessoas;
2. o que o mercado de RH pode oferecer; e
3. quais as técnicas de recrutamento a aplicar.

Daí, surgem as três etapas do processo de recrutamento:

1. pesquisa interna das necessidades;
2. pesquisa externa do mercado; e
3. definição das técnicas de recrutamento a utilizar.

O recrutamento pode ser realizado de forma interna, que, de acordo com Chiavenato (2004), é quando, havendo determinada vaga, a empresa procura preenche-la por meio de remanejamento de empregados, que podem ser promovidos, transferidos ou mesmo transferidos com promoção.

O processo de recrutamento interno é mais econômico, mais rápido, apresenta maior índice de validade e de segurança, é uma fonte poderosa de motivação para os funcionários,

aproveita os investimentos da empresa em treinamento de pessoal e desenvolve uma forma sadia de competição entre os colaboradores.

Já o recrutamento externo, segundo Chiavenato (2004), ocorre quando a empresa procura preencher determinada vaga com candidatos externos atraídos pelas técnicas de recrutamento, sendo elas, segundo Snell e Scott (2013), anúncios em websites, jornais e boletins corporativos; solicitações de currículos; indicações ou recomendações feitas por funcionários; empresas de recrutamento e agências de emprego privadas; instituições educacionais; associações de profissionais; e sindicatos dos trabalhadores.

Chiavenato (2004) destaca que o recrutamento externo proporciona à empresa uma importação de novas ideias; diferentes abordagens dos problemas internos; revisão da forma com que os assuntos são conduzidos, tanto operacionais quanto de gestão; renova e enriquece os recursos humanos da organização; e aproveita os investimentos em preparação e desenvolvimento de pessoal efetuados por outras empresas ou pelos próprios candidatos.

2.2.2 Seleção de pessoal

O recrutamento e a seleção de pessoal são tomados como duas fases de um mesmo processo, que é a introdução de recursos humanos na empresa, sendo o recrutamento a atividade de divulgação e a seleção a atividade de escolha e decisão.

De acordo com Chiavenato (2004), a seleção de recursos humanos pode ser definida como a escolha da pessoa certa para o cargo certo, ou mais amplamente, entre os recrutados, aqueles mais adequados aos cargos disponíveis para preenchimento, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal, bem como a eficácia da organização.

Snell e Scott (2013) discorrem que, o número de etapas no processo de seleção e sua sequência irão variar, não somente com a organização, mas também com o tipo e o nível de cargos a serem preenchidos. Cada etapa deve ser avaliada em termos de sua contribuição para o processo, sendo elas: preenchimento da solicitação de emprego; entrevista inicial no departamento de RH; teste de seleção para contratação; investigação da história profissional; seleção preliminar no departamento de RH; entrevista com equipe/supervisor; exame médico; e decisão de contratação.

Na fase de decisão para admissão de funcionários, a estratégia utilizada para uma categoria de emprego pode diferir da utilizada para outro cargo. Para Snell e Scott (2013), apesar de muitos fatores ser considerados para as decisões de contratação, existem algumas questões que são consideráveis:

1. Os indivíduos devem ser contratados de acordo com seu maior potencial ou conforme as necessidades da organização?
2. Em que estágio ou nível de salário o contratado deverá iniciar?
3. A escolha inicial deverá se concentrar principalmente na adequação ideal do funcionário com o trabalho ou no potencial de progresso do funcionário na organização?
4. Até que ponto devem ser considerados os candidatos que não são qualificados, mas que podem se tornar qualificados?
5. Os candidatos que forem mais qualificados do que o necessário, deverão ser considerados?
6. Que efeito terá uma decisão no atendimento dos planos de ação afirmativa com as considerações sobre diversidade?

Depois de uma seleção preliminar ter sido concluída pelo departamento responsável, os candidatos mais promissores são encaminhados para uma entrevista com o gerente ou supervisor do departamento demandante de colaboradores e eles deverão tomar a decisão final sobre a contratação.

2.2.3 Treinamento e desenvolvimento

O treinamento tem se tornado cada vez mais importante para o sucesso das empresas modernas, que procuram frequentemente obter as competências que dão a elas uma vantagem sobre seus concorrentes. De acordo com Snell e Scott (2013), a principal razão de as empresas treinarem seus funcionários é levar seus conhecimentos, habilidades e aptidões (CHA) ao nível exigido para um desempenho satisfatório.

Segundo Reichel (2008), quando existe uma preocupação com a perenidade da empresa, o aprimoramento dos talentos faz parte da estratégia da organização, pois além de trazer uma alta produtividade, traz também a satisfação e a realização do seu quadro de pessoas, aumentando a autoestima e a qualidade de vida, dentro e fora do ambiente organizacional.

Em perspectivas mais amplas, o objetivo do treinamento é contribuir para a realização das metas gerais da empresa e é com base nisso que os programas de treinamento precisam ser desenvolvidos.

Snell e Scott (2013) elencam os vários métodos de treinamentos, sendo eles: treinamento no local de trabalho; treinamento profissionalizante; treinamento cooperativo,

estágios e treinamento governamental; *e-learning*; simulação; experiências no local de trabalho; seminários e conferências; e estudo de caso.

O treinamento deve ser avaliado para determinar sua efetividade com relação ao aprendizado adquirido, à mudança comportamental no trabalho e sua influência no resultado financeiro da empresa.

2.2.4 Taxa de rotatividade – turnover

Turnover é um termo em inglês que define o movimento de entrada e saída dos colaboradores de uma organização, independentemente de ser motivado pelo empregador ou pelo empregado (SILVEIRA, 2011).

Segundo Chiavenato (2010), a rotatividade de pessoal (*turnover*) é o resultado da saída de colaboradores da empresa e a entrada de outros para substituí-los.

A rotatividade de pessoal revela-se uma fonte de preocupação das empresas em um cenário de competição globalizada. Sendo assim, a competitividade implica oferecer qualidade de serviços e produtos, reforçando a importância da política de administração de pessoal, possibilitando a permanência de profissionais na empresa. Com isso, a ocorrência da rotatividade pode ser indício de distorções na política de recursos humanos (FERREIRA, FREIRE, 2001).

Chiavenato (2010) indica 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 emprego 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 (CHIAVENATO, 2010).

De acordo com Oliveira (2010), o índice de rotatividade (*turnover*) pode ser encontrado utilizando-se a fórmula a seguir:

$$\left[\frac{\text{Funcionários Contratados} + \text{Funcionários Demitidos}}{2} \right] \div \left[\frac{\text{Total de Funcionários no Período Anterior}}{\text{Total de Funcionários no Período Anterior}} \right] \times 100$$

3 METODOLOGIA

O estudo é fundamentado em uma pesquisa qualitativa, composto por uma pesquisa bibliográfica, documental e descritiva, baseando-se na empresa Mercado Central Ltda e em seus processos de gerenciamento de pessoas.

De acordo com Godoy (1995), os trabalhos qualitativos caracterizam-se por ter o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental; o caráter descritivo; o significado que as pessoas dão às coisas e à sua vida como preocupação do investigador; e enfoque indutivo.

A pesquisa qualitativa compreende um conjunto de diferentes técnicas interpretativas que visam a descrever e a decodificar os componentes de um sistema complexo de significados e tem por objetivo traduzir e expressar o sentido dos fenômenos do mundo social, trata-se de reduzir a distância entre indicador e indicado, entre teoria e dados, entre contexto e ação (MAANEN, 1979).

A pesquisa documental é constituída pelo exame de materiais que ainda não receberam um tratamento analítico ou que podem ser reexaminados com vistas a uma interpretação nova ou complementar, tais como: tabelas estatísticas, jornais, revistas, relatórios, documentos oficiais, cartas, filmes, fotografias, pinturas, tapeçarias, relatórios de empresas, vídeos de programas de televisão, etc (FONSECA, 2002).

Para Triviños (1987) a pesquisa descritiva exige do investigador uma série de informações sobre o que deseja pesquisar. Esse tipo de estudo pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade e permite ao pesquisador a possibilidade de compreender a relação entre indivíduos e comunidade fonte da pesquisa, o que se torna fundamental para esclarecer as questões pesquisadas.

O Mercado Central Ltda foi fundado em 03 de outubro de 1984, seu fundador era proprietário de uma padaria e resolveu investir no varejo de mercadorias em geral. No ano de 2012, o então herdeiro do fundador da empresa, que havia ficado a frente dos negócios durante oito anos, resolveu vendê-la. O Mercado foi adquirido por uma pessoa que já atuava há vários anos no ramo, ele instalou na empresa uma padaria e um açougue, pois enxergava que isso poderia alavancar suas vendas e foi nesse período que uma segunda pessoa, vislumbrando o potencial de crescimento e expansão do negócio, resolveu fazer parte como sócio da empresa.

Durante anos, os sócios foram investindo no mercado, adquirindo novos equipamentos, veículos para entregas de compras em domicílio e contratando funcionários.

No ano de 2016, um de seus concorrentes, vivendo um momento de dificuldades, resolve fechar sua empresa e então, os sócios do Mercado Central vislumbraram a oportunidade de expandir seu negócio com uma nova loja e assim o fizeram.

Atualmente o Mercado Central conta com duas lojas, que geram em média R\$ 600 mil em vendas mensais cada uma, e 42 funcionários divididos nos setores: administrativo, compras, caixa, entregas, reposição, almoxarifado, açougue, padaria, hortifruti e nutrição. Com a missão de atender às necessidades e superar as expectativas dos clientes, oferecendo produtos de qualidade, preços acessíveis, agilidade, a empresa investe em diversos canais de venda, sendo eles, presencial, telefone, *whatsapp* e pelo *e-commerce*.

Os administradores visam tornar a empresa reconhecida como uma das melhores opções do ramo na cidade, priorizando a ética, a cortesia, o respeito e as boas práticas de atendimento a seus clientes, premissas relacionadas a atitudes e comportamentos de seus funcionários perante seus colegas de trabalho e perante seus clientes.

Marconi e Lakatos (1999) destacam os vários procedimentos de coletas de dados, sendo eles: coleta documental; observação; entrevista; questionário; formulário; medidas de opiniões e atitudes; técnicas mercadológicas; testes; sociometria; análise de conteúdo; e história de vida.

Foram verificadas todas as fases do processo de recrutamento e seleção da empresa objeto do estudo e ainda, quais os métodos adotados para reter e desenvolver as habilidades dos profissionais admitidos. Realizou-se entrevistas com funcionários, através de questionário elaborado pela ferramenta *Google Formulários*, afim de entender os anseios de ambas as partes com relação a o que esperar da empresa com relação ao desenvolvimento profissional, por parte dos funcionários e; qual a contribuição desejada, exercida pelos colaboradores para o desenvolvimento do negócio, por parte dos gestores.

A entrevista é um procedimento de coleta de informações realizada por iniciativa do entrevistador, com o objetivo de fornecer informações pertinentes a um objeto de pesquisa (MINAYO, 1994).

4 ANÁLISE DE DADOS

Foi aplicada uma entrevista com os funcionários do Mercado Central Ltda, através de questionário desenvolvido pela ferramenta *Google Formulários*, afim de verificar qual a percepção deles com relação aos processos de recrutamento, seleção e socialização aplicados

pela empresa. A pesquisa foi aplicada entre os dias 06 de agosto e 20 de setembro de 2021, na qual participaram 29 (n=29) funcionários de diversos setores da organização, representando 69,05% do número total de 42 funcionários da empresa, o que contribui para a confiabilidade dos dados apresentados.

A tabela 1 apresenta o perfil dos funcionários que responderam ao questionário.

Tabela 1 - Perfil dos funcionários respondentes do questionário

De acordo com a faixa etária				
15 a 18 anos	19 a 25 anos	26 a 35 anos	36 a 50 anos	acima de 51 anos
7%	34%	28%	28%	3%
De acordo com o estado civil				
Solteiro	Casado	Divorciado	Viúvo	Outros
52%	41%	3%	0%	3%
De acordo com o grau de escolaridade				
Ensino Fundamental (1º grau)	Ensino Médio (2º grau)	Superior Incompleto	Superior Completo	Pós Graduação (a)
14%	59%	14%	10%	3%
De acordo com o tempo de atuação junto à empresa Mercado Central Ltda				
Até 1 ano	De 1 a 2 anos	De 3 a 5 anos	De 6 a 10 anos	Há mais de 11 anos
45%	10%	21%	17%	7%
De acordo com o gênero				
Masculino	Feminino			
48%	52%			

Fonte: Próprio Autor (2021)

Verifica-se que o perfil predominante de funcionários é entre 19 e 25 anos de idade, solteiro, com escolaridade média e com menos de 1 ano de empresa.

4.1 O processo de seleção realizado pelo Mercado Central Ltda

Visto o fato de que o recrutamento é o processo de localizar indivíduos em potencial que possam trabalhar para a organização, o Mercado Central Ltda utiliza métodos elencados por Snell e Scott (2013) para desenvolver seu recrutamento externo, conforme apresentado no Gráfico 2.



Gráfico 2 – Canais de divulgação das vagas de emprego
Fonte: Próprio Autor (2021)

É preciso destacar como ponto negativo, o fato de que a empresa não tem a cultura de realizar o remanejamento de funcionários, sendo apontada por Chiavenato (2004) como uma importante etapa do processo de recrutamento e uma forma de valorizar o trabalho dos colaboradores, possibilitando uma promoção funcional.

Após o processo de divulgação das vagas, a empresa recebe currículos, analisa-os, e convoca os escolhidos para a próxima fase do processo. Contudo, conforme demonstra o Gráfico 3, grande parte dos participantes da pesquisa ingressaram na empresa sem a existência de concorrentes para a vaga no momento.

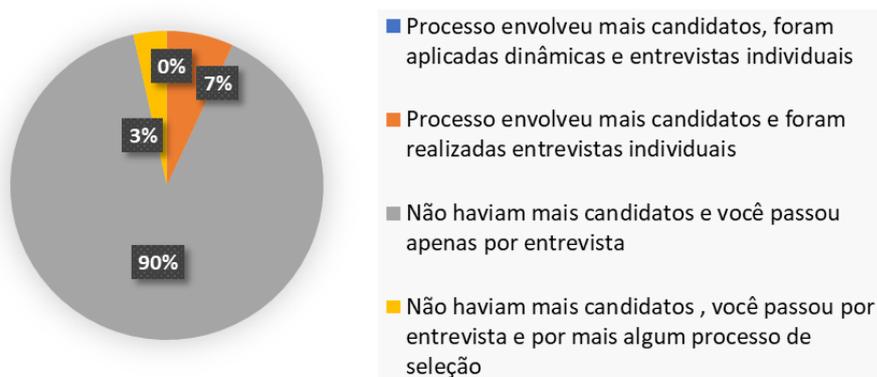


Gráfico 3 – *Modus operandi* da fase de recrutamento na empresa Mercado Central Ltda
Fonte: Próprio Autor (2021)

Pode-se relacionar essa falta de interesse de trabalhadores em ingressarem na empresa a diversos motivos. De acordo com os respondentes do questionário, existem várias razões que podem motivá-los a deixarem a empresa, conforme apresentado no Gráfico 4, e pode-se considerar que, algumas delas sejam justificativas para que, quando de um recrutamento externo, haja poucos interessados.

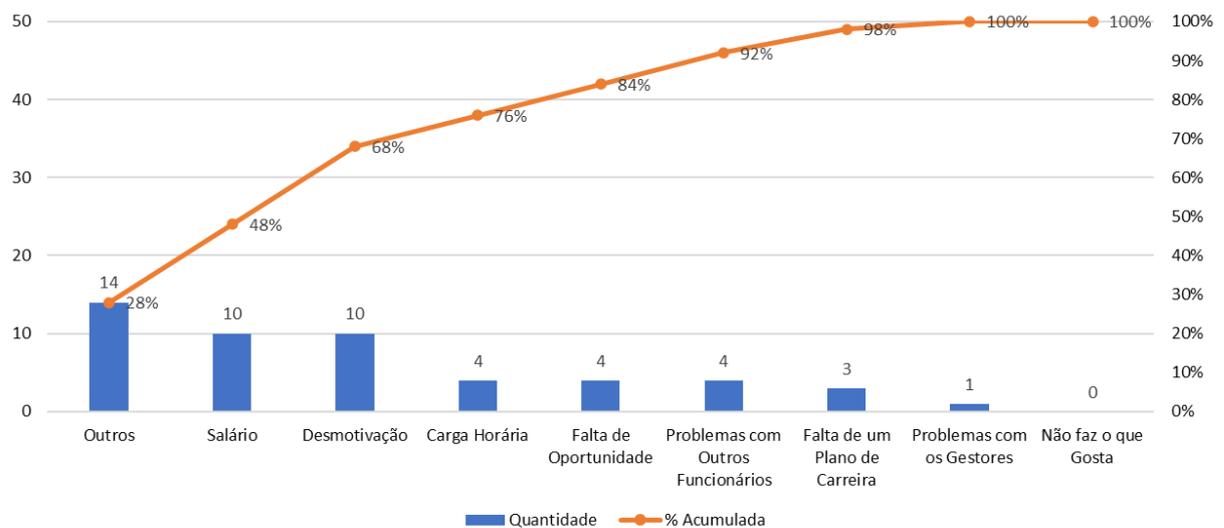


Gráfico 4 – Motivos para que os funcionários deixem a empresa

Fonte: Próprio Autor (2021)

Essa falta de candidatos acaba por “empobrecer” o processo de recrutamento, pois não permite que a empresa tenha a possibilidade de analisar perfis e escolher por aquele candidato que mais se enquadre à vaga disponível.

Contudo, apesar da falta de candidatos no processo seletivo, a empresa ainda tem o benefício de possuir em seu quadro funcional, 62% de pessoas que ingressaram com alguma experiência anterior no ramo, conforme apresentado no Gráfico 5. Isso acaba por favorecer a empresa, pois o funcionário traz consigo conhecimentos que podem contribuir para o aperfeiçoamento operacional da organização.

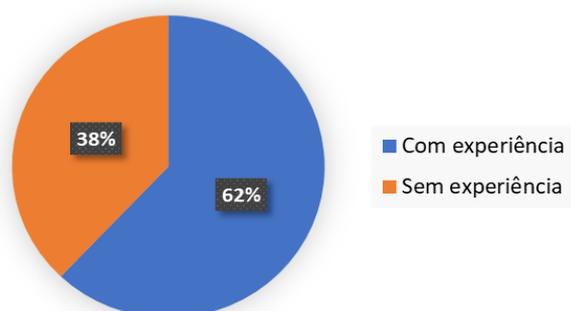


Gráfico 5 – Funcionários que possuem experiência no ramo

Fonte: Próprio Autor (2021)

Após a escolha do novo funcionário, a empresa segue para a etapa burocrática do processo de admissão e em seguida inicia-se o processo de integração daquele na empresa.

Quando perguntados sobre como foi seu processo de integração ao Mercado Central Ltda, as respostas dos funcionários foram bastante positivas, destacando o acolhimento do restante dos funcionários para com aquele que estava iniciando. Porém, percebe-se que a organização não possui padrões a serem seguidos nessa etapa do processo. De acordo com alguns dos respondentes, isso dificultou um pouco sua adaptação. E mais uma vez, a empresa se beneficia de conseguir admitir funcionários com experiência no ramo, o que favorece sua adaptação por conhecer o ambiente de empresas do setor.

4.2 Turnover do Mercado Central Ltda

Utilizando-se a fórmula apresentada por Oliveira (2010), é possível calcular o índice de rotatividade (*turnover*) do Mercado Central Ltda no período de janeiro de 2020 a setembro de 2021, conforme apresentado a seguir:

$$\left[\frac{\frac{\text{Funcionários Contratados} + \text{Funcionários Demitidos}}{2}}{\text{Total de Funcionários no Período Anterior}} \right] \times 100$$
$$\left[\frac{\frac{22 + 41}{2}}{42} \right] \times 100 = 75\%$$

Verifica-se que o *turnover* da empresa é está bem acima da média informada pela ABRAS para os supermercados compactos, que é de 10%. Essa alta taxa de rotatividade pode estar relacionada aos motivos pelos quais os funcionários deixariam a empresa elencados no Gráfico 4 e também citados por Chiavenato (2010).

5 CONCLUSÃO

Com esse estudo objetivou-se analisar o processo de recrutamento, seleção e socialização da empresa Mercado Central Ltda e identificar os motivos relacionados à alta rotatividade de funcionários na empresa, entendendo como é conduzido todo o processo, desde a abertura e divulgação da vaga, até a integração do novo colaborador à equipe.

Foi realizado um estudo fundamentado em uma pesquisa qualitativa, com características de uma pesquisa bibliográfica, documental e descritiva, baseando-se na

empresa Mercado Central Ltda e em seus processos de gerenciamento de pessoas. Além da aplicação de questionário aos 42 funcionários da empresa, do qual obteve-se uma amostra de 69,05%.

O setor de comércio apresenta os maiores índices de rotatividade de funcionários e os supermercados são os ramos de mais elevam essa taxa. Muitos visualizam os supermercados como uma porta de entrada para o mercado profissional, por ser relativamente fácil de ser admitido, pois existem várias empresas desse ramo espalhadas pelas cidades, muitas delas necessitam de um corpo funcional composto por diversas pessoas e, em sua maior parte, não exigem experiência e não possuem um processo de seleção rigoroso. O que pode ser comprovado na empresa objeto do estudo, que predominante, possui funcionários com idade entre 19 e 25 anos e com escolaridade média.

Em se tratando do processo de seleção, o Mercado Central divulga suas vagas de uma forma satisfatória, contudo, não consegue atrair uma quantidade de candidatos que permita à empresa realizar outras etapas do processo de seleção. Essa falta de interesse pode ser motivada pelos baixos salários, carga horária estendida e falta de oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional.

O índice de *turnover* da empresa é muito elevado se comparado à média do setor. E isso também pode ser relacionado aos motivos elencados anteriormente.

Pode-se afirmar que a empresa utiliza algumas fases do processo de recrutamento, seleção e socialização, porém, existe uma carência de padronização desses processos, o que gera opiniões adversas dos funcionários com relação à sua efetividade.

Sendo assim, a empresa precisa estruturar seu processo de recrutamento, seleção e socialização de novos colaboradores, afim de identificar perfis condizentes com as vagas abertas. Além disso, é necessário criar mecanismos de retenção para reduzir seu índice de *turnover* e também atrair um maior número de candidatos para participarem dos processos seletivos, como por exemplo, pacotes de benefícios e um plano de carreira.

A pesquisa foi limitada, pois o tema é muito extenso e com várias métricas a serem discutidas. Para estudos futuros será interessante entender qual a visão dos gestores sobre o processo aplicado pela empresa e propor um modelo para que a ela realize o processo com eficiência.

6 REFERENCIAS

ABRAS, Associação Brasileira de Supermercados. **Revista Superhiper**. São Paulo, v. 47, n. 534, p. 48, mar. 2021. Disponível em: < <https://www.abras.com.br/superhiper/>>. Acesso em: 04 abr. 2021.

CENSO 2021. Disponível em: <<https://censo2021.ibge.gov.br/2012-agencia-de-noticias/noticias/29782-numero-de-desempregados-chega-a-14-1-milhoes-no-trimestre-ate-outubro.html>>. Acesso em: 29 mar. 2021.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 1. ed. São Paulo: Thomson, 2004. 517 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. 579 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004. 146 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009. 495 p.

CYRILLO, Denise Cavallini; CAMPINO, Antonio Carlos Coelho. **O papel dos supermercados no varejo de alimentos**. Universidade de São Paulo, São Paulo, 1987.

FERREIRA, Mário César; FREIRE, Odaléa Novais. **Carga de Trabalho e Rotatividade na Função de Frentista**. RAC, v.5, n. 2, p. 175-200, 2001.

FONSECA, João José Saraiva da. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

GODOY, Arilda Schmidt. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. In Revista de Administração de Empresas, v. 35, n.2, p. 57-63, 1995.

MAANEN, John Van. **Reclaiming qualitative methods for organizational research: a preface**. In Administrative Science Quarterly, v. 24, n. 4, p. 520-526, 1979.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. 3ed. São Paulo: Atlas, 1999. 328 p.

MINAYO, Maria Cecília de Souza; DESLANDES, Suely Ferreira; GOMES, Romeu. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 1994.

OLIVEIRA, Elizângela de Jesus. **Tópicos em Administração**. 1. ed. Belo Horizonte: Poisson, 2020. 192 p.

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2000. 388 p.

REICHEL, Harduin. **Treinamento e Desenvolvimento**. 1. ed. Curitiba: Iesde, 2008. 196 p.

SAAB, William George Lopes; GIMENEZ, Luiz Carlos Perez. **Aspectos atuais do varejo de alimentos no mundo e no Brasil**. BNDES Setorial, Rio de Janeiro, n. 11, p. 101-121, mar. 2000.

SANTOS, Angela Maria Medeiros Martins; COSTA, Claudia Soares. **Características gerais do varejo no Brasil**. BNDES Setorial, Rio de Janeiro, n. 5, p. 55-69, mar. 1997.

SILVEIRA, Cibele Cardoso da. Análise de *turnover* na Química Brasil Ltda. **Departamento de Ciências Administrativa da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, UFRGS**. Porto Alegre, 2011. Disponível em: <<https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/40447/000828476.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 04 abr. 2021.

SNELL, Bohlander; SCOTT, George. **Administração de recursos humanos**. 2 ed. São Paulo: Cengage, 2013. 570 p.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. 1ed. São Paulo: Atlas. 1987. 176 p.

VAROTTO, Luiz Fernando. **História do Varejo**. Ponto de Vista, v. 5, n.1, p. 86-90, 2006.

VENDAS NO VAREJO EM 2020. Disponível em: <<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/30039-vendas-no-varejo-caem-6-1-em-dezembro-e-fecham-2020-com-alta-de-1->>. Acesso em: 04 abr. 2021.