



Brasil – Septiembre 2017 - ISSN: 1696-8352

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO ASSERTIVA COMO FONTE IMPORTANTE DE REDUÇÃO DO *TURNOVER* EM UMA REDE DE SUPERMERCADOS.

UM ESTUDO DE CASO

Aline Cristiane Rocha Lacerda*

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Aline Cristiane Rocha Lacerda (2017): "Recrutamento e seleção assertiva como fonte importante de redução do turnover em uma rede de supermercados", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, Brasil, (septiembre 2017). En línea:

<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/br/2017/reducao-turnover-supermercados.html>

Resumo: A presente pesquisa foi realizada com o objetivo de demonstrar a importância do processo de recrutamento e seleção assertivo como fonte de redução do *turnover* (rotatividade) em uma rede de supermercados em Foz do Iguaçu, Paraná. Para tanto, o estudo apresentou como método a pesquisa qualitativa, empregando o Estudo de Caso como estratégia e a pesquisa bibliográfica para embasamento teórico do tema abordado. Atualmente, as organizações, apresentam dificuldades para realizar processos de admissão de colaboradores com aptidões e habilidades capazes de se tornarem um diferencial competitivo para empresa. Tendo isso em vista, constata-se que o alto índice de *turnover* nas empresas, apresenta diversas razões, dentre elas, processos de recrutamento e seleção mal conduzidos ou inexistentes. A coleta de dados realizou-se por meio da aplicação de uma entrevista semiestruturada aplicada a um dos diretores e pela observação em campo. A análise dos dados foi realizada mediante a pesquisa bibliográfica e análise descritiva. Observou-se que as práticas da empresa em relação aos processos de recrutamento e seleção podem ser aprimoradas com a aplicação de novas metodologias. A partir dos resultados obtidos, elaboraram-se recomendações e sugestões que puderam beneficiar a empresa em suas contratações.

Palavras-chave: Recrutamento, Seleção, *Turnover*.

Abstract: *This research was conducted in order to demonstrate the importance of the recruitment and selection of people as a source of reducing the turnover in a supermarket chain in Foz do Iguaçu, Paraná. Therefore, the study presented as a qualitative research method, using the Case Study as a strategy and a literature search for theoretical basis of the relevant topic. Today, organizations find it difficult to make developers admission processes with skills and abilities able to become a competitive advantage for the company. Keeping this in view, it appears that the high turnover rate in companies presents several reasons, among them, recruitment and misguided or nonexistent selection. Data collection was performed by applying a semi-structured interview applied to one of the directors and the observation in loco. Data analysis was performed using the bibliographical research and analyze descriptive. It was noted that the company's practices in relation to recruitment and selection can be*

enhanced with the application of new methodologies. From the results, it was elaborated recommendations and suggestions that will benefit the company in future contracts.

Keywords: Recruitment, Selection, Turnover.

* Concluinte do curso de pós-graduação *lato sensu* em Gestão Estratégica de Pessoas.

Centro Universitário Dinâmica das Cataratas (UDC)

Foz do Iguaçu | Paraná | Brasil

enilacerda3@gmail.com

1.Introdução

Atualmente, é visível a busca das empresas pela melhoria de seus processos com o propósito de maximizar lucros e reduzir custos. Para atuar em um mercado competitivo, tencionando destaque em relação aos concorrentes, máquinas e equipamentos não são suficientes, é necessário um capital humano capacitado e habilitado para alcançar os objetivos estratégicos da empresa.

De acordo com Chiavenato (2011), o que motivou o sucesso de algumas empresas foi a capacidade de se organizar e passar a investir nos recursos humanos, visto que esses recursos são visualizados como peças chaves, responsáveis pelo sucesso ou não da empresa. O que era mecânico passou a ser dinâmico através de treinamentos voltados à motivação, atendimento ao cliente, gestão, fortalecimento de equipe, entre outros que buscavam o equilíbrio e sustentação de um meio organizacional estruturado capaz de conduzir e encarar os desafios de uma empresa.

Quando a empresa contrata um profissional que está alinhado com suas estratégias, os objetivos tornam-se comuns, contribuindo para o alcance dos resultados esperados em sua totalidade.

Neste contexto a área de Gestão de Pessoas, através dos processos de recrutamento e seleção, busca encontrar indivíduos que ocuparão os cargos para atuarem de forma a integrar e desenvolver as metodologias para alcançar os resultados organizacionais.

Conforme Chiavenato (2007), a seleção de pessoas é definida como a simples escolha do homem certo para o cargo certo, ou, mais amplamente, entre os candidatos recrutados aqueles mais adequados aos cargos existentes na empresa, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho pessoal.

À vista disso, este estudo pretende demonstrar a relevância da aplicação dos processos de recrutamento e seleção, com o propósito de minimizar o índice de *turnover* e melhorar o atendimento e a prestação de serviços em uma rede de supermercados. Assim, esse artigo tem como objetivo geral: Demonstrar a importância dos Processos de Recrutamento e Seleção como fonte de redução do *turnover* nas empresas; e três objetivos específicos: Apresentar, por intermédio de um referencial teórico a importância de uma seleção assertiva, descrever o contexto organizacional da empresa em análise, tencionando analisar o atual processo de contratação, e propor a elaboração adequada dos processos de recrutamento e seleção.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. A Importância da Gestão de Pessoas em Uma Organização

O capital humano é imprescindível nas organizações, pois é por ele que os objetivos organizacionais poderão ser alcançados. Deste modo, a área de gestão de pessoas tem a finalidade de administrar o arrolamento das pessoas em uma organização, evidenciando a importância dos colaboradores, pela maneira que são denominados, tratá-los como funcionários, empregados ou até

mesmo como operários é diferente de tratá-los como colaboradores, associados, capital humano e talento humano. (CHIAVENATO, 2004).

De acordo com Ribeiro (2006), as organizações precisam de uma gestão de pessoas estruturada, que conheça e identifique os perfis necessários para o alcance dos objetivos. Para isso, é necessário conhecer as atribuições de cada cargo e os profissionais que compõem o quadro de pessoal, direcionando os colaboradores para funções compatíveis com suas aptidões, analisando perfis, onde cada ser possui uma personalidade profundamente distinta e com histórias diversificadas e particulares.

Assim, para ter um parâmetro para contratar com mais chances de acertar é necessário desenvolver a análise e a descrição dos cargos, sendo mais bem abordadas no tópico a seguir.

2.2 Processo de Análise e Descrição de Cargos

Antes de realizar o processo de recrutamento e seleção é necessário delinear o que se pretende buscar, ou seja, conhecer, descrever e analisar em relação ao cargo que precisa ser ocupado. De acordo com Perrenoud (2000) competências são as capacidades que o indivíduo possui para mobilizar certo, rápido, pertinente e de forma criativa vários recursos cognitivos (saberes, informações, valores, atitudes, habilidades, inteligências, esquemas de percepção, de avaliação e de raciocínio) para resolver um problema. Para Knapik (2008) as competências são classificadas por:

- Conhecimento: o saber, isto é, aquilo que se aprende no transcorrer da vida;
- Habilidade: saber fazer, ou seja, conhecimentos e domínio sobre alguma tarefa;
- Atitude: são atributos pessoais que levam a pessoa a colocar em prática, ou não, o que se tem por conhecimento e habilidade.

As competências de cada candidato devem ser confrontadas com as características que as funções do cargo exigem. Para conhecer os requisitos, as empresas precisam analisar e descrever todos os cargos existentes na sua estrutura organizacional. O processo de descrição de cargos consiste em especificar todas as atividades inerentes que o compõe e o que o torna diferente dos demais existentes nas organizações. Este procedimento é definido como o detalhamento das atribuições ou tarefas do cargo (o que o ocupante faz), com que frequência executa (quando faz), as técnicas utilizadas para a execução dessas (como faz), e os objetivos do cargo (por que faz) (CHIAVENATTO, 2006).

A partir da descrição do cargo será possível visualizar de forma clara, todos os detalhes possíveis para que seu ocupante saiba realmente quais serão suas tarefas a serem desempenhadas com eficiência. Conforme dispõe (CHIAVENATTO, 2006) enquanto a descrição de cargos é um alistamento das atividades ou atribuições que o ocupante exerce, a análise de cargos é uma avaliação comparativa dos requisitos que essas tarefas ou atribuições conferem ao ocupante. Após a análise dos cargos e descrição de cargos o processo de recrutamento e seleção de pessoas fica mais hábil, pois, se tem um parâmetro de comparação entre os dois lados – o que irá contratar e o que poderá ser contratado.

2.3 Processo de Recrutamento de Pessoas

O processo de recrutamento é empregado para atrair e encontrar candidatos que apresentem perfil necessário para o cargo a ser preenchido. Na realidade, o recrutamento funciona como um processo de comunicação ao qual a empresa divulga e oferta oportunidades de trabalho no mercado de Recursos Humanos. (CHIAVENATO, 2010). As atividades de recrutamento devem ser altamente

atrativas, no sentido de estimular potenciais candidatos a querer, realmente, fazer parte da organização (BULGACOV, 2006).

As técnicas utilizadas podem ser observadas na maneira, pela qual, o recrutamento é elaborado e descrito. E por se referir à divulgação de uma vaga, pode-se afirmar que recrutamento é um anúncio para o mercado de trabalho. De acordo com Marras (2002), o recrutamento pode ser realizado de duas maneiras distintas, internamente, podendo ser feito através de transferência de pessoal, promoção, plano de carreira ou externamente, quando realizado por mecanismos que vise atrair pessoas qualificadas e aptas para o mercado de trabalho.

Ao tomar conhecimento da abertura de uma vaga, é imprescindível anunciar em diversos canais (jornais, redes sociais, site da empresa, revistas, televisão), por exemplo, para que possíveis candidatos tomem conhecimento dessa oportunidade. A definição da ferramenta adequada para divulgar a vaga, depende do cargo em questão, pois, se é um cargo em que o perfil de seu ocupante não é alguém que utilize internet, esta vaga não deve estar divulgada no site corporativo.

Portanto, o recrutamento interno pode ser descrito como uma excelente ferramenta motivacional para os funcionários de uma empresa, por permitir a ascensão do colaborador e pela possibilidade de preencher uma vaga sem publicá-la no mercado externo. Todavia, antes de recrutar internamente a empresa deve certificar-se que em seu quadro de colaboradores exista candidatos que apresentem competências necessárias para o exercício do cargo em aberto.

O recrutamento externo é utilizado para induzir candidatos aptos para exercer determinado cargo, ele deve ser elaborado, contemplando todos os requisitos que o candidato deve ter para ocupá-lo, sendo fundamental nessa fase, descrever e analisar o cargo. Somente assim, contribuirá com a primeira triagem dentre os interessados para o processo de seleção.

No que concerne à seleção de pessoas, o recrutamento deve ser o primeiro passo a ser realizado nesse processo, pois contribuirá para filtrar os candidatos aptos para o exercício do cargo, comparando-os aos que não possuem perfil compatível.

2.4. Processo de Seleção de Pessoas

O processo de seleção ocorre pela eleição do candidato mais apropriado para o desempenho do cargo, dentre aqueles previamente recrutados. Para realizar a seleção dos colaboradores, empregam-se instrumentos para se conseguir o máximo de informações sobre os candidatos (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002).

Segundo (KNAPIK, 2008) as ferramentas ou metodologias utilizadas em um processo seletivo podem ser, por exemplo, entrevistas de seleção, provas situacionais, provas específicas, dinâmicas de grupo, testes psicológicos, etc. “A entrevista de seleção é a técnica mais utilizada em processos de seleção. O entrevistador procura conhecer o candidato, pesquisa seus conhecimentos e habilidades” (KNAPIK, 2008, p. 149).

A entrevista é o momento que permite a empresa estar mais próxima do candidato, podendo ser aplicada em qualquer momento do processo de seleção: no início, quando houver necessidade de esclarecer eventuais dúvidas sobre o currículos ou até mesmo na última fase do processo, quando solicitado pelo gerente da área ou encarregado de sessão que solicitou o preenchimento da vaga, ou ainda, para fazer um último contato para aclarar possíveis dúvidas que ficaram no transcorrer do processo.

Para visualizar como o candidato se comportaria diante de uma situação real do dia-a-dia de trabalho Knapik (2008) recomenda a aplicação de provas situacionais, para constatar os conhecimentos e habilidades inerentes à área de trabalho pretendida. Para avaliar os conhecimentos de candidatos em determinadas áreas que requeiram determinadas habilidades específicas, sugere-se a aplicação de provas de conhecimentos específicos. No que concerne às dinâmicas de grupo, essas são técnicas vivenciais realizadas com um grupo de candidatos através da aplicação de

exercícios específicos, ocasião em que são observados determinados comportamentos dos participantes (KNAPIK, 2008).

O maior propósito da aplicação das dinâmicas de grupo é analisar como os participantes se comportam trabalhando em equipe, isto é, verificar a capacidade de se relacionar e realizar atividades em grupo. No que se refere aos testes psicológicos (CARVALHO, 2007) conceitua que deve ser aplicado quando se busca delinear o perfil das características psicológicas do candidato. Essa ferramenta deve ser desenvolvida com exatidão e rigor científico, devendo ser estruturados, aplicados e avaliados por profissionais capacitados e credenciados em psicologia diferencial e psicologia organizacional, com domínio do método estatístico.

Para que o processo de seleção tenha bons resultados é recomendado utilizar mais de uma ferramenta de seleção. A escolha das ferramentas mais adequadas devem corresponder às especificações do cargo KNAPIK (2008).

3. METODOLOGIA

Antes de iniciar um estudo, é necessário delimitar quais métodos serão utilizados para facilitar a compreensão do problema da pesquisa. Baseando-se nisso, é imprescindível eleger um tipo de método, de abordagem e estratégia de pesquisa, bem como as técnicas de análise de dados que contribuirão para o alcance dos objetivos.

A pesquisa foi desenvolvida apoiando-se no método dedutivo, pois de acordo com Araújo (2000), a dedução é o caminho das consequências, pois uma cadeia de raciocínios em conexão descendente, ou seja, do geral para o particular, chegar uma à conclusão.

O foco do estudo foi à pesquisa qualitativa, que conforme descreve Marconi e Lakatos (2010) esse tipo de pesquisa caracteriza-se pela tentativa de realizar uma compreensão mais minuciosa de significados. Ela utiliza como fonte de trabalho, universos de significados, motivos e crenças. Enfim, este formato de pesquisa é descritivo, não priorizando informações quantificáveis, especialmente por se tratar de uma revisão de literatura que se utiliza de pesquisa bibliográfica.

A pesquisa bibliográfica segundo GIL (2010) é elaborada com base em material já publicado com finalidade de analisar posições variadas em relação a determinado assunto. A pesquisa bibliográfica tem por objetivo proporcionar ao pesquisador o conhecimento das principais contribuições teóricas existentes para um determinado assunto, e é indispensável para o desenvolvimento de qualquer tipo de pesquisa.

As entrevistas são sugeridas para apurar informações sobre determinado tema, investigação de fatos e para contribuir com a definição de planos de ação. De acordo com Gil (2002, p. 128), “entrevista é um procedimento formal entre duas ou mais pessoas onde uma busca respostas para determinados questionamentos”.

A estratégia utilizada nessa pesquisa é o Estudo de Caso, pois conforme descreve Michaliszyn e Tomasini (2008) é um estudo intenso e extenuante de pessoas e instituições em particular, de modo a permitir seu amplo e detalhado conhecimento.

Com o propósito de alcançar os objetivos propostos, estabeleceu-se um passo a passo para a coleta e análise de dados.

Primeiramente, foi empregada a entrevista a fim de contextualizar a empresa, a pesquisa bibliográfica foi utilizada para levantamento das informações necessárias que conforme define Ruiz (2006), essa modalidade de pesquisa permite realizar um exame de materiais publicados, sobre determinados temas, constituindo o ato de ler, eleger, fichar, organizar e arquivar tópicos interessantes para a pesquisa em pauta.

Para o tratamento dos dados, elegeu-se a análise descritiva, pois o objetivo principal dessa técnica é descrever as características de determinada população, fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis; são, habitualmente, realizadas por pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática (Gil, 2007).

O quadro 1 apresenta, de modo resumida, a metodologia adotada para este estudo.

Quadro 1: Referencial Metodológico da Pesquisa.

Objetivos específicos	Abordagem da pesquisa	Método	Estratégia	Técnicas de coleta de dados	Técnica de análise e tratamento dos dados
1. Apresentar por intermédio de um referencial teórico a importância de uma seleção assertiva	Qualitativa	Dedutivo	Estudo de Caso	Pesquisa Bibliográfica	-Análise descritiva; - Pesquisa bibliográfica;
2 Apresentar o contexto organizacional da empresa em análise, tencionando analisar o atual processo de contratação;	Qualitativa	Dedutivo	Estudo de Caso	- Observação; Entrevista semi estruturada.	
3. Propor um modelo de processo de recrutamento e seleção que melhor atenda as necessidades da empresa	Qualitativa	Dedutivo	Estudo de Caso	Pesquisa bibliográfica.	

Fonte: Elaborado pela autora.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A empresa, objeto de estudo, Move Comercial de Alimentos Ltda, do ramo de comércio varejista de alimentos, foi constituída em Foz do Iguaçu, no Paraná, em maio de 1998. Inicialmente instituída, apenas, pela parceria entre as famílias Souza e Camargo, hoje conta com um quadro de mais de seiscentos colaboradores distribuídos em cinco filiais.

Após análise dos processos de contratação, constatou-se que a empresa cresceu rapidamente e de forma desordenada no que se refere a planejamento de pessoal, e que não possui critérios formais de contratação de pessoal. As admissões são realizadas por indicação de amigos ou conhecidos e por currículos deixados nas recepções de cada loja.

Apesar de tentar estabelecer uma política salarial justa e adequada ao mercado, a empresa não tem definido a descrição dos cargos, comprometendo a assertividade nas contratações. A estrutura da empresa é excelente e adequada para o bom desempenho do trabalho, porém, notou-se que não existe a preocupação de atrair pessoas que se identifiquem com os cargos e suas estratégias organizacionais, logo, o alto índice de *turnover* não está atrelado à questões salariais, mas sim pela dificuldade de atrair pessoas que realmente queiram permanecer nos cargos.

A empresa não dispõe de um banco de currículos e não realiza nenhum procedimento voltado para recrutamento e tão pouco de seleção de pessoas. As contratações são realizadas de acordo com a demanda, por indicações, e quando encontra pessoas interessadas pelos cargos em aberto, já os contratam.

O setor supermercadista vem apresentando um perfil de qualidade, inovação e dinamismo. Seus investimentos são trabalhados para atender as necessidades e os gostos do cliente, a fim de garantir a satisfação e o próprio reconhecimento de seu respectivo trabalho. Neste contexto, a contratação de forma mais assertiva contribuirá para o alcance desses objetivos de maneira mais fácil e ordenada.

Dependendo da localidade, alguns supermercados optam por se desmembrar, e transformam-se em filiais, com o propósito de atender melhor as demandas da população, ou ainda,

expor com facilidade seus produtos e serviços. Essa característica também tem originado a contratação de empregados em díspares setores, contribuindo significativamente para redução do desemprego, onde, em épocas distintas, havia índices altos. ADRIAN & AIRES CUNHA (2004) descrevem que os supermercados, além de gerarem empregos e rendas, são avaliados como um segmento chave.

Na empresa em questão, não foi diferente. A empresa expandiu-se rapidamente, e os processos de contratação ficaram mais difíceis de ser acompanhados, embora cada filial tivesse um profissional de Recursos Humanos, não era aplicada nenhuma metodologia voltada para planejamento de pessoal. As admissões eram realizadas conforme necessidade de ampliação do quadro ou substituições devido a desligamentos ocorridos em determinado período.

Em um breve diálogo com um dos gestores da empresa, verificou-se que em um período de trinta dias, trinta e duas pessoas foram contratadas e vinte e nove foram demitidas em uma única filial, cujo quadro de pessoal representava cerca de cento e cinquenta colaboradores. Tais dados são preocupantes, pois isso demonstrou que a empresa não possuía uma identidade com seus funcionários, afetando todo o desempenho operacional da empresa e consequentemente o atendimento ao cliente. Isto sem levar em consideração os custos excessivos com contratações e rescisões de contratos gerando multas e encargos trabalhistas.

Para minimizar tais impactos, foram recomendadas algumas mudanças nos processos de contratação de pessoas, iniciando pela proposta de descrição e análise de todos os cargos constantes na estrutura organizacional, ou seja, definir requisitos mínimos necessários para ocupar tais cargos. Além disso, foi sugerida a constituição de um banco de currículos de acordo com os cargos da empresa, bem como processos de recrutamento com ferramentas capazes de identificar aptidões necessárias nos candidatos conforme o quadro 2, a seguir.

Quadro 2: Processos de Recrutamento por Cargo

CARGOS	DIVULGAÇÃO	FERRAMENTAS
Pacoteiros, Contínuos e Office Boys.	Redes Sociais, Jornais, Comunicados Internos site corporativo.	Dinâmicas de Grupo, análise curricular e entrevistas individuais.
Repositores, Prevenção, Operadores e Fiscais de Caixa, Entregadores.	Redes Sociais, Jornais, Comunicados Internos site corporativo.	Dinâmicas de Grupo, análise curricular testes de Atenção e entrevistas individuais.
Padeiros, Confeiteiros, Açougueiros.	Redes Sociais, Jornais e, Comunicados Internos site corporativo.	Dinâmicas de Grupo, testes de atenção, testes práticos e entrevistas individuais.
Encarregados e Auxiliares Departamento De Pessoal, Financeiro, Compras.	Redes Sociais, Jornais, Comunicados Internos site corporativo.	Dinâmicas de Grupo, análise curricular testes de conhecimento específico e entrevistas individuais.
Gerentes, Sub-gerentes e Encarregados de Sessão.	Redes Sociais, Jornais e Comunicados Internos e-mail e site corporativo.	Dinâmicas de Grupo, Testes de conhecimento específico, testes psicológicos, entrevistas individuais.

Cargos novos ou reformulados.	Redes Sociais, Jornais e Comunicados Internos e-mail e site corporativo.	De acordo com os requisitos.
-------------------------------	--	------------------------------

Fonte: Elaborado pela autora.

Além de indicar uma metodologia que contribua para maior assertividade nas contratações, sugeriu-se o desenvolvimento de reuniões de integração e motivação, com o objetivo de integrar, motivar e desenvolver habilidades, técnicas para que cada colaborador sintam-se parte única e essencial na organização. Desta maneira, realizarão suas tarefas com maior facilidade, menores erros, com motivação para construir uma carreira na empresa, contribuindo para a diminuição do *Turnover*.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Discorrer sobre o processo de recrutamento e seleção como fonte de redução do *turnover*, possibilitou identificar os benefícios que as empresas obtêm em conduzir esses processos de forma efetiva e organizada.

Todo processo de recrutar e selecionar pessoas deve ser conduzido mediante comparação do cargo com as competências individuais dos candidatos às vagas ofertadas, contribuindo para que empresa contrate pessoas de acordo com o perfil que o cargo exige. Para isso, a empresa deve possuir a descrição de todos os cargos constantes na estrutura organizacional.

Quando a empresa atenta-se em realizar um processo seletivo ordenado, está de fato buscando o candidato com o perfil adequado para ocupar o cargo disponível, e não somente preenchê-lo sem basear-se em nenhum critério, o que pode afetar diretamente os custos da empresa, a motivação dos funcionários, e consequentemente a sua produtividade.

No que se refere à empresa estudada, verificou-se que após a apresentação da metodologia, os cargos foram descritos e as sugestões aplicadas. Foi realizado também, um processo seletivo para a contratação de novos empregados, promovendo o início da composição de um banco de currículos para a rede.

Após realizar o processo seletivo, há três meses, diminuiu o índice de rotatividade consideravelmente, onde a maioria dos contratados permanece atualmente na empresa (quando da observação para o desenvolvimento desta pesquisa), apresentando resultados positivos, onde credita-se a contribuição de reuniões de integração para o alcance deste resultado.

Diante do exposto, demonstra-se que o objetivo deste artigo foi alcançado, pois demonstrou a importância do recrutamento e seleção de pessoas como fonte de redução do *turnover* nas empresas, chegando à conclusão de que tão importante quanto recrutar novos colaboradores, é selecionar as pessoas com perfis adequados para as organizações. Identificar, adequar e trabalhar as ferramentas corretas torna-se um processo vital para o sucesso de qualquer organização.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAUJO, S. C. **Métodos de Pesquisa**. Universidade Católica de Brasília, 2000. Disponível em: <http://www.iesambi.org.br/apostila_2007/metodos_pesquisa.htm>. Acesso em: 14 de julho de 2015.

BULGACOV, S. **Manual de Gestão Empresarial**. São Paulo: Atlas, 2006.

CARVALHO, A. V. **Funções Básicas do Sistema de RH: atrair, escolher e preparar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral de Administração**. 7.ed. Rio de Janeiro, Campus, 2004.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. São Paulo: Atlas, 2006.

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

CHIAVENATO, I. **Os Novos desafios da Gestão de Pessoas**. 2011, Disponível em: <<https://pt.scribd.com/word/removal/66806312>>Acessado em: 15 Jul. 2015. 19h.

CUNHA, Alex Aires; CUNHA, Cleyzer Adrian. **A FUNÇÃO DE PRODUÇÃO E SUPERMERCADOS NO BRASIL**. Disponível em: <<http://www.sober.org.br/palestra/6/160.pdf>>, com acesso no dia 20/07/2015 às 19h44min.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de Pesquisa**. 4ª Edição. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

KNAPIK, J. **Gestão de Pessoas e Talentos**. Curitiba: Ibpex, 2008.

LIMONGI-FRANÇA, Ana; ARELLANO, Eliete. **Os processos de recrutamento e seleção**. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (Org.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos**. São Paulo, Futura, 2002.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Atlas, 2012.

MICHALISZYN, Mario Sergio; TOMASINI, Ricardo. **Pesquisa**: orientações e normas para elaboração de projetos, monografias e artigos científicos. 4. ed. rev. e ampl. Rio de Janeiro (RJ): Vozes, 2008. 215 p

ORLICKAS, E. **Seleção como estratégia competitiva**. São Paulo: Futura, 2001.

PERRENOUD, P. "Construir competências é virar as costas aos saberes?" In: **Revista Pátio**, Porto Alegre: ARTMED, ano 03, nº 11, jan. 2000.

KNAPIK, J. **Gestão de Pessoas e Talentos**. Curitiba: Ibpex, 2008.