



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS - CCSA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

GABRIEL RODRIGUES AMORIM

**RECRUTAMENTO E SELEÇÃO X ROTATIVIDADE DE PESSOAL: UM ESTUDO
DE CASO EM UMA EMPRESA DE PEQUENO PORTE DO RAMO ALIMENTÍCIO.**

**SÃO CRISTÓVÃO, SE
2024**

GABRIEL RODRIGUES AMORIM

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO X ROTATIVIDADE DE PESSOAL: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE PEQUENO PORTE DO RAMO ALIMENTÍCIO.

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado ao Departamento de Administração do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal de Sergipe (UFS), como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração, em cumprimento às Normas regulamentadas pela Resolução nº 70/2023/CONEPE.

Orientadora: Prof^a Dr^a Thaís Ettinger Oliveira

**SÃO CRISTÓVÃO, SE
2024**

GABRIEL RODRIGUES AMORIM

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO X ROTATIVIDADE DE PESSOAL: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE PEQUENO PORTE DO RAMO ALIMENTÍCIO.

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado ao Departamento de Administração do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal de Sergipe (UFS), como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração, em cumprimento às Normas regulamentadas pela Resolução nº 70/2023/CONEPE.

Trabalho Defendido e Aprovado em 22 de Outubro de 2024.

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Dra. Thaís Ettinger Oliveira (Orientador)
Universidade Federal de Sergipe (UFS)

Prof. Dr. Adriano Santos Rocha Silva (Membro Interno)
Universidade Federal de Sergipe (UFS)

Prof. Dr. Jefferson David Araújo Sales (Membro Interno)
Universidade Federal de Sergipe (UFS)

AGRADECIMENTOS

A Deus, criador e provedor do universo e tudo o que nele há, autor da minha fé e finalidade última de todas as coisas. Este trabalho tem como objetivo principal antes de tudo, de glorificá-lo; se não o fiz, este trabalho não teve nenhuma serventia. Foi Ele responsável pelo sustento em toda a minha passagem pela universidade, me guardando do mal e com sua poderosa mão me fazendo andar em retidão embora pecador que sou. Toda honra e glória a ele, amém!

Ao meu pai (in memoriam) que se alegraria muito em ver seu filho formado pela Universidade Federal de Sergipe, local onde o mesmo se graduou. Pai, mesmo convivendo tão pouco tempo com o senhor, seus ensinamentos me fizeram o homem que sou hoje. É impossível não entrar na UFS e não imaginar que um dia o senhor trilhou esse mesmo caminho antes de mim. O que me conforta é que um dia irei te encontrar no céu e viveremos eternamente.

A minha mãe que é toda a base da quem eu sou hoje. Teve o duro papel de me criar sem seu esposo e meu pai ao lado, mas pela graça de Cristo me moldou em caráter e hombridade. Sempre batalhou para que eu pudesse estudar nos melhores locais dentro das suas condições e fez de tudo para me criar segundo os princípios eternos da palavra de Deus. Mãe, eu nunca conseguiria sem sua dedicação, amor e orações por mim. A senhora é minha maior referência de pessoa em todos os aspectos, de maneira que não há como ver a mim sem ver a senhora. Obrigado pela melhor criação que eu pude ter, a senhora formou em mim um homem e este título de bacharel é primeiro seu e depois meu. Te amo e prometo ser um pouco disso tudo para meus filhos.

A minha vó que nunca olhou com absoluto nenhum preconceito para nada que eu realizasse. Vovó só queria que tudo de benéfico que eu fizesse que eu me apegasse a Deus. Esse é o maior ensinamento dessa mulher que eu vou levar para sempre. Às vezes esquecendo até o curso que eu fazia, mas era ímpar ouvir dela: Meu neto, se "pegue" com Deus. Te amo, vovó!

A minha esposa, Natália, que quando isso tudo começou lá atrás na UFS, éramos apenas namorados apaixonados e com um caminho dentro da universidade bem grande a trilhar. Lembro do seu papel na minha vida quando eu decidi mudar de curso e como você esteve ao meu lado durante todo o processo. Durante a universidade eu quero te agradecer porque você teve paciência quando eu estive

ausente e por ter me apoiado. Esse curso foi mais leve porque eu tive você ao meu lado, inclusive pegando matérias juntos (vantagens que a UFS oferece). Hoje como seu esposo eu vejo como parte do homem que eu sou foi moldada pela sua entrega, amor e carinho. Sinto que posso ir até Marte se você estiver ao meu lado. Te amo!

Aos colegas de curso, que tornaram a jornada mais leve e sempre somaram com suas experiências e ideias. Em especial a Rodrigo Gomes, amigo que fiz na universidade e que levei para além dos muros da UFS. Quantos cafezinhos divididos, ideias e sonhos repartidos, hoje vejo quanto valeu esses momentos. Aos amigos que fiz na EJAUFES Consultoria, onde vivi meus melhores anos de faculdade. Obrigado por todo o estímulo, vontade de ser diferente e experiências compartilhadas. Tudo foi intenso e muito bom!

A todos os professores do Departamento de Administração da Universidade Federal de Sergipe, de maneira especial pela amizade e pelas oportunidades de trabalho em extensões, agradeço a Prof.^a Dr.^a Rosangela Sarmento e a Prof.^a Dr.^a Thaís Ettinger. Prof.^a Thaís, obrigado pela oportunidade de ser seu monitor quando o departamento nem contava com essa modalidade de extensão, obrigado por todo aprendizado e pela vasta experiência empresarial que agregou em cada aula e cada conversa. Um verdadeiro diferencial e destaque de uma profissional de impacto dentro do serviço público.

E, por fim, a empresa pesquisada, que na pessoa da proprietária, abriu as portas para mim e acreditou nas propostas de melhoria trazidas com essa pesquisa. Mas, sou grato de maneira especial por permitir que este trabalho fosse realizado, cancelando a este pesquisador uma grande experiência.

RESUMO

O presente trabalho buscou investigar a relação entre os processos de recrutamento e seleção e o indicador de rotatividade em uma pequena empresa de Aracaju-SE, com o objetivo de identificar como o recrutamento e seleção pode influenciar a rotatividade de pessoal. A pesquisa foi realizada por meio de um estudo de caso, no qual foram coletados dados quantitativos e qualitativos sobre o índice de rotatividade da empresa em um período de seis meses, além de uma entrevista feita com o gerente administrativo da empresa, para entender como seriam as práticas adotadas para o recrutamento e seleção de novos funcionários. Foram verificados através da análise dos dados coletados, que o processo de recrutamento e seleção da empresa era inadequado, faltando processos padronizados de boas práticas nessa área da gestão de pessoas. Concomitantemente, foi calculado o índice de rotatividade da empresa, que se mostrou alto, o que pode ser uma das consequências de uma política de recrutamento e seleção ineficiente - acompanhando a tendência das micro e pequenas empresas -. Com base nestes achados, foram propostas ações de melhoria, como o aprimoramento das técnicas de recrutamento e a implementação de práticas mais assertivas na seleção de colaboradores, visando à redução da rotatividade e à otimização dos processos de gestão de pessoas. A experiência deste estudo não apenas contribui para o crescimento da empresa, mas também oferece *insights* valiosos para a formação acadêmica do pesquisador, destacando a importância da integração entre teoria e prática na gestão de pessoas.

Palavras-chave: Gestão de pessoas. Recrutamento e Seleção. Rotatividade de Pessoal. Micro e Pequenas Empresas.

ABSTRACT

This study sought to investigate the relationship between recruitment and selection processes and the turnover indicator in a small company in Aracaju-SE, with the aim of identifying how recruitment and selection can influence staff turnover. The research was conducted through a case study, in which quantitative and qualitative data were collected on the company's turnover rate over a six-month period, in addition to an interview with the company's administrative manager, to understand what practices would be adopted for the recruitment and selection of new employees. It was verified through the analysis of the collected data that the company's recruitment and selection process was inadequate, lacking standardized processes of good practices in this people management area. At the same time, the company's turnover rate was calculated, which was shown to be high, which may be one of the consequences of an inefficient recruitment and selection policy - following the trend of micro and small companies -. Based on these findings, improvement actions were proposed, such as improving recruitment techniques and implementing more assertive practices in employee selection, aiming to reduce turnover and optimize people management processes. The experience of this study not only contributes to the growth of the company, but also offers valuable insights for the researcher's academic training, highlighting the importance of integrating theory and practice in people management.

Keywords: People Management. Recruitment and Selection. Turnover. Micro and Small Enterprise.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ASN.....	Agência Sebrae de Notícias
Caged.....	Cadastro Geral de Empregados e Desempregados
CEO.....	Chief Executive Officer
DE&I.....	Diversidade, Equidade e Inclusão
FAMPE.....	Fundo de Aval às Micro e Pequenas Empresas
FGI PEAC.....	Programa Emergencial de Acesso a Crédito
GEP.....	Gestão Estratégica de Pessoas
GRH.....	Gestão de Recursos Humanos
HRIS.....	Sistemas de Informação de Recursos Humanos
IBGE.....	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
MPEs.....	Micro e Pequenas Empresas
SHRM.....	Gestão Estratégica de Recursos Humanos
PIB.....	Produto Interno Bruto
PMEs.....	Pequenas e médias Empresas
PRONAMPE.....	Programa Nacional de Apoio às Microempresas e Empresas de Pequeno Porte
Pwc.....	PricewaterhouseCoopers
RH.....	Recursos Humanos
R&S.....	Recrutamento e Seleção
SEBRAE.....	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Diferenças entre gestão de pessoas operacional e estratégico.....	25
Quadro 2 – Classificação de empresa pelo faturamento ou pelo número de funcionários.....	29
Quadro 3 – Fatores internos e externos que baseiam a previsão de recrutamento.....	36
Quadro 4 – Vantagens e Desvantagens do Recrutamento Interno.....	38
Quadro 5 – Vantagens e Desvantagens do Recrutamento Externo.....	41
Quadro 6 – Causas da Rotatividade de Pessoal.....	51
Quadro 7 – Categoria de análise e elementos de análise.....	62
Quadro 8 – Protocolo de Estudo.....	63

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Competências e Responsabilidades do profissional de gestão de pessoas.....	20
Figura 2 – Processos básicos de Recursos Humanos.....	22
Figura 3 – Vantagem competitiva de uma organização.....	24
Figura 4 – Conexão entre os objetivos do negócio com a gestão estratégica de gestão de pessoas.....	26
Figura 5 – Cenários das MPE's em relação ao tipo de atividade	30
Figura 6 – Visão geral dos passos do processo de recrutamento.....	42
Figura 7 – Organograma da Empresa.....	59
Figura 8 – Fórmula para cálculo de rotatividade.....	63
Figura 9 – Percentual de desligamento por motivos.....	69
Figura 10 – Fórmula para cálculo de rotatividade.....	70

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Motivos de desligamentos.....	68
Tabela 2 – Comparação de taxa de rotatividade.....	70

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	13
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA.....	15
1.2 OBJETIVOS	15
1.2.1 Objetivo Geral.....	15
1.2.2 Objetivos Específicos.....	15
1.2.3 Justificativa.....	15
1.2.4 Estrutura do Trabalho.....	16
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	18
2.1 IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS.....	18
2.1.1 Perfil dos profissionais de gestão de pessoas.....	19
2.1.2 Processos de gestão de pessoas.....	21
2.1.3 Gestão Estratégica de Pessoas.....	24
2.2 GESTÃO DE PESSOAS EM MPES.....	29
2.2.1 Definição e características das MPes.....	29
2.3 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO.....	33
2.3.1 Recrutamento.....	35
2.3.1.1 Tipos de Recrutamento.....	36
<u>2.3.1.1.1 Recrutamento Interno.....</u>	<u>37</u>
<u>2.3.1.1.2 Recrutamento Externo.....</u>	<u>39</u>
2.3.1.2 Processo de Recrutamento.....	41
2.3.2 Seleção.....	43
2.3.2.1 Tipos de Seleção.....	44
<u>2.3.2.1.1 Seleção de Currículos.....</u>	<u>45</u>
<u>2.3.2.1.2 Entrevista.....</u>	<u>46</u>
<u>2.3.2.1.3 Testes.....</u>	<u>48</u>
2.4 ROTATIVIDADE DE PESSOAL.....	49
2.4.1 Índice de Rotatividade.....	53
3. OBJETO DE ESTUDO.....	56
3.1 HISTÓRICO DA EMPRESA.....	56
3.1.1 Missão.....	57
3.1.2 Visão.....	57
3.1.3 Valores.....	57

3.2 PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS.....	58
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	60
4.1 PROTOCOLO DE ESTUDO.....	63
5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	65
5.1 ENTREVISTA COM GERENTE ADMINISTRATIVO.....	65
5.2 MOTIVOS DE DESLIGAMENTO.....	67
5.3 ÍNDICE DE ROTATIVIDADE DE PESSOAL.....	69
6. CONCLUSÕES.....	72
6.1 RESPONDENDO ÀS QUESTÕES DE PESQUISA.....	72
6.2 SUGESTÕES DE MELHORIA PARA INCREMENTAR O RECRUTAMENTO E SELEÇÃO E DIMINUIR A ROTATIVIDADE.....	73
6.3 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS.....	74
6.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	74
REFERÊNCIAS.....	76
APÊNDICES.....	88

1 INTRODUÇÃO

A gestão eficaz de pessoas desempenha um papel crucial na busca da competitividade empresarial. Ao alinhar as habilidades e talentos individuais com os objetivos organizacionais, as empresas podem criar equipes coesas e altamente produtivas. Essa coesão e produtividade não apenas aumentam a eficiência operacional, mas também contribuem significativamente para a vantagem competitiva da empresa.

Diante desse contexto, as organizações enfrentam a necessidade premente de empregar uma estratégia eficaz de gestão de recursos humanos para conduzir seus processos de recrutar e selecionar pessoas. Ao utilizar essa abordagem, os gestores empresariais conseguem minimizar os riscos associados à contratação, garantindo uma seleção mais precisa e alinhada às necessidades da empresa.

Tais processos são fundamentais para identificar e atrair talentos que se alinhem não apenas com as competências técnicas exigidas, mas também com a cultura e os valores da empresa (DRESSLER, 2003). Um recrutamento bem-sucedido não só garante a qualidade dos novos colaboradores, mas também promove a coesão e o desempenho eficaz das equipes. Além disso, o autor destaca que uma seleção criteriosa reduz os custos associados à rotatividade e à baixa produtividade, consolidando a posição competitiva da empresa no mercado.

Como consequência de um processo de recrutamento e seleção inadequado, há uma maior probabilidade de demissões rápidas ou de os próprios funcionários se demitirem (BRATTON; GOLD, 2012). Isso pode levar a um aumento significativo na rotatividade de pessoal, impactando negativamente a estabilidade organizacional e aumentando os custos associados à substituição de funcionários.

Os custos atrelados a essa rotatividade são substanciais para as empresas, incluindo o custo com novos processos de recrutamento e seleção (BOXALL; PURCELL, 2022). Além disso, os autores salientam que a rotatividade pode resultar na perda de conhecimento e experiência, o que pode afetar a qualidade dos produtos ou serviços oferecidos pela organização.

Algumas vezes, a diminuição do quadro de pessoal diminui os custos e aumenta os lucros. Obviamente, se as demissões forem feitas da maneira correta, uma organização pode tornar-se mais competitiva (CHIELI, 2013). Por isso, as

empresas precisam focar em realizar um bom processo de recrutamento e seleção para que se evitem os transtornos de custos financeiros e não financeiros.

A rotatividade de pessoal é o movimento de entrada e saída de pessoas que compõem a força de trabalho de uma organização e o seu ambiente e, portanto, a rotatividade pode ser vista como uma forma de substituição ou reposição de mão-de-obra desligada ou inativada do quadro de pessoal da organização (STANCATO; ZILLI, 2010).

Enquanto que, a rotatividade de pessoal é um fator crítico para as organizações contemporâneas, desempenhando um papel crucial na gestão de recursos humanos (MARRAS, 2011).

Obter dados sobre a rotatividade ganha uma importância fundamental como um indicador na gestão de recursos humanos da empresa, pois, os profissionais têm buscado pelas empresas que ofereçam salários compatíveis com as funções desempenhadas e que favoreçam o crescimento profissional com benefícios diferenciados (HARRIS; BRANNICK, 2001)

No cenário atual do mercado, o índice de rotatividade de pessoal provoca estado de atenção permanente, visto que, uma vez que esse indicador quando se apresenta elevado possibilita identificar que existem práticas negativas que estão em desacordo com as atuais exigências dos profissionais e do próprio mercado de trabalho. Portanto, o planejamento estratégico de gestão de pessoas serve como ferramenta de readequação das empresas às práticas de concorrência em suas áreas de atuação no sentido de manter seus talentos em seus quadros.

Nesse sentido, o índice de rotatividade se apresenta como sinal de algum tipo de sintoma que pode ser identificado por meio da análise dos fatores obtidos com o estudo da rotatividade de pessoal e que deve ser trabalhado via ações que busquem reduzir o impacto das causas desses desligamentos.

Face o exposto, esse trabalho se dispõe a contribuir no sentido de testificar a importância da realização de um correto processo de recrutamento e seleção, visando a diminuição da rotatividade de pessoal. Dessa maneira, não só profissionais de gestão de pessoas como também gestores, podem direcionar suas decisões em R&S por meio de planos de ação que proponham eficazmente a redução de custos com treinamento, admissão e demissão.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Baseado na delimitação do tema proposto e entendendo que as organizações necessitam aprimorar estrategicamente suas políticas e práticas de retenção de talentos, o estudo em questão se dispõe a dar resposta ao seguinte problema de pesquisa: Qual a relação entre recrutamento e seleção e a rotatividade de pessoal em uma empresa de pequeno porte do ramo alimentício?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Identificar como o recrutamento e seleção influencia a rotatividade de pessoal

1.2.2 Objetivos Específicos

- Levantar como é realizado o recrutamento e seleção em uma empresa de pequeno porte do ramo alimentício;
- Averiguar os indicadores de rotatividade de pessoal de um período de 06 (seis) meses de uma empresa de pequeno porte do ramo alimentício.
- Propor sugestões de práticas e ações que objetivem a redução do impacto desse indicador (rotatividade);

1.2.3 Justificativa

O recrutamento e seleção é a porta de entrada de funcionários para a empresa, é uma das formas de comunicação da organização com seus *stakeholders*. Por isso, se faz tão importante entender sua relação com o índice de rotatividade de pessoas. Investigar quais fatores podem se correlacionar para a eficácia do primeiro, é necessário, pois, promove decisões assertivas já no início de toda a cadeia de processos de gestão de pessoas.

A escolha deste tema se justifica pela relevância do recrutamento e seleção de pessoal para o desempenho e a estabilidade das organizações, especialmente em empresas de pequeno porte, onde os recursos humanos desempenham um papel

fundamental no sucesso do negócio. Ao realizar um estudo de caso em uma empresa deste perfil, será possível obter *insights* valiosos e aplicáveis para outras empresas similares, contribuindo assim para o avanço do conhecimento nesta área.

O mercado globalizado impõe uma maior competitividade às empresas, impulsionando sua necessidade de desenvolvimento métodos e maneiras eficientes para obter espaço no mercado ocasionando um aumento exponencial na importância da administração de gestão de pessoas, pois esse setor tornou-se estratégico pela assistência e suporte que oferece à gestão a atingirem com mais precisão e objetividade suas metas.

O ambiente organizacional sofre bastante influência dos fatores externos em suas operações e tomada de decisões e que por essa razão, a análise do ambiente organizacional de forma sistemática é fundamental para o desempenho e a competitividade das organizações na atualidade (DAFT, 2016).

Outro ponto relevante é a possibilidade de fornecer recomendações práticas para a empresa estudada e para outras organizações do mesmo segmento, visando aprimorar seus processos de recrutamento e seleção e reduzir a rotatividade de pessoal. Essas recomendações podem incluir a identificação de melhores práticas, a implementação de estratégias de retenção de talentos e a adaptação de políticas de recursos humanos à realidade das empresas de pequeno porte do ramo alimentício.

A pesquisa é de grande importância para o autor, pois não só proporciona conhecimento e aprimora suas habilidades, mas também foi escolhida por motivos pessoais, já que ele desempenha o papel de gerente administrativo na empresa.

A escolha do objeto de estudo se deu porque a empresa apresenta e oferta um plano de negócios sólido e já validado no mercado; está em plena expansão e o estudo na gestão de pessoas vai contribuir para a solidez e vantagem competitiva da empresa através das pessoas.

1.2.4 Estrutura do Trabalho

No primeiro capítulo será apresentada a introdução do trabalho de estudo de caso, onde serão apresentados os objetivos gerais e específicos, a metodologia que será utilizada.

O segundo capítulo desse estudo pretende tratar sobre elementos conceituais sobre a gestão de pessoas em micro e pequenas empresas, recrutamento e seleção

e rotatividade de pessoal. Além disso, se propõe a mostrar autores que correlacionem os dois temas acima supracitado. Estes capítulos possuem um caráter maior de pesquisa bibliográfica que servirão de base para este estudo.

O capítulo de número três apresenta o objeto de estudo deste trabalho. Apresenta um breve histórico da empresa, assim como sua identidade e suas práticas atuais de gestão de pessoas.

No quarto capítulo são descritos os procedimentos metodológicos utilizados neste estudo. Neste capítulo são arroladas as questões de pesquisa; as fontes de evidência e os métodos escolhidos.

Já o quinto capítulo se propõe a apresentar o estudo de caso propriamente dito. Nesta seção serão apresentados os dados coletados sobre a atual conjuntura do processo de R&S da empresa, bem como o cálculo da sua rotatividade dos últimos 6 meses. Tudo isso com vista de encontrar a correlação entre os dois temas e propor sugestões de ações de melhoria.

No decorrer do sexto e último capítulo serão feitas as conclusões.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS

As organizações e empresas sempre necessitaram de pessoas. De forma que não existe empresa ou organização alguma que seja movida por apenas maquinário e tecnologia. É importante conceituar através desse prisma porque falar de administração de empresas é, em tônica, falar de um movimento de pessoas organizadas em prol de um objetivo (MAGALDI; SALIBI NETO, 2018).

À medida que os grandes administradores entenderam esse conceito, foi que o olhar para a gestão de pessoas (outrora recursos humanos) passou a significar garantir a sustentabilidade e a vantagem competitiva daquela organização.

Os termos Recursos Humanos e Gestão de pessoas passaram por uma evolução significativa ao longo do tempo, refletindo mudanças nas práticas e nas filosofias de administração de pessoas nas organizações.

Inicialmente, o conceito de "Recursos Humanos" surgiu no início do século XX, em um contexto onde os trabalhadores eram vistos como recursos a serem geridos de forma eficiente, comparáveis a matérias-primas ou capital. Durante a Revolução Industrial, surgiu a necessidade de gerenciar um número crescente de trabalhadores em fábricas, o que levou ao desenvolvimento das primeiras práticas formais de gestão de pessoal, centradas na eficiência e produtividade (MARCIANO, 1995)

O autor comenta que essa mudança responde às mudanças nas condições sociais, econômicas e tecnológicas ocorridas no mundo de uma forma geral. É importante entender que este processo que teve o embrião no século XVIII constantemente continuou em progresso.

Obedgiu (2017) continua essa evolução chegando aos anos do século XX com o movimento das relações humanas. Pesquisadores como Elton Mayo, através de seus estudos em Hawthorne, demonstraram que fatores sociais e emocionais influenciavam significativamente a produtividade dos trabalhadores. Essa era marcou a transição de uma visão puramente mecanicista para uma abordagem mais humanista na gestão de pessoal.

Neste mesmo século, a gestão de recursos humanos começou a ser vista como uma função estratégica dentro das organizações (LENGNICK-HALL *et al.*,

2009). A noção de "Gestão de pessoas" emergiu, destacando uma visão mais humanizada e estratégica. Esse termo reflete a transição de uma abordagem mecanicista para uma abordagem que reconhece os funcionários como indivíduos com talentos, habilidades e necessidades que devem ser desenvolvidos e motivados.

No século XXI, a gestão de recursos humanos continuou a evoluir com a incorporação de conceitos como o capital intelectual e a gestão estratégica de pessoas. O reconhecimento de que os funcionários são um recurso valioso que pode ser alavancado para obter vantagem competitiva levou à adoção de práticas mais sofisticadas de recrutamento, desenvolvimento e retenção de talentos (OBORINA, 2021).

A força do trabalhador em se entender como parte atuante e necessária para a empresa, obrigou gestores traçarem estratégias, e externá-las, que tratassem mão de obra como talentos.

Hoje partimos de uma gestão de pessoas com foco *a priori* nas tomadas de decisão da empresa, cada vez mais próximos e dentro do planejamento estratégico da organização. De fato, segundo Tubey et al. (2015, p. XX), “a evolução da gestão de pessoas reflete uma jornada contínua de adaptação às mudanças no ambiente de negócios e às necessidades dos trabalhadores”. É assim então, que a função de gestão de pessoas tem se transformado para agregar valor tanto aos empregados quanto às organizações.

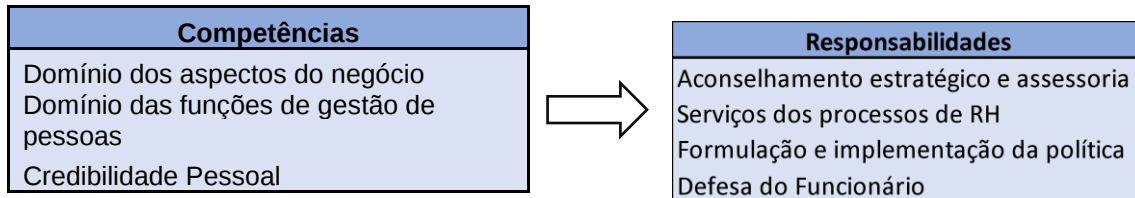
Esta evolução da gestão de pessoas tem levado as empresas a adotar práticas mais estratégicas e integradas, focadas na retenção de talentos e na criação de um ambiente de trabalho que promova a satisfação e o engajamento dos colaboradores. Essa mudança de paradigma é essencial para reduzir a rotatividade e, conseqüentemente, melhorar a estabilidade e o desempenho organizacional.

2.1.1 Perfil dos profissionais de gestão de pessoas

Os profissionais de Recursos Humanos (gestão de pessoas) são responsáveis por gerenciar e aplicar os mais diversos processos de gestão de pessoas. São eles que possuem a incumbência de conduzir toda a cadeia de recursos humanos, desde a entrada do funcionário até seu monitoramento e desligamento. O perfil desses profissionais tem evoluído ao longo dos anos, refletindo mudanças nas necessidades organizacionais e nas tendências de mercado.

Na **Figura 1**, observam-se as responsabilidades dos gerentes de recursos humanos e as competências requeridas. É notado que eles desempenham um duplo papel, de servir tanto às gerências superiores como aos funcionários.

Figura 1 – Competências e Responsabilidades do profissional de gestão de pessoas



Fonte: Adaptado de Bohlander; Snell (2015, p. 29-30).

Enfaticamente os autores abordam a necessidade que esses profissionais têm de serem generalistas para entender de todo o negócio, mas também competentes dentro das suas áreas específicas.

Eduardo e Alvarães (2017) falam sobre a complexidade dessas competências, indicando que esses profissionais de gestão de pessoas precisam de clareza sobre estratégias organizacionais e cultura para transformar competências individuais e organizacionais, criando vantagem competitiva para as empresas.

Os profissionais da área se tornam parceiros estratégicos quando participam do processo de definição da estratégia empresarial, quando fazem perguntas que convertem a estratégia em ação e quando concebem práticas de gestão de pessoas que se ajustam à estratégia empresarial. Como parceiros estratégicos, os profissionais de gestão de pessoas devem ser capazes de identificar as práticas que fazem com que a estratégia aconteça (ULRICH, 2003, p.43).

Outra competência que segue os padrões atuais do mercado é a de tecnologia da informação, destacando a utilização de sistemas de informação de recursos humanos (HRIS). Milkovich e Boudreau (2010), apontam para o desempenho de um papel crucial na coleta, armazenamento e análise de dados, facilitando a tomada de decisões baseada em evidências desses profissionais.

Além disso, Milkovich e Boudreau sublinham a necessidade de os profissionais de gestão de pessoas compreenderem e aplicarem métricas e análises para medir o impacto das suas iniciativas sobre os resultados organizacionais. A utilização de *big data* e *analytics* permite que a gestão de pessoas identifique tendências, melhore a eficiência e demonstrem o valor das suas contribuições para a alta administração.

Estas análises feitas pelos profissionais de gestão de pessoas estabelecem condições e tomadas de decisão que contribuam para funcionários comprometidos, caracterizados por um bom registro de frequência, por uma adesão voluntária às políticas da empresa e também apresentam um baixo índice de rotatividade (NEWSTROM, 2008).

Segundo dados da consultoria Deloitte, nove em cada dez profissionais acreditam que as práticas de DE&I (Diversidade, Equidade e Inclusão) aumentam a retenção de profissionais e contribuem para a inovação e o uso de novas tecnologias (DELOITTE, 2023). DE&I é um conceito de uma série de esforços que uma instituição adota para criar um ambiente mais acolhedor para pessoas de grupo subrepresentados (RODRIGUES, 2023).

É o que Bing *et al.* (2003) vêm apresentar, abordando como os profissionais de gestão de pessoas devem desenvolver políticas e práticas que promovam um ambiente inclusivo, beneficiando a organização como um todo e criando uma cultura de respeito e equidade.

Os autores ainda complementam que implementar políticas eficazes de diversidade e inclusão pode ser desafiador, especialmente devido à resistência à mudança que pode existir dentro da organização; e que superar essa resistência requer um forte compromisso da liderança e uma comunicação clara sobre os benefícios da diversidade.

2.1.2 Processos de gestão de pessoas

Gerir os recursos humanos de uma empresa requer uma organização que operacionalize as necessidades dos funcionários. Sistematizar os processos de gestão de pessoas serve para organizar e setorizar as principais atividades a serem desenvolvidas. Além disso, é mais fácil controlar e gerenciar assim dessa forma.

É importante que todos esses processos ocorram e estejam balanceados entre eles. Chirinda e Chimhangwa (2022) organizam esses processos (também chamado de práticas) em seis; como pode-se observar na **Figura 2** abaixo:

Figura 2 – Processos básicos de Gestão de Pessoas



Fonte: Adaptado de Chirinda e Chimhangwa (2022, p. 380).

Segundo os autores, estas são as principais práticas de gestão de recursos humanos seguido pelas organizações:

Prática de necessidade de trabalho: A necessidade de trabalho refere-se ao posicionamento adequado dos funcionários dentro da organização. Isso inclui o design de cargos e a avaliação de desempenho. Segundo Goddard (2020), a gestão eficaz dessa área permite que organizações atendam às suas necessidades atuais e demandas futuras de talento. O autor ainda salienta que isso Também ajuda a antecipar e desenvolver habilidades valiosas para a organização que ajudam manter o equilíbrio do pessoal em termos de conjuntos de competências disponíveis e número de funcionários

Prática de Recrutamento e Seleção: Envolve o recrutamento e a seleção de novos talentos. Seleção é o processo de identificação e seleção do candidato certo para o emprego (EMPXTRACK, 2013). Segundo Milkovich e Boudreau (2010), um processo de recrutamento eficaz não apenas preenche vagas, mas também contribui para a criação de uma força de trabalho diversificada e inovadora, que é essencial para a competitividade no mercado global.

Prática de Treinamento e Desenvolvimento: O desenvolvimento dos funcionários é universalmente reconhecido como ferramenta estratégica para o sucesso de uma organização. Se as organizações negligenciarem certos desafios,

então o processo de desenvolvimento dos funcionários será complicado para a organização. Segundo Ulrich e Brockbank (2005), o investimento em desenvolvimento profissional não só melhora o desempenho dos funcionários, mas também fortalece a capacidade da organização de inovar e se adaptar às mudanças do mercado.

Prática de Avaliação e Gestão de Desempenho: O monitoramento de pessoas é o processo contínuo de coleta e análise de dados sobre o desempenho dos funcionários e o funcionamento geral do departamento de gestão de pessoas. Um processo eficaz de gestão de desempenho precisa de comprometimento e dedicação do departamento de gestão de recursos humanos, gestores e funcionários. A gestão de desempenho ajuda a aumentar o engajamento e a produtividade dos funcionários. Isso ajuda na criação de estratégias de desenvolvimento de funcionários (HEARN, 2018). De acordo com Kavanagh e Johnson (2017), o monitoramento eficaz permite que as organizações façam ajustes informados em suas estratégias de gestão de pessoas e melhorem continuamente seus processos.

Prática de Remuneração e Benefícios: Recompensar pessoas é outro processo fundamental que envolve a gestão de remuneração, benefícios e serviços. Conforme destacado por Armstrong (2014), a gestão eficaz da recompensa não se limita aos salários, mas também inclui benefícios como seguros de saúde, planos de aposentadoria e outros incentivos. Um sistema de gerenciamento de remuneração ideal irá ajudá-lo a aumentar significativamente o desempenho de seus funcionários e criar uma força de trabalho mais engajada e disposta a "percorrer a milha extra" para sua organização (PATNAIK, 2012).

Prática de Motivação e Manutenção: Motivação e Manutenção é tanto uma questão de gestão organizacional quanto uma questão relacionada às necessidades psicológicas básicas dos indivíduos. Isso inclui a implementação de políticas de saúde e segurança, além de iniciativas para promover o equilíbrio entre vida profissional e pessoal. Estudos como os de Mayo ressaltam a importância de um ambiente de trabalho positivo para a produtividade e a satisfação dos funcionários.

Mudor (2011) destaca que as práticas de gestão de pessoas, como supervisão, treinamento no trabalho e políticas salariais, estão significativamente correlacionadas com a satisfação no trabalho, que, por sua vez, está negativamente correlacionada com a intenção de rotatividade.

Se faz necessário que a empresa dedique tempo, tarefas e ações para boas práticas em cada etapa do planejamento da gestão de pessoas.

2.1.3 Gestão Estratégica de Pessoas

Nos anos 1980, a abordagem da Gestão Estratégica de Recursos Humanos (SHRM) começou a ganhar destaque. Esta perspectiva enfatiza a integração das práticas de gestão de pessoas com a estratégia geral da organização para alcançar vantagem competitiva. Modelos importantes nesse campo incluem o modelo de "balanceamento estratégico" que integra pressões do mercado, fatores institucionais e a configuração interna da organização (BOSELIE, 2009).

Por exemplo, empresas com estratégias de inovação priorizam sistemas de avaliação de longo prazo, desenvolvimento de habilidades generalizadas e pacotes de compensação flexíveis, enquanto empresas com estratégias de redução de custos enfatizam a avaliação de desempenho a curto prazo e a especialização de funções. (GATES; LANGEVIN, 2010).

A partir de então se tornaria muito difícil falar de gestão de recursos humanos sem fazer referência à questão da competitividade e da agregação de valor para os negócios dos clientes (FISCHER, 2002). Isso pode ser assimilado através do fluxograma da **Figura 3** de Freitas e Peres (2017).

Figura 3 – Vantagem competitiva de uma organização



Fonte: Freitas e Peres (2017).

Entretanto, segundo pesquisa da consultoria Pwc (2015), apenas 31% dos gestores de pessoas considera ter sua atuação estratégica. Ulrich (2000) no **Quadro 1** propõe um modelo que apresenta as diferenças entre o gestor de pessoas operacional e Estratégico.

Quadro 1 – Diferenças entre gestão de pessoas operacional e estratégico

gestão de pessoas OPERACIONAL	gestão de pessoas ESTRATÉGICO
Operacional	Estratégico
Qualitativo/ Subjetivo	Quantitativo
Normatizador	Parceiro
Focado no Curto Prazo	Focado no Longo Prazo
Administrativo	Consultivo
Voltado à função	Voltado ao negócio
Foco interno	Foco externo (orientado p/ cliente)
Reativo	Preventivo
Foco na atividade	Foco na solução

Fonte: Adaptado de Ulrich (2000).

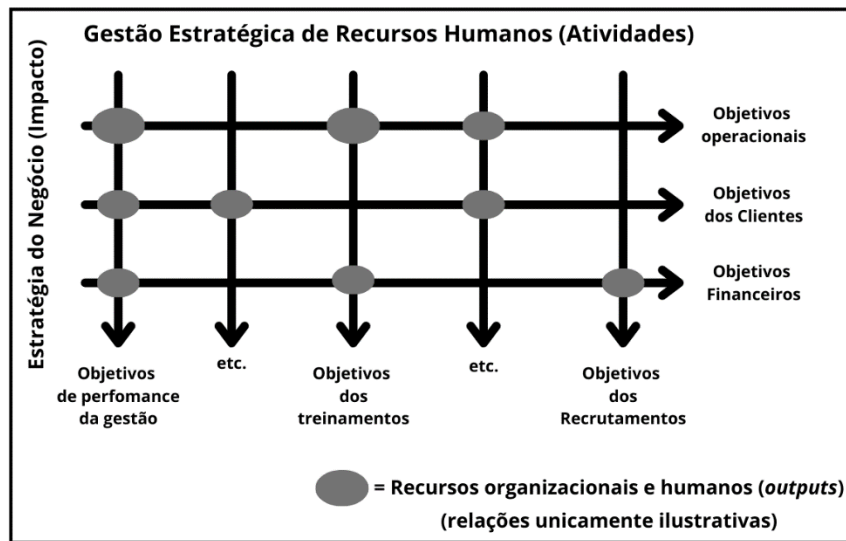
Sendo assim, é preciso que haja um equilíbrio entre a operação e a estratégia. As práticas da gestão estratégica de pessoas, quando bem implementadas, podem promover um capital humano único e inimitável, uma fonte significativa de vantagem competitiva sustentável.

De acordo com Ulrich (1997), a gestão estratégica de pessoas (GEP) requer que os profissionais de recursos humanos adotem um papel mais proativo e estratégico dentro das organizações. Ulrich propõe que os gestores de recursos humanos devem atuar como parceiros estratégicos, administradores de mudanças, defensores dos funcionários e especialistas administrativos. Essa abordagem multifacetada é fundamental para garantir que as práticas de recursos humanos contribuam diretamente para o sucesso organizacional.

A fonte de vantagem competitiva de uma empresa residiria mais provavelmente nas complexas interconexões entre o capital humano, estratégias, práticas e políticas de gestão de pessoas (MASCARENHAS, 2009, p.130).

É o que sintetiza Ingham (2007) na **Figura 4**. O impacto do negócio é causado por pacotes de atividades de gestão de pessoas e essas atividades de gestão de pessoas podem contribuir para uma série de impactos nos negócios. Os pontos nodais que contém essas múltiplas relações (mostradas pelas formas ovais), indicam o ser humano e os resultados organizacionais que resultam dessas atividades de gestão de pessoas e levam aos impactos nos negócios. O trabalho necessário nestes pontos nodais deve ser priorizado.

Figura 4 – Conexão entre os objetivos do negócio com a gestão estratégica de gestão de pessoas



Fonte: Ingham (2007).

O autor ainda versa mostrando que o foco também precisa estar no estado futuro, olhando para o que precisa ser diferente e depois trabalhando para trás a partir desta posição futura. Esta preocupação com os clientes externos e com a satisfação de suas expectativas é apoiado por um foco interno na capacidade potencial das pessoas como resultados.

Sobre a implementação de uma gestão estratégica de pessoas, Gates e Langevin (2010) e Greer (2001), trazem modelos e etapas que normatizam a estruturação dessa estratégia. O principal foco de cada etapa segue descrito.

Perspectiva de investimento em gestão de pessoas: A gestão estratégica de pessoas começa com uma perspectiva de investimento, onde os recursos humanos são considerados valiosos ativos que necessitam de investimento contínuo. De acordo com Greer, uma visão de investimento em recursos humanos sugere que práticas como treinamento e desenvolvimento são fundamentais para formar capital humano que contribua para o desempenho organizacional. Ele argumenta que organizações que tratam seus funcionários como custos variáveis, em vez de ativos a serem desenvolvidos, frequentemente subestimam o impacto de perder talentos treinados e experientes, resultando em custos elevados de recrutamento e treinamento de substitutos.

Alinhamento estratégico e medidas de capital humano: Gates e Langevin destacam que as medidas de capital humano são fundamentais para traduzir a

estratégia em ações tangíveis dentro da empresa. Isso inclui a identificação de competências essenciais e a implementação de programas de desenvolvimento que suportem a execução da estratégia organizacional.

Planejamentos de Recursos Humanos: Este processo envolve a previsão das necessidades futuras de talentos e a criação de planos para garantir que a empresa tenha os recursos humanos necessários para atingir seus objetivos estratégicos. Gates e Langevin enfatizam que o planejamento eficaz de recursos humanos requer uma análise detalhada do ambiente interno e externo da empresa, bem como a adaptação às mudanças no mercado de trabalho.

Formação e Desenvolvimento de talentos: Greer enfatiza que empresas bem-sucedidas tendem a oferecer oportunidades extensivas de treinamento no local de trabalho, desenvolvimento de habilidades técnicas e gerenciais, e programas de aprendizagem contínua. Gates e Langevin sugerem que empresas que priorizam o desenvolvimento de seus funcionários não só melhoram a produtividade, mas também aumentam a retenção, reduzindo assim os custos associados à rotatividade de pessoal.

Avaliação e recompensa: Segundo Gates e Langevin, a implementação de sistemas de avaliação que reconheçam e recompensem o desempenho alinhado com a estratégia organizacional é fundamental para motivar os funcionários e direcionar seus esforços para as metas estratégicas da empresa. Sistemas de recompensa bem estruturados podem incluir bônus por desempenho, participação nos lucros e outras formas de incentivo.

Retenção de Talentos: A retenção de talentos é outro aspecto crítico da gestão estratégica de pessoas. Greer discute como empresas que investem em culturas organizacionais que valorizam as relações interpessoais e a segurança no emprego tendem a manter seus funcionários por períodos mais longos. Empresas com culturas que enfatizam o respeito e a colaboração têm taxas de retenção mais altas, o que é essencial para a continuidade dos negócios e a manutenção de um capital humano valioso.

Gestão de mudanças e flexibilidade: A gestão de mudanças é outra área vital na aplicação da GEP. Gates e Langevin discutem que as empresas devem ser capazes de se adaptar rapidamente às mudanças no ambiente de negócios e no mercado de trabalho. Greer aponta que estratégias como a rotação de cargos, treinamento multifuncional e políticas de trabalho flexíveis são práticas que ajudam a

desenvolver uma força de trabalho versátil e resiliente. Além disso, ele destaca que a utilização de terceirização pode ser uma estratégia viável para certas funções, permitindo que a organização mantenha foco em suas competências essenciais.

Monitoramento e avaliação contínua: Por fim, a GEP envolve o monitoramento e a avaliação contínuos das práticas de recursos humanos para garantir que estejam contribuindo para os objetivos estratégicos da empresa. Os autores apontam que o uso de métricas e indicadores de desempenho é essencial para avaliar a eficácia das práticas de recursos humanos e fazer ajustes conforme necessário para melhorar os resultados organizacionais.

Haque (2020) endossa que práticas estratégicas de gestão de pessoas não apenas afetam significativamente as intenções de rotatividade dos funcionários, mas também têm um efeito mediador sobre o desempenho percebido da organização. Isso sugere que organizações que adotam abordagens estratégicas de gestão de pessoas conseguem minimizar a rotatividade e melhorar seus resultados de desempenho ao alinhar suas práticas de gestão de pessoas com os objetivos organizacionais.

2.2 GESTÃO DE PESSOAS EM MPES

2.2.1 Definição e características das MPES

Em 5 de outubro de 1999, foi instituído no Brasil o estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, por meio da Lei Nº 9.841, cuja redação do parágrafo único diz o seguinte:

Parágrafo único - O tratamento jurídico simplificado e favorecido, estabelecido nesta Lei, visa facilitar a constituição e o funcionamento da microempresa e da empresa de pequeno porte, de modo a assegurar o fortalecimento de sua participação no processo de desenvolvimento econômico e social (BRASIL, 1999).

Com base na Lei Complementar nº 123/2006, que revogou a lei nº 9.841/1999, que classifica as empresas como microempresas, pequenas empresas, empresas de médio porte ou empresas de grande porte levando em consideração o faturamento anual bruto ou número de funcionários que possuem, conforme o **Quadro 2**:

Quadro 2 – Classificação de empresa pelo faturamento ou pelo número de funcionários

Tipo de Empresa	Faturamento anual	Número de Funcionários	
		Comércio e Serviços	Indústria
Microempresa	Até 360 mil reais	Até 9	Até 19
Pequena Empresa	Até 4,8 milhões de reais	De 10 a 49	De 20 a 99
Empresa de Médio Porte	Até 300 milhões de reais	De 50 a 99	De 100 a 499
Empresa de Grande Porte	Maior que 300 milhões de reais	100 ou mais	500 ou mais

Fonte: Costa (2024, p. 37)

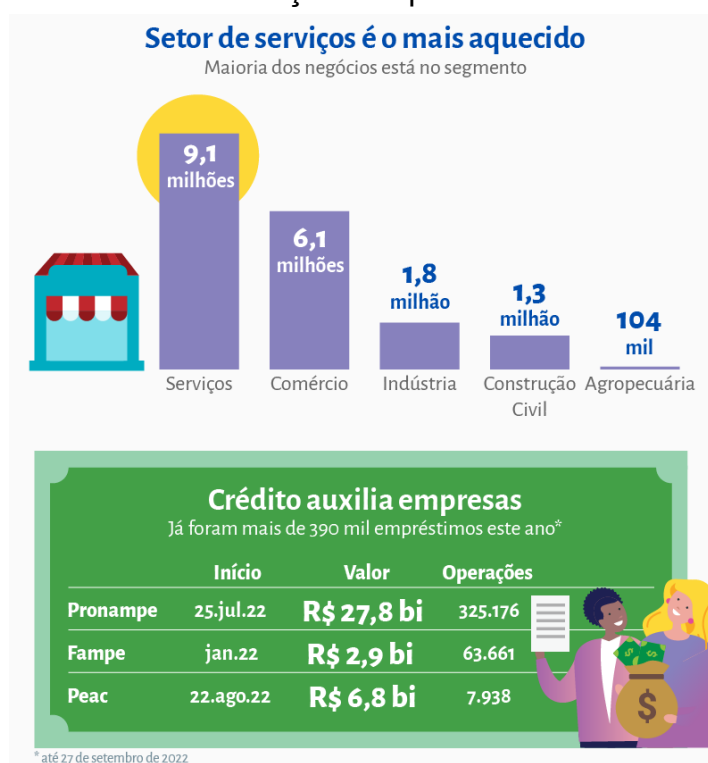
Sabe-se, todavia, que são as pequenas empresas as responsáveis por equilibrar boa parte da economia; elas representam 99,5% do tecido empresarial, ou seja, ocupam um lugar maior do que as grandes empresas (SEBRAE, 2014), influenciam significativamente no PIB e já são consideradas agentes de mudança, canalizando investimentos em tecnologia e inovação. Os pequenos negócios (formais

e informais) respondem por mais de dois terços das ocupações do setor privado, sendo responsável por 72% dos novos empregos criados (ASN, 2022).

Em comparação, este segmento ocupava em 2001 cerca de 7,3 milhões de pessoas, o que representava cerca de 60,8% da mão-de-obra ocupada (IBGE, 2001).

De acordo com a Agência Sebrae de Notícias (2022), o setor de serviços é o mais aquecido, com 9,1 milhões de Micro e Pequenas Empresas (MPEs), seguido do setor de comércios. Como pode ser visto na **Figura 5**:

Figura 5 – Cenários das MPE's em relação ao tipo de atividade



Fonte: ASN (2022).

A agência também salientou sobre os valores injetados para a expansão das MPE's. o Programa Nacional de Apoio às Microempresas e Empresas de Pequeno Porte (PRONAMPE) já viabilizou R\$ 27,8 bilhões em operações para pequenos negócios. O Fundo de Aval às Micro e Pequenas Empresas (FAMPE), gerido pelo Sebrae, bateu R\$ 2,9 bilhões, enquanto o Programa Emergencial de Acesso a Crédito (FGI PEAC) atingiu R\$ 6,8 bilhões.

Num âmbito mais “micro”, o governo estadual de Sergipe, como frisou Néto e Teixeira (2011), de acordo com os dados do SEBRAE (2010a), as MPEs representam

98,7% do total de empresas do Estado, e o comércio é quem mais gera posto de trabalho.

Ainda, segundo informações divulgadas pelo Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (Caged), do Ministério do Trabalho e Emprego, até o mês de abril de 2024, o estado de Sergipe tinha ficado entre os quatro mais bem colocados do Nordeste com a geração de empregos; passeando desde a primeira até a quarta posição desde janeiro do referido ano (ASN, 2022).

Algumas características que acompanham as MPEs descritas por Lezana (1995 *apud* BOSSA, 2011, p. 4) são as seguintes:

- Proprietário e administração interdependentes: neste contexto o empresário e a organização acabam por se confundir, uma vez que em muitos casos existe a fusão das contas da empresa com a do empresário, possuindo os mesmos endereços e não havendo uma distinção clara entre os aspectos pessoais e os administrativos;
- Não domina o setor onde opera: acabam por atuar em nichos de mercados onde grandes empresas não conseguem atuar de forma eficaz;
- Estrutura organizacional simples: não há distinção de níveis na hierarquia dentro da organização, tendo apenas dois níveis claros de autoridade: patrão e empregado.

Pereira, Grapeggia e Três (2008) advertem que um dos fatores condicionantes de sobrevivência e mortalidade das MPEs no Brasil são a falta de planejamento e do processo decisório dentro dessas organizações.

Ademais, Neto, Lopes e Moreira Júnior (1998, p.4) procuram demonstrar as dificuldades para implementar as estratégias em MPEs, demonstrando as dificuldades de implementar as estratégias sob a perspectiva das mudanças organizacionais e seus traços culturais. Os autores citam essas dificuldades:

A cautela é marcante nas principais decisões, existe lealdade em todas as relações, a crença que o este ramo de trabalho é promissor, as relações internas são muito pessoais, os erros são perdoados e não são punitivos, a influência dos diretores é evidente, os funcionários são muito dedicados, a lealdade e confiança de determinados funcionários é valorizada e a cultura organizacional e os valores são identificados no fundador (NETO et al., 1998, p. 4).

Por isso, muitas pequenas empresas optam por não se utilizar de estratégias na organização por falta de um comportamento ou visão mais ampla e abrangente a respeito das decisões estratégicas, muitas vezes por falta de um direcionamento

(BOSSA, 2011). Porter (1995) afirma que as Pequenas e Médias empresas precisam perceber o ambiente competitivo com maior clareza e delimitar e proteger uma posição que tenham condição de defender.

Outro desafio segundo Farah, Marcondes e Cavalcanti (2018), é o de que as pequenas empresas devem adotar práticas fundamentadas nos objetivos e metas pretendidas, assim como seu sucesso depende do gerenciamento dos seus recursos humanos. Para SEBRAE (2021), um dos maiores desafios do gestor é a gestão de pessoas, que compreende o desenvolvimento de políticas estratégicas para o cumprimento do planejamento.

Marlow e Patton (1993) afirmam que as culturas dos micro e pequenos empreendimentos são moldadas, pelo menos inicialmente, por proprietários cujos objetivos e desejos são comunicados diretamente aos empregados, em um contexto de proximidade espacial e social, promovendo relacionamentos e práticas de trabalho informais.

Também, de acordo com os autores mencionados, as ideias elaboradas para compreender as dinâmicas laborais em grandes corporações geralmente não se aplicam às empresas de pequeno porte. Sendo assim, é raro encontrar a implementação de estratégias de gestão por parte das micro e pequenas empresas.

As diferenças entre grandes e pequenas empresas podem dever-se ao fato de as grandes empresas disporem de mais recursos para recorrer a especialistas de gestão de recursos humanos, o que levaria a maior familiaridade com inovações na gestão de recursos humanos Wagar (1998).

Ainda, segundo Heneman, Tansky e Camp (2000):

As PMEs frequentemente enfrentam dificuldades em implementar práticas formais de Gestão de pessoas devido a recursos limitados e estruturas organizacionais menos complexas. Isso resulta em uma abordagem mais informal e intuitiva na gestão de pessoas, que pode variar significativamente entre diferentes empresas e setores (HENEMAN; TANSKY; CAMP, 2000, p. 12).

Segundo Huallen (2015), a política de gestão de pessoas é mais eficaz em empresas de médio e de grande porte. Entretanto, os princípios que norteiam essa área de uma empresa, também devem ser apreciados pelas micro e pequenas empresas, que, apesar de terem um pouco mais de dificuldade, devida à maior complexidade em colocar em prática as ações de gestão de pessoas nas organizações, possibilita o alcance das metas e resultados, fazendo com que todas

as pessoas envolvidas no processo tenham a visão macro de todas as etapas, e acompanhem a evolução da empresa alinhada com as necessidades de cada fase de crescimento com um todo.

Ademais, existe um impacto negativo da legislação brasileira nas MPEs. A consequência de uma economia instável com excesso de mão de obra pouco qualificada (o que desestimula investimento em capital humano específico à empresa), é a alta rotatividade dos trabalhadores brasileiros (GONZAGA; PINTO, 2014).

Isso se configura numa “via de mão dupla”. Para o trabalhador, a elevada rotatividade no mercado de trabalho se traduz em maior instabilidade e menor chance de ascender no emprego. Para o empregador, o empregado também tem menos interesse em se especializar numa atividade se a encara como temporária; é o que traz as pesquisa do observatório Sebrae/RJ de 2015.

Entretanto, ainda com essa discussão toda e todos esses autores trabalhando em cima dessa temática, ainda há lacunas a serem preenchidas na gestão de pessoas das MPEs pelos empresários. No Estudo de Werner, Wollmann e Berwaldt (2018), pôde-se observar que os empresários reconhecem os termos que descrevem os processos de Gestão de pessoas, como também, concordam que os mesmos trazem resultados positivos nas questões administrativas e lucrativas das empresas, porém, são poucos os que desempenham tais funções, e que possuem interesse em contratar profissionais.

2.3 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Um dos desafios na gestão de recursos humanos dentro das organizações é garantir que os cargos disponíveis sejam preenchidos por profissionais competentes. Para alcançar esse objetivo, é necessário contar com um subsistema de provisão de pessoal, que engloba atividades como o planejamento de pessoal, recrutamento, seleção e integração de novos membros da equipe.

O processo de recrutamento e seleção (R&S) desempenha um papel crucial na gestão de pessoas dentro das organizações. Essa prática não apenas garante que as empresas contratem indivíduos qualificados, mas também estabelece a base para o desenvolvimento contínuo dos colaboradores e o alcance dos objetivos organizacionais. No nível mais fundamental, a decisão de empregar (ou não)

indivíduos é a base de toda a área de gestão de pessoas (FRENCH; RUMBLES, 2010).

O recrutamento e seleção são frequentemente os primeiros pontos de contato formal entre os candidatos e a organização, influenciando diversas etapas do relacionamento pré-emprego, desde a atração inicial até a oferta de emprego e a subsequente retenção ou saída dos colaboradores. Searle (2009) afirma que este processo é essencial para garantir a adequação dos candidatos às necessidades da empresa, utilizando ferramentas e instrumentos distintos para avaliar e selecionar os melhores talentos.

Adicionalmente, a eficácia do recrutamento e seleção tem um impacto significativo na performance organizacional. Estratégias de recrutamento criativas e eficientes podem acelerar a contratação de grandes talentos, reduzir o esforço envolvido no processo e melhorar a consistência das contratações (JOHN, 2019).

O impacto do recrutamento e seleção nessa performance organizacional é significativo. Noe *et al.* (2017) afirmam que processos bem estruturados de recrutamento e seleção não apenas melhoram a qualidade das contratações, mas também contribuem para maiores níveis de satisfação no trabalho, produtividade e retenção de funcionários. Quando a empresa consegue atrair e selecionar candidatos que se alinham bem com suas necessidades e cultura, os benefícios são refletidos em todas as áreas da organização.

Para Akita *et al.* (2021), para alcançar melhores resultados é preciso acertar no recrutamento. Erros podem gerar uma alta rotatividade trazendo prejuízos para a empresa. Por isso, torna-se necessário avaliar o processo de recrutamento depois da realização dele. A avaliação do processo mede a eficiência da organização.

Tais erros, de acordo com Oliveira (2006) estão relacionados com o alto nível de rotação de pessoal; os mesmos podem ter seu início mesmo durante o recrutamento e seleção. Lopes (1978, p. 55) adverte que: “A deficiência da seleção inicial pode resultar em inadaptabilidade ao trabalho, por falta de conhecimento ou de aptidões, pré-disposição a acidentes, frustração e angústia”.

Para dar início ao processo de recrutamento e seleção, realizar uma análise de competências é essencial para que os candidatos, que serão futuros funcionários, compreendam as direções estratégicas de uma organização. Então, definidas essas competências, realiza-se o processo de R&S; que comumente também é conhecido como processo seletivo.

2.3.1 Recrutamento

O recrutamento é o processo fundamental de atrair candidatos qualificados para uma organização. Ele é a porta de entrada que garante à empresa acesso a um conjunto diversificado de talentos. Dessler (2016) enfatiza que o recrutamento é essencial não apenas para preencher vagas, mas também para manter um fluxo constante de candidatos capazes de contribuir para a organização a longo prazo. Bohlander e Snell (2013) também apontam que isso ajuda reduzir o tempo e os custos associados à contratação.

Além disso, a eficácia no recrutamento desempenha uma função crucial na aquisição de talentos capacitados, o que é vital para a competitividade das empresas em um cenário econômico em constante mudança.

Outra variável que diz sobre a importância desse processo é o de buscar pessoas com os mesmos propósitos da empresa.

O custo de contratação de um colaborador que não esteja afinado com a empresa torna-se muito alto não só em termos financeiros, mas também com a mudança de gestão do que já está dando certo, a influência de uma pessoa que não esteja comprometida pode afetar o ambiente e reduzir significativamente os resultados em qualquer gestão (John, 2010, p. 6).

A importância do recrutamento também é evidente no contexto de escolha de emprego pelos candidatos. Rynes, Bretz e Gegestão de pessoasart (2006) apontam que as práticas de recrutamento influenciam significativamente as decisões dos candidatos. Elementos como a competência do recrutador, a composição das equipes de entrevista e os atrasos no processo de recrutamento são interpretados pelos candidatos como indicadores das características organizacionais mais amplas.

Westover (2014) salienta que é importante também que antes de as empresas recrutarem, implementarem planos e previsões de pessoal adequados para determinar quantas pessoas eles precisarão. A base do previsão será o orçamento anual da organização e o planos de curto e longo prazo da organização - por exemplo, a possibilidade de expansão. Além disso, o ciclo de vida organizacional será um fator.

No **Quadro 3** o autor ainda traz alguns fatores internos e externos que baseiam essa previsão:

Quadro 3 – Fatores internos e externos que baseiam a previsão de recrutamento

Fatores Internos	Fatores Externos
Restrições orçamentárias	Mudanças na tecnologia
Tendência de separação de funcionários	Mudanças nas leis
Níveis de produção	Taxas de desemprego
Aumentos ou diminuições de vendas	Mudanças na população
Planos de expansão global	Mudanças em áreas urbanas, suburbanas e rurais
	Concorrência

Fonte: Adaptado de Westover (2014).

Uma vez que os dados de previsão são coletados e analisados, o gestor de pessoas profissional pode ver onde existem lacunas e então começar a recrutar indivíduos com as habilidades, instrução e experiência.

O recrutamento em MPEs enfrenta desafios específicos, como a limitação de recursos financeiros e a falta de uma marca empregadora consolidada, o que pode dificultar a atração de talentos qualificados. Para diminuir esses obstáculos, as MPEs precisam ser criativas em suas estratégias de recrutamento. Como apontam Dornelas (2012), utilizar redes de contato e focar em estratégias de recrutamento local pode ser uma maneira eficaz de atrair candidatos que se identifiquem com os valores e a cultura da empresa.

2.3.1.1 Tipos de Recrutamento

O recrutamento pode ser interno, promovendo funcionários atuais, ou externo, atraindo novos candidatos do mercado. Ambas as propostas possuem vantagens e desvantagens. Cabe ao recrutador tomar a decisão de qual utilizar baseada nas necessidades específicas da organização e dos objetivos estratégicos da empresa (REES; SMITH, 2017).

DeVaro (2020), explica que em MPEs, onde a equipe pode ser menor e as oportunidades de promoção mais limitadas, pode haver uma tendência maior para o

recrutamento externo para trazer novas perspectivas e habilidades que não estão disponíveis internamente.

O estudo de Holtom *et al.* (2009) sugere que a escolha das fontes de recrutamento pode ter um impacto significativo na probabilidade de um novo funcionário deixar a organização precocemente, ou seja, uma alta rotatividade.

Independente da escolha realizada pela organização, se faz necessário que o recrutamento seja realizado de acordo com as melhores práticas de gestão, que assegurem efetividade, eficiência e eficácia para todo o processo.

2.3.1.1.1 Recrutamento Interno

O recrutamento interno é um processo essencial nas organizações, principalmente no contexto brasileiro, onde o desenvolvimento de carreira e a retenção de talentos são cada vez mais valorizados. Este método de recrutamento caracteriza-se por buscar preencher vagas com funcionários já existentes na empresa, proporcionando-lhes novas oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional.

As organizações procuram internamente por talentos, visando manter e fidelizar os funcionários mais habilidosos, de modo a incentivá-los a crescer dentro da empresa, agregando conhecimento e promovendo a adoção de novas formas de trabalho.

O processo de recrutamento interno envolve várias etapas, incluindo a identificação de vagas, a comunicação interna sobre essas oportunidades, a avaliação de candidatos internos e a seleção final. Essa metodologia pode variar conforme o modelo adotado pela empresa, sendo que algumas organizações utilizam processos mais formais e estruturados, enquanto outras preferem abordagens mais flexíveis e informais (CAPUANO, 2008).

Existem diferentes modelos de recrutamento interno que podem ser adotados pelas empresas. Entre os mais comuns, destacam-se os sistemas de promoção baseada no mérito, onde os funcionários são promovidos com base em avaliações de desempenho, e os programas de mobilidade interna, que incentivam a transferência de funcionários entre diferentes departamentos ou filiais (MENDES; BORIN, 2020).

Milkovich e Boudreau (2010) apontam para, caso a empresa deseje utilizar do recrutamento interno, que se crie programas de planejamento de carreira, nos quais

os colaboradores são estimulados a pensarem em seus objetivos profissionais e orientados quanto a alguns caminhos para alcançarem os cargos almejados.

Esse processo estimula o funcionário a se especializar, como aponta França (2007), devido à possibilidade de mudança e de se relacionar com outros setores da empresa, além de criar um sentimento de justiça dando oportunidade para os mesmos, uma vez que já estão comprometidos com os objetivos da empresa.

Em termos de importância, Marras (2011) destaca que o recrutamento interno contribui para a retenção de talentos, um fator crucial em MPEs, onde a perda de um colaborador chave pode ter um impacto significativo no desempenho organizacional.

No entanto, o recrutamento interno também exige certas considerações para ser eficaz. Gil (2014) argumenta que é essencial que o processo seja transparente e baseado em critérios claros e objetivos. Em MPEs, onde a proximidade entre os colaboradores e os gestores é maior, o risco de favoritismo pode ser uma preocupação. Por isso, é fundamental estabelecer políticas e procedimentos que garantam que as oportunidades de promoção sejam justas e acessíveis a todos os colaboradores qualificados. Abaixo o quadro 4 traz algumas vantagens e desvantagens desse tipo de recrutamento.

Quadro 4 – Vantagens e Desvantagens do Recrutamento Interno

Vantagens	Desvantagens
• Redução de Custos e Tempo: O recrutamento interno geralmente é mais rápido e menos oneroso, pois elimina a necessidade de anúncios e de um processo de seleção complexo	• Acomodação e Falta de Inovação: A promoção de funcionários internos pode levar à acomodação, reduzindo a motivação para melhorias contínuas e limitando a inovação trazida por novas perspectivas
• Motivação e Retenção de Talentos: Funcionários sentem-se mais motivados e valorizados quando veem oportunidades de crescimento dentro da empresa, o que pode aumentar a retenção de talentos	• Conflitos Internos: O recrutamento interno pode gerar conflitos e ressentimentos entre funcionários que competem pelas mesmas posições, afetando o clima organizacional
• Conhecimento da Cultura Organizacional: Candidatos internos já estão familiarizados com a cultura	• Limitação de Diversidade: A contratação apenas de funcionários internos pode limitar a diversidade de

e os processos da empresa, o que facilita a transição para novas funções	ideias e experiências, restringindo a inovação e o crescimento organizacional
• Continuidade e Redução de Riscos: Como os candidatos internos já são conhecidos, há menos risco de incompatibilidades e surpresas desagradáveis após a contratação	• Necessidade de Treinamento: Mesmo os candidatos internos podem necessitar de treinamento significativo para se adaptarem a suas novas funções, o que pode implicar custos e tempo adicionais

Fonte: Adaptado de Bragagnolo et al., 2020; Capuano, 2008; Freitas et. al., 2019; Faria et al., 2011; Junior, 2013; Mendes & Borin, 2020 e Zoucas et al., 2010.

Alguns autores acreditam que o recrutamento interno seja mais vantajoso, é o caso de Marras (2001, p.72):

O recrutamento interno é o “melhor método a ser utilizado, porém se não for alcançado os resultados esperados, é necessário que a empresa busque seus candidatos através do recrutamento externo” (MARRAS, 2001, p. 72).

2.3.1.1.2 Recrutamento Externo

O recrutamento externo é um processo utilizado pelas organizações para atrair novos talentos de fora da empresa, trazendo diversas características, processos, modelos, vantagens e desvantagens que são importantes para a gestão de recursos humanos. Segundo Marras (2001, p.73), o recrutamento externo é “o processo de captação de recursos humanos no mercado de trabalho, com o objetivo de suprir uma necessidade da empresa no seu quadro de efetivos”

Em micro e pequenas empresas, onde os recursos são limitados, é crucial que o processo de recrutamento seja bem planejado para evitar custos desnecessários e garantir que os novos contratados se integrem rapidamente à cultura organizacional.

Uma das grandes vantagens do recrutamento externo segundo Banov (2012) é atrair sangue novo para a organização porque são candidatos com novos talentos, habilidades e expectativas e, muitas vezes, já treinados por outras empresas.

Segundo Camargo *et al.* (2016, p. 9):

Para contratar um colaborador no mercado é preciso de técnicas necessárias para esse processo, então isto acarreta em custos à organização, que

quando mal planejado, acaba sendo prejuízo. Assim, é preciso verificar também com os colaboradores atuais sobre o novo colaborador, pois existem grupos ou esquemas que poderiam excluir este novo colaborador, ocasionando num clima desagradável (CAMARGO *et al.*, 2016, p. 9).

No caso das micro e pequenas empresas, Marras (2011) ressalta também, que, ao buscar novos talentos no mercado, as MPEs têm a oportunidade de trazer para a empresa profissionais com experiência em diferentes setores, o que pode enriquecer o capital intelectual e contribuir para a inovação.

Neste aspecto, Araújo (2006) cita quatro técnicas de recrutamento externo possíveis de utilização em processos de seleção de pessoal:

- a) Apresentação de candidatos por parte de funcionários da empresa: é fácil imaginar a quantidade de pessoas que rodeiam umas às outras, e será partindo de indicações das pessoas da organização que o recrutamento acontecerá. Porque muitas empresas pedem indicação de nomes para seus próprios funcionários? Porque é fácil admitir que o mesmo não vá sugerir um nome que tem competência duvidosa. Afinal, ninguém deseja o risco de má indicação.
- b) Arquivos de candidatos que se apresentarem espontaneamente ou em outros recrutamentos: refere-se aos currículos de candidatos que já participaram do processo e não foram selecionados. As empresas criam um banco de dados com os currículos que são enviados e acabam utilizados tempos depois.
- c) Anúncios em jornais, televisão, rádios etc.: esta técnica é a mais conhecida. Famosa principalmente pelos anúncios em classificados, ela é muito importante. Origina-se na área de marketing e baseia-se na premissa de conhecer o público alvo para saber em que meio deve-se intervir. Não adianta querer atrair executivos e operários da mesma forma, pois suas características são diferentes. O fato é que deve-se adequar a procura de maneira cautelosa, sendo aconselhável a contratação de empresas especializadas, como agências de publicidade ou assessorias de recursos humanos.
- d) Contatos com outras instituições, universidades, agremiações, cooperativas e/ou sindicatos, centros de integração empresa-escola etc.: essas interligações possibilitam o acesso direto às fontes, em programas de estágios, etc.

Neste tipo de recrutamento também é possível notar vantagens e desvantagens. É o que diz o quadro 5 abaixo.

Quadro 5 – Vantagens e Desvantagens do Recrutamento Externo

Vantagens	Desvantagens
• Introdução de novas ideias e perspectivas na organização	• Maior custo e tempo para o processo de seleção
• Aumento da diversidade no ambiente de trabalho	• Risco de incompatibilidade cultural com a organização
• Possibilidade de encontrar habilidades específicas não disponíveis internamente	• Processo de integração pode ser mais longo e complexo
• Potencial para inovação e criatividade	• Maior chance de erro na contratação devido à falta de conhecimento prévio do candidato
• Pode contribuir para a resolução de problemas específicos com novas abordagens	

Fonte: Adaptado de Freitas; Zatta; Tambosi Filho (2019).

Em conclusão, o recrutamento externo é uma ferramenta valiosa para as empresas que desejam renovar seu quadro de funcionários e trazer novas competências para a organização. No entanto, é importante equilibrar essa prática com estratégias de retenção de talentos internos para maximizar os benefícios e minimizar os riscos associados a essa abordagem (FREITAS; ZATTA; TAMBOSI FILHO, 2019).

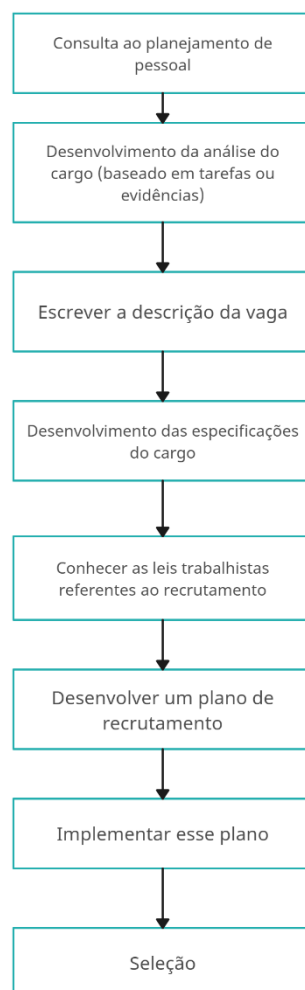
2.3.1.2 Processo de Recrutamento

A primeira fase do processo de recrutamento se baseia na identificação, escolha e manutenção das fontes, que por sua vez, podem apresentar mananciais de candidatos que podem se encaixar aos critérios já estabelecidos para a ocupação de determinada vaga (SANTOS; VENÂNCIO; AKITA, 2021).

Westover (2014) afirma que é necessária uma compreensão do mercado de trabalho e dos fatores que determinam os aspectos relevantes do mercado de trabalho; isso é fundamental para ser estratégico nos processos de recrutamento.

O autor ainda complementa dizendo que o profissional de gestão de pessoas deve estar pronto para preencher essa posição quando ocorrer a necessidade do recrutamento. Westover sintetiza o processo de recrutamento em alguns passos representado pela **Figura 6** a seguir:

Figura 6 – Visão geral dos passos do processo de recrutamento



Fonte: Westover (2014, p.52).

Dentro desse plano de recrutamento também consta as formas de divulgação da vaga, que podem ser: Internet, mídias sociais, contratação de uma agência de emprego (*headhunters*), banco de vagas de agências públicas e privadas, sites de empregos e etc.

Já as pequenas e microempresas, devido à falta de recursos, não possuem departamentos e possuem uma administração centralizada no gestor, normalmente proprietário ou sócio que acumula diversas funções administrativas inclusive a de selecionar funcionários. Normalmente esses gestores de pequenas empresas se utilizam de recursos pouco profissionais para as contratações, avaliando currículos e entrevistando pessoas indicadas pelos funcionários ou por conhecidos (John, 2010).

Na concepção da pesquisa de Silva e Scheffer (2015, p. 100), “os processos de recrutamento e seleção nas MPEs são mais informais e baseados em confiança. As entrevistas com candidatos são conduzidas diretamente pelos proprietários ou gestores, que buscam identificar valores pessoais e a disposição para o crescimento dentro da empresa, mais do que habilidades técnicas”.

2.3.2 Seleção

Segundo Gil (2001, p. 92), “o desempenho dos empregados depende de um grande número de fatores. A seleção é apenas um deles, porém assume importância fundamental, porque é por meio dela que as pessoas ingressam na empresa.”.

Diretamente após a etapa de recrutamento, se dá andamento ao processo de seleção do candidato. Segundo Mesquita e Pinheiro (2017), a seleção de pessoal é um processo que visa identificar o candidato mais apto a ocupar um cargo específico; já Bangerter, Roulin e König (2012) descrevem a seleção de pessoal como um jogo de sinalização, envolvendo trocas de informações entre os atores do mercado de trabalho (candidatos e organizações).

Independente da definição, é preciso salientar que esta etapa envolve diferentes maneiras e técnicas utilizadas para promover a seleção de candidatos. Se fôssemos parametrizar, neste momento os candidatos recrutados estão mais próximos da empresa do que estavam na etapa anteriormente de recrutamento; por isso a importância de o processo anterior ser bem feito – a empresa agora começa a abrir mais faces para esses pretendentes a vaga.

O processo de seleção refere-se às etapas envolvidas na escolha de pessoas que têm as qualificações certas para preencher uma vaga de emprego atual ou futura. Segundo Guion e Highhouse (2006), a seleção de pessoal envolve a avaliação de características pessoais preditivas de comportamentos desejáveis no trabalho,

utilizando métodos psicométricos para determinar quais candidatos são mais qualificados para o emprego.

Gil (2014) alerta que a seleção em MPEs enfrenta desafios específicos, como a limitação de recursos para investir em ferramentas avançadas de seleção e a falta de departamentos especializados em recursos humanos. Isso exige que os gestores dessas empresas sejam criativos e utilizem métodos acessíveis, como entrevistas estruturadas, testes de habilidades e avaliações de personalidade, para garantir que os candidatos selecionados não só atendam aos requisitos técnicos, mas também se integrem bem à equipe e à cultura organizacional.

2.3.2.1 Tipos de Seleção

Entrando definitivamente na seleção, é possível encontrar alguns tipos de seleção que envolvem variadas técnicas para subtrair as informações necessárias para tomada de decisão sobre a contratação. Pilbeam e Corbridge (2010) sugerem que a combinação de diferentes técnicas de seleção pode aumentar a precisão na escolha dos candidatos, ajudando a prever melhor o desempenho futuro no cargo.

Não necessariamente todos os tipos de seleção são utilizados por todas as empresas, assim como existe uma variada ordem e logística de como elas acontecem. Feild e Gatewood (1987) por exemplo, destacam que, nas MPEs, o proprietário ou gerente é que geralmente assume a responsabilidade pela seleção, o que pode levar a um processo menos formalizado e mais subjetivo.

Westover (2014), define que o processo seletivo consiste em 1 aspecto e 4 etapas. São esses:

1. Desenvolvimento de critérios: Esse aspecto consiste em determinar quais fontes de informação serão utilizadas e como essas fontes serão assinaladas durante as etapas. Esses critérios devem estar atrelados a análise do cargo, contendo quais habilidades e características o candidato precisa ter além da personalidade e da cultura que devem ser alinhados a identidade e planejamento organizacional.
2. Análise da candidatura e currículo: Uma vez definidos os critérios desenvolvidos, a candidatura pode ser examinada. Cada gestão de pessoas tem métodos diferentes para executar esse processo, mas também existem programas de computador que podem pesquisar

palavras-chave em currículos e restringir o número de currículos que devem ser analisados e revisados.

3. Entrevista: Depois que o gerente de gestão de pessoas determinou quais candidaturas atendem aos mínimo critérios, ele deve selecionar as pessoas a serem entrevistadas. A maioria das pessoas não tem tempo para revisar vinte ou trinta candidatos, então esse processo pode ser diminuído com uma entrevista por telefone. Dentro dessa etapa, pode-se ter mais de uma entrevista, da maneira que o gestor julgue necessário.
4. Aplicação de Testes: Qualquer quantidade de testes pode ser aplicada antes de uma decisão de contratação ser tomada. Esses testes incluem testes psicológicos, testes de conhecimentos e habilidades e testes de personalidade.
5. Fazendo a oferta: A última etapa do processo seletivo é oferecer uma vaga ao candidato escolhido. O desenvolvimento de uma oferta por e-mail ou telefone é as vezes a parte mais formal deste processo. A remuneração e os benefícios serão definidos nessa oferta.

2.3.2.1.1 Seleção de Currículos

A primeira etapa do processo seletivo nas organizações normalmente é uma triagem que se dá para apurar se os requisitos básicos para a vaga são preenchidos pelo candidato avaliado. Essa triagem é realizada por meio de uma análise curricular (PONTES, 2010).

A importância da seleção de currículos em MPEs é amplificada pela necessidade de otimizar o tempo e os recursos disponíveis. Marras (2011) destaca que, ao realizar uma seleção cuidadosa dos currículos, as MPEs conseguem focar seus esforços em avaliar candidatos que realmente têm potencial para contribuir para a empresa, evitando entrevistas desnecessárias e agilizando o processo de contratação.

O processo de análise de currículos envolve a triagem inicial de documentos para identificar candidatos que possuam as qualificações necessárias, como formação acadêmica, experiência de trabalho e habilidades específicas.

A precisão na análise de currículos é fundamental para garantir que os candidatos mais qualificados avancem para as próximas etapas do processo de seleção.

2.3.2.1.2 Entrevista

Os candidatos aprovados nessa fase preliminar são encaminhados para a etapa de entrevistas, conduzidas geralmente pelo departamento de gestão de pessoas e depois pelos gestores dos departamentos requisitantes, com a finalidade de verificar se o candidato possui as competências exigidas para o cargo. (PONTES, 2010)

A entrevista é a técnica mais amplamente utilizada nas grandes, médias e pequenas empresas.

A realização da Entrevista deve iniciar pelo estabelecimento de um “quebra-gelo”, e esclarecimentos quanto aos objetivos e procedimentos daquele encontro. Em seguida, com base em um roteiro estruturado, o entrevistador formula as questões. De acordo com Smither *et al.* (2006), as entrevistas estruturadas, que seguem um roteiro definido de perguntas, são mais eficazes na previsão do desempenho no trabalho do que as entrevistas não estruturadas. No entanto, ele deve também explorar as respostas dos candidatos, fazendo questões não planejadas, que esclareçam dúvidas, detalhem informações fornecidas pelos candidatos ou que sirvam para testar hipóteses que o entrevistador vai formulando no decorrer da entrevista e responder as perguntas. Fornecer ao candidato informações sobre a organização e o cargo é o terceiro momento, podendo se fazer uso de material adicional, como vídeos, manuais, etc. No encerramento da entrevista, dever ser fornecidas informações gerais, esclarecer as dúvidas apresentadas pelos candidatos, informando ainda as próximas etapas do processo seletivo (JOHN, 2010).

Segundo Dutra (2012), a clareza na comunicação durante a entrevista de seleção é essencial para alinhar as expectativas entre a empresa e o candidato, principalmente no que diz respeito às pretensões salariais, cultura organizacional e funcionamento da empresa. Dutra enfatiza que, ao proporcionar uma visão clara e realista sobre como a empresa opera e o que ela espera dos colaboradores, é possível reduzir significativamente a rotatividade. Isso ocorre porque o candidato, ao entender

melhor o ambiente e as condições de trabalho, pode tomar uma decisão mais informada sobre sua adequação à vaga, diminuindo a probabilidade de insatisfação futura e consequente desligamento.

A forma como o entrevistador aborda o candidato é essencial para que a entrevista alcance seus objetivos.

Em empresas menores, onde as interações entre os colaboradores são mais frequentes e próximas, é fundamental que o novo membro da equipe se ajuste ao clima organizacional e possa colaborar de maneira harmoniosa com os outros funcionários. Uma entrevista bem conduzida pode revelar essas qualidades e ajudar a evitar problemas de integração no futuro.

Em relação aos tipos de entrevista, destacam-se basicamente dois. A entrevista de triagem ou pré-seleção e a entrevista por competências.

A entrevista de triagem é mais superficial e tem como finalidade básica obter esclarecimentos sobre alguns pontos dos currículos dos candidatos, estabelecer uma ideia geral sobre a postura, o comportamento e a forma de se expressar do candidato. Segundo Marras (2000, p.80) “esse tipo de entrevista segue um padrão menos estruturado, não se prendendo a nenhum planejamento prévio de detalhes individuais”.

O autor ainda complementa que alguns principais itens que são analisados pelo contratante nesse tipo de entrevista, como pesquisas sobre as áreas: pessoal, profissional, educacional e social.

A entrevista por competências, mais completa e mais estruturada, é o segundo tipo de seleção.

John (2010), argumenta que esse tipo de entrevista se fundamenta na premissa de que o melhor indicador do comportamento de uma pessoa no futuro é como ela se comportou no passado em ambientes e/ou situações similares.

O autor também traz alguns passos que devem ser observados na fase de preparação e de aplicação deste modelo:

- a) Analisar criteriosamente o perfil de competências desejado
- b) Definir as competências desejadas (em termos comportamentais)
- c) Elaborar o roteiro da entrevista, pensando nas variáveis que possam surgir
- d) Estruturar perguntas que permitam obter os exemplos comportamentais desejados
- e) Classificar e avaliar as competências identificadas em relação às desejadas

A entrevista por competências concentra-se em comportamentos específicos que são relevantes para o desempenho do cargo. Os entrevistadores perguntam sobre situações passadas em que o candidato demonstrou determinadas competências. Por exemplo, para avaliar a competência de liderança, o entrevistador pode perguntar: "Descreva uma situação em que você liderou uma equipe para atingir um objetivo desafiador. Qual foi a situação, o que você fez e qual foi o resultado?" (WESTOVER, 2014).

As perguntas são formuladas para obter exemplos específicos de experiências passadas dos candidatos. As respostas fornecem evidências concretas sobre como o candidato se comportou em situações reais, permitindo uma avaliação mais precisa de suas competências.

Ao final de cada entrevista, o entrevistador deve fazer também, uma avaliação do processo de sua entrevista, refletindo sobre alguns pontos: (ALMEIDA, 2004 *apud* JOHN, 2010, p. 16):

- a) Sente-se razoavelmente confiante quanto ao candidato que acaba de entrevistar?
- b) Conseguiu o tipo de informação de que precisava?
- c) Quais aspectos da entrevista foram menos satisfatórios?
- d) Poderia tê-los aprimorado, perguntando ou ouvindo melhor?
- e) Identifica novas formas para melhorar a entrevista da próxima vez?
- f) Será necessário entrevistar o candidato outra vez para complementar dados?

Entretanto, a realização de entrevistas de seleção em MPEs também apresenta desafios específicos. Gil (2014) observa que, devido aos recursos limitados, muitas vezes o próprio dono ou gestor da empresa é quem conduz as entrevistas, o que pode resultar em uma abordagem menos formal e mais subjetiva.

2.3.2.1.3 Testes

Adicionado ao processo de seleção de currículo e de entrevistas, grande parte das empresas também aplicam teste(s). A função é colocar em prova o que já foi realizado nos candidatos nas fases anteriores.

Os testes mais comuns aplicados são os testes psicológicos, teste de conhecimento e habilidades e teste de personalidade. Eles não podem ser usados

como avaliação única e final, por isso geralmente são pontuados juntamente com as outras avaliações do processo seletivo.

Os testes psicológicos são amplamente utilizados nos processos de seleção de pessoal para avaliar características cognitivas e emocionais dos candidatos. Estes testes podem medir uma variedade de traços, incluindo habilidades cognitivas, personalidade e aptidões específicas.

Marras (2000) cita ainda que os testes psicológicos servem de medida objetiva e padronizada de uma amostra do comportamento no que se refere às aptidões da pessoa. Esses testes são projetados para prever o desempenho no trabalho e identificar candidatos que possuem as qualidades necessárias para o sucesso em suas funções.

Outro teste muito comum também são os testes de conhecimento e habilidade. Segundo Schmidt e Hunter (1998), testes de conhecimento medem a capacidade dos candidatos de aplicar conhecimentos teóricos e práticos em situações reais de trabalho, enquanto os testes de habilidades avaliam a proficiência em tarefas específicas que são críticas para o desempenho no cargo.

Geralmente esses testes são mais corriqueiros em funções que necessitam de uma habilidade técnica crucial para o desenvolvimento da função, como os cargos do setor de produção de uma indústria, por exemplo. Santos; Venâncio; Akita, (2021) também falam que dentro dos testes de conhecimento e habilidade há testes de idiomas, traduções de texto, teste de conhecimento informático, e assim por diante.

Marras (2011) sugere que as MPEs priorizem testes que avaliem competências essenciais para o cargo e que sejam simples de administrar e interpretar.

E por fim, um outro teste bastante aplicado são os testes de personalidade. Esses testes fornecem insights sobre como os indivíduos podem se comportar em diferentes situações de trabalho, ajudando a prever sua adequação à cultura organizacional e suas interações com colegas e supervisores.

2.4 ROTATIVIDADE DE PESSOAL

Métricas e indicadores de gestão de pessoas é um tema muito relevante ao passo que a gestão de pessoas continua no topo das preocupações dos CEOs. Através de uma estrutura lógica que reúne, organiza e interpreta os dados relativos

às práticas de gestão de pessoas, o gestão de pessoas pode suportar a tomada de decisão estratégica.

Segundo a PWC (2015), o uso de métricas e indicadores adequados permite ao gestão de pessoas:

- Correlacionar a contribuição da função de gestão de pessoas com o resultado do negócio;
- Tentar quantificar os resultados das iniciativas e projetos de gestão de pessoas;
- Derrubar mito de que o gestão de pessoas é exclusivamente “*soft*”;
- Manter o foco na eficiência e eficácia.

Um desses indicadores necessários a uma boa análise de pessoas é a rotatividade de pessoal ou *turnover*. A rotatividade de pessoal, segundo Milkovich e Boudreau (2010), refere-se ao movimento de entrada e saída de empregados de uma organização.

A gestão da rotatividade é fundamental para todas as organizações nos dias de hoje (POMI, 2006). A perda de funcionários implica não apenas na redução de conhecimento, capital intelectual, inteligência e compreensão dos processos, mas também na desconexão com clientes, mercados e oportunidades de negócio.

Existem múltiplas causas para a rotatividade de pessoal, incluindo fatores internos e externos à organização. As razões para o desligamento podem ser diversas; os indivíduos podem solicitar a sua demissão por descontentamento com alguma política da empresa, falta de motivação, ou busca de uma melhor colocação profissional. Assim como, a empresa também se coloca neste direito e busca por profissionais mais capacitados para integrar o seu quadro funcional ou ainda procura pela inovação em seus sistemas. (OLIVEIRA, 2010).

Segundo a Pwc (2022), um terço das demissões registradas no Brasil em março de 2022 foram voluntárias. Mesmo em meio a um desemprego que atinge 12 milhões de brasileiros, os mais de 600 mil pedidos de desligamento são recorde para um único mês desde janeiro de 2020.

Dados como esse alertam para a necessidade da avaliação empresarial constante para entender essas motivações - seja por não prestarem atenção suficiente a pessoas qualificadas; por deixarem de apoiar profissionais que buscam realização e significado no trabalho; ou por perderem oportunidades de desenvolver

a confiança que muitas vezes leva a resultados positivos nos níveis pessoal, profissional e até social.

Para Santos (2015), nas MPE's, a retenção de pessoal é um desafio acrescido, devido à sua dimensão e especificidade e é um elemento crítico para seu sucesso, sustentabilidade e posicionamento estratégico.

Com base no estudo de Bohlander e Snell (2015), as principais causas da rotatividade de pessoal podem ser classificadas em fatores internos e externos. A seguir, o **Quadro 6** ilustra esses fatores:

Quadro 6 – Causas da Rotatividade de Pessoal

Fatores Internos	Fatores Externos
Insatisfação com o ambiente de trabalho	Mudanças econômicas
Falta de oportunidades de crescimento	Condições do mercado de trabalho
Relacionamento com a liderança	Ofertas de emprego mais atrativas
Falta de reconhecimento e recompensas	Concorrência por talentos
Condições inadequadas de trabalho	Políticas governamentais e regulamentações
Cultura organizacional deficiente	Flutuações na demanda do setor

Fonte: Bohlander e Snell (2015).

Esses fatores acabam impactando psicologicamente no funcionário em relação ao seu emprego (LOPES, 1978). Para citar alguns: Sensação de inutilidade e abandono, sensação de estar sendo explorado, falta de confiança no empregador, ansiedade e sentimento de dúvida e incerteza.

Uma das maneiras de identificar as causas dessa rotatividade é através da entrevista de desligamento. Essa entrevista é realizada após o decorrer de todo o processo de desligamento.

Segundo Silva (2001), as organizações utilizam a entrevista de desligamento como principal instrumento qualitativo para controlar e medir os resultados da política de recursos humanos.

Bertotti (2013) apresenta alguns aspectos que devem ser coletados nessa entrevista de desligamento. São eles:

- a) motivo que determinou o desligamento (por iniciativa do funcionário ou da empresa);
- b) opinião do funcionário a respeito da organização, do líder e dos colegas;
- c) opinião a respeito do cargo, horário e condições de trabalho;
- d) opinião a respeito do salário, benefícios sociais, oportunidades e progresso;
- e) opinião a respeito do relacionamento humano, moral e atitude das pessoas;

f) opinião a respeito das oportunidades existentes no mercado de trabalho.

Esses itens devem ser relatados em formato de formulário de entrevista para que possam ser utilizados como itens estatísticos das causas da rotatividade de pessoal.

A outra face dessa rotatividade são os impactos ou consequências causados por ela. Eles podem ter dimensões e perspectivas das mais diferentes óticas: Financeiro, social, de gestão de capital humano e de cultura e comportamento organizacional.

Os custos relacionados à rotatividade de pessoal ou custos do Turnover acontecem nos momentos de admissões de novos funcionários e desligamentos de outros.

Os custos financeiros constituem a soma do custo de admissão com os custos de desligamento, por serem custos quantitativos, são facilmente calculáveis, necessitando apenas de serem tabulados e acompanhados nos levantamentos dos dados. Além desses, é possível quantificar também os custos com recrutamento, anúncio das vagas e com treinamentos (SILVA, 2012).

Westover (2014) lista alguns custos que vão além daqueles financeiros:

- Orientação e treinamento de novo funcionário;
- Tempo em entrevistar novos substitutos;
- Tempo de recrutar e treinar novos contratados;
- Conhecimento perdido;
- Custo associado à perda de segredos comerciais;
- Perda de produtividade associada ao tempo entre o perda do funcionário e contratação de substituto (horas extras incluídas também);
- Perda de produtividade devido a um novo funcionário aprendendo o trabalho;
- Perda de produtividade associada a colegas de trabalho ajudando o novo empregado.

O fator positivo da rotatividade, desde que controlada e assertiva, é citado por Silva (2001):

Afastamento de empregados de baixo desempenho: substituir os empregados por melhor desempenho.

Redução de conflitos: à medida que um conflito profundamente enraizado perturba o funcionamento organizacional, o turnover se torna uma alternativa positiva.

Inovação, flexibilidade adaptabilidade: A oportunidade de substituição que o turnover, cria pode trazer consigo novos conhecimentos, ideias, novas tecnologias e 45 estilos. Podendo ainda reduzir custos com a otimização de cargos a partir das novas tecnologias de administração.

Diminuição de outros comportamentos de afastamento: A adoção do turnover, pode ser benéfico quando o indivíduos querem deixar seu emprego, mas não são capazes de fazê-los

Camargo *et al.* (2016) também complementam que o ponto positivo também é a recepção de novos colaboradores, com novos conhecimentos e capazes que trabalharemos em prol à instituição, porém é necessário um acompanhamento junto aos colaboradores atuais e com os novos funcionários para que não haja demissões e admissões frequentes.

Diversas medidas podem ser adotadas pelas organizações para reduzir a rotatividade. A criação de um ambiente de trabalho positivo, com oportunidades de desenvolvimento e crescimento, é fundamental. Além disso, programas de reconhecimento e recompensas podem aumentar a satisfação e retenção dos empregados (HENRARD; QUADROS, 2015).

Os autores ainda mostram a importância da liderança eficaz e do comportamento dos líderes na redução da rotatividade, destacando que líderes que valorizam seus funcionários e promovem um ambiente de trabalho positivo conseguem manter seus times mais coesos e satisfeitos.

2.4.1 Índice de Rotatividade

Ao analisar os custos associados à rotatividade de funcionários, é crucial para as organizações conhecerem seu índice. Isso permite uma avaliação precisa dos problemas que estão ocorrendo e possibilita correções antes que se transformem em despesas mais altas.

Pontes *et al.* (2018), que definem a rotatividade como uma métrica essencial para compreender a estabilidade da força de trabalho em uma organização.

Conforme Lucena (1995 p. 199), “controlar *turnover* não significa apenas ter as informações sobre ele, mas significa proteger e reter a mão-de-obra que é importante para a empresa”.

Os métodos tradicionais de cálculo do índice de rotatividade geralmente envolvem a divisão do número de saídas pelo número médio de funcionários em um período. No entanto, esses métodos podem ser simplificados ou detalhados conforme a necessidade da organização. Por exemplo, é possível calcular a rotatividade total, a rotatividade de novas contratações e a rotatividade voluntária (STEED; SHINNAR, 2004).

Segundo Marras (2005, p. 66), “esse índice pode medir uma parte da organização (toda uma área de vendas ou somente parte dessa área: uma seção, um departamento, um setor etc.) ou medir o índice geral (todas as áreas componentes do organograma da empresa).”

Segundo Silva (2012, p.60):

Percebe-se que não há um número que defina a índice ideal de turnover, mas há situação específica para cada organização em função do ambiente interno ou externo. O índice de rotatividade ideal é aquele que permite à organização reter seu pessoal mais qualificado e substituir os menos qualificados (SILVA, 2012, p. 60).

Uma das fórmulas para se medir o índice de rotatividade é apresentada por Marras (2005). Segue-se abaixo:

$$Ir = \left(\frac{nd}{\frac{Eip + Efp}{2}} \right) \times 100$$

Ir = Índice de Rotatividade

nd = número de desligados

Eip = número de efetivos no início do período

Efp = número de efetivos no fim do período

Esse índice é retratado em forma de porcentagem.

Por fim, a rotatividade de pessoal não é apenas uma métrica operacional, mas também um indicador da saúde organizacional. A gestão eficaz da rotatividade pode levar a uma força de trabalho mais estável, engajada e produtiva, o que é crucial para o sucesso a longo prazo de qualquer organização.

É importante salientar que o índice ideal de turnover de pessoal para cada organização é analisada de maneira diferente, pois cada empresa possui suas

particularidades. Uma maneira de encontrar um valor do índice de rotatividade ideal é comparando com uma empresa de mesmo setor e porte.

3 OBJETO DE ESTUDO

3.1 HISTÓRICO DA EMPRESA

A empresa escolhida para a realização do estudo de caso é a Da Hortinha Alimentação Infantil LTDA. Fundada em 2015 na cidade de Aracaju por uma nutricionista infantil e mãe que amava compartilhar sobre alimentação saudável na infância; Da Hortinha é uma empresa pioneira especializada em alimentação infantil saudável para escolas particulares.

Nos primeiros anos de fundação a empresa ainda não trabalhava com seu principal serviço que é o almoço escolar infantil. Ela foi tateando e incorporando serviços análogos a alimentação infantil como papinhas congeladas, lanches saudáveis e até, saindo um pouco do seu foco, alimentação para adultos; tudo tentando adentrar num mercado ainda em desenvolvimento.

Mas foi em 2021, após a pandemia de covid-19 que a empresa deu um grande salto em sua trajetória, saltando para cerca de 700 refeições diárias bem como aumentando sua capacidade produtiva, sua equipe de funcionários e sua receita.

Atualmente a Da Hortinha trabalha exclusivamente com almoço escolar infantil, produzindo e alimentando diariamente aproximadamente 1000 crianças em 8 escolas particulares de ensino integral de Aracaju/SE.

O trabalho inclui implementação do almoço escolar na escola parceira, com treinamentos para manipuladores dos alimentos e também para os cuidadores, com foco em estímulos adequados na oferta dos alimentos. As refeições são produzidas diariamente na sede da empresa e enviada para as escolas clientes, onde é servida em réchauds fornecidos pela Da Hortinha, e porcionadas em pratos individuais de acordo com as preferências e necessidades individuais das crianças. O cardápio mensal é elaborado por nutricionista infantil, variado, nutritivo e de alta aceitação pelas crianças, contando diariamente com 7 a 8 preparos que dão liberdade para escolha da composição dos pratos.

Também há suporte com nutricionista que realiza o acompanhamento do almoço na escola e coleta os feedbacks *in loco*. A profissional verifica as demandas de logística, de preparos e também atua junto às crianças, incentivando e estimulando para que tenham uma boa experiência nutricional.

A Da Hortinha Alimentação Infantil hoje é uma microempresa que conta com o perfil de dificuldades e desenvolvimento próprios do cluster de micro e pequenas empresa, como setor de recursos humanos incipiente, falta de planejamento estratégico e gestão empresarial dependente do dono (SEBRAE, 2018 n.p). Além disso, sua estrutura organizacional é dividida em setor de produção e setor administrativo.

3.1.1 Missão

A missão de uma empresa é definir o que ela pretende alcançar, quem são seus clientes, quais são os produtos e serviços que ela oferece e quais são as bases de suas competências". É a declaração fundamental que orienta todas as decisões e atividades da empresa, servindo como um guia para sua estratégia e suas operações.

A Da Hortinha tem como missão: "alimentar os pequenos sergipanos de maneira saudável, segura e atrativa".

3.1.2 Visão

"A visão de uma empresa é uma imagem clara e inspiradora do futuro que a empresa deseja criar". Ela descreve o que a empresa aspira a alcançar em termos amplos e ambiciosos, fornecendo uma direção clara e um senso de propósito para todos os envolvidos. A visão não apenas orienta as decisões estratégicas da empresa, mas também motiva e inspira seus colaboradores, clientes e outras partes interessadas a se envolverem na realização dessa visão.

A Da Hortinha tem como visão: Ser referência nacional em alimentação escolar infantil.

3.1.3 Valores

Os valores de uma empresa são os princípios fundamentais e crenças que guiam o comportamento e as decisões de seus membros. Eles representam o que a organização valoriza e prioriza em sua cultura e em suas interações com todas as partes interessadas. Os valores não são apenas palavras em um papel, mas sim comportamentos observáveis e não negociáveis que orientam a maneira como a

empresa opera e como seus funcionários se relacionam entre si e com o mundo exterior.

A Da Hortinha Alimentação Infantil é uma empresa que fundou um novo mercado em sua cidade natal, e tem valores que suportam o dinamismo de uma empresa em constante adaptação a esse novo mercado. Esses valores são:

Segurança alimentar como prioridade máxima: Como o público-alvo da empresa são crianças em idade escolar, e ainda sabendo que a organismo infantil é mais sensível a elementos exógenos, a empresa mantém padrões de qualidade sanitária e protocolos de higiene que minimizem a quase zero a possibilidade de uma contaminação.

Honestidade: este se torna um importante valor porque precisa haver uma equiparação entre as expectativas dos clientes(escolas) e da capacidade de atendimento da empresa. Como um não conhece totalmente o outro, acaba existindo solicitações que precisam usar do componente honestidade ao serem negadas.

Responsabilidade: A Da Hortinha entende que esse valor é imprescindível e o aplica a todos os seus processos internos; desde o fornecedor até o cliente final tudo é pensado em dirimir os gargalos para que a produção diária que alimenta cerca de 1000 crianças seja produzida em ótimas condições.

3.2 PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS

A área de recursos humanos como um departamento e suas subdivisões, é inexistente atualmente na empresa. As funções de recursos humanos são desenvolvidas pela equipe administrativa que cuida de outras demandas relativas a gestão da empresa. Nessa equipe são desenvolvidos os processos seletivos, treinamentos e planejamento salarial de cada cargo.

A empresa se utiliza apenas do recrutamento externo para o preenchimento de vagas vacantes, ou para necessidade de expansão da equipe. Historicamente a maior parte dos que entram na empresa chegam através da indicação dos próprios funcionários.

Os treinamentos formais se comportam dentro da esfera comportamental, sobre boas práticas de alimentação e sobre as regras da empresa. Há um treinamento formal já preparado, que é ministrado pela equipe administrativa (comportamental e

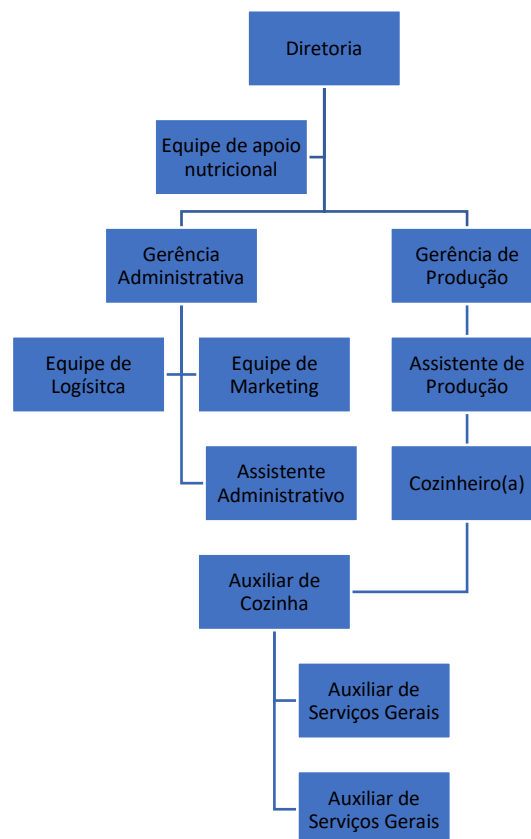
regras da empresa) e pela gerente de produção (boas práticas), que ocorrem ao início do ano letivo e no período do meio do ano.

As funções de setor de pessoal, como folha de pagamento, folha de ponto, atestados médicos, horas extras e outras atividades, são desenvolvidas por uma empresa terceirizada de contabilidade. Além disso, a empresa é assessorada por um escritório de advocacia para fins de legislação trabalhista.

Há também uma outra empresa que administra as demandas obrigatórias e legais de Saúde e Segurança do Trabalho.

O organograma da empresa, apresentado na **Figura 7**, segue um modelo tradicional de divisão organizacional, se concentrado em atividades administrativas, de produção (*corebusiness* da empresa) e suporte. No cargo mais elevado (diretoria), está a dona da empresa.

Figura 7 – Organograma da Empresa



Fonte: Elaborado pelo autor

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para tratar sobre a problemática desse estudo, será utilizado a metodologia qualitativa, visto que os dados coletados passarão por análise sem quantificação necessariamente. Segundo Mascarenhas (2012) esse método possibilita descrever objetivos mais completos, pois se utiliza, de maneira mais objetiva, dos dados obtidos tanto de uma organização ou grupamento social, como também de apenas um indivíduo. Ainda segundo o autor, a pesquisa qualitativa permite ao pesquisador efetuar o estudo com mais liberdade de ação.

No que tange aos objetivos este estudo de caso possui um caráter exploratório já que se propõe a investigar as práticas de recrutamento e seleção, relacionando-as com os índices de rotatividade. Gil (2017) assevera que dentre os principais objetivos da pesquisa exploratória, é possível destacar que sua flexibilidade lhe dá contornos de pesquisa bibliográfica e de estudo de caso já que esse método favorece uma maior familiaridade entre o problema da pesquisa e o aprimoramento das ideias.

Outros autores também abordam a temática da pesquisa exploratória como recurso metodológico, a exemplo de Shaughnessy, E. Zechmeister e J. Zechmeister (2012) quando afirmam que os estudos exploratórios são recomendados quando o objetivo seja examinar um tema ou um problema de pesquisa pouco estudado e sobre o qual pairam muitas dúvidas e lacunas. Ou seja, se a revisão de literatura revelar que existem apenas orientações que carecem de pesquisa e ideias vagamente relacionadas com o problema de estudo, ou ainda, se o intuito for pesquisar sobre temas a partir de novas perspectivas.

Sobre a estratégia da pesquisa, será baseada num estudo de caso, onde será possível, conforme a visão de Gil (2017), efetuar uma análise mais detalhada sobre os pontos questionados na pesquisa. Mascarenhas (2012) afirma que o estudo de caso possibilita ao pesquisador obter dados de análise mais precisos, mas que devem ser levados em consideração quando relacionados ao universo de amostragem em questão.

Para Yin (2010), em outros termos, o estudo de caso como metodologia de pesquisa permite-se ter uma compreensão maior do tema proposto, pois trata desde a lógica de planejamento até mesmo a definição das técnicas de coletas de dados e das abordagens. Assim sendo, o estudo de caso não pode ser tratado meramente

como uma simples tática de coleta de dados nem tampouco como o recorte de uma característica da pesquisa em si, mas sim, uma estratégia de pesquisa abrangente.

Como instrumento de coleta, optou-se por utilizar uma entrevista semiestruturada com o Gerente Administrativo, responsável pela condução das atividades relativas à gestão de pessoas da empresa. Para Marconi e Lakatos (2003), a entrevista semiestruturada é um instrumento em que é estabelecido um roteiro de perguntas sem engessar a entrevista. Neste caso, o pesquisador possui uma ideia clara sobre o que considera relevante e, durante todo o tempo, assegura-se de que certos pontos serão discutidos nas respostas (BRANDÃO, 2015)

A entrevista tem como objetivo coletar informações sobre o processo de admissão de pessoas, seus critérios, sua necessidade e grau de relevância para a empresa. Para as perguntas da entrevista, esta pesquisa se baseou no roteiro pré-elaborado do trabalho de Alecrim e Leão (2014) como fonte conforme apresentado no apêndice deste trabalho.

A entrevista ocorreu no dia 15 de julho de 2024, durou cerca de 30 minutos, foi feita com o gerente administrativo, que ao passo que respondia às perguntas, as repostas eram transcritas pelo entrevistador.

Houve também a utilização da técnica de observação participante. Segundo May (2001), observação participante é o processo no qual um investigador estabelece um relacionamento multilateral e de prazo relativamente longo com uma associação humana na sua situação natural com o propósito de desenvolver um entendimento científico daquele grupo.

Para analisar os dados coletados nas entrevistas com o gestor, optou-se a análise temática ou categorial, que permite a divisão das informações obtidas em núcleos de sentidos das respostas, agrupando esses sentidos posteriormente em classes que possibilitam a unidade de significado (BARDIN, 2004). Assim, os dados analisados foram confrontados com a teoria para a formulação da discussão dos resultados, e posteriormente sugerida ações a partir da correlação com o resultado do cálculo do índice de rotatividade da empresa.

No **Quadro 7**, são mostradas as categorias e os aspectos de análise alinhados aos objetivos específicos desta investigação. Esse quadro visa orientar o instrumento de pesquisa deste trabalho.

Quadro 7 - Categoria de análise e elementos de análise

Objetivos específicos	Categorias de análise	Elementos de análise	Questões
Analisar como é realizado o recrutamento e seleção em uma empresa de pequeno porte do ramo alimentício	Entendimento do nível da gestão de pessoas	Maturidade da área de GP da empresa	1, 7 e 8
	Processo de recrutamento	- Atração de candidatos para processos seletivos. - Comunicação de vagas de emprego.	2, 3, 10 e 11
	Processo de seleção	- Roteiro da entrevista - Tomada de decisão - Estratégias de seleção	4, 5, 6, 10 e 11
	Uso de indicadores de gestão de pessoas	Indicadores de avaliação de desempenho.	9 e 10

Fonte: Elaborado pelo autor

Também foi utilizado a análise documental para o cálculo de rotatividade dos últimos 6 (seis) meses. Para Gil (2009), nesta análise se buscam materiais relacionados ao fenômeno estudado, visando melhor compreensão de sua ocorrência. Sendo assim, os dados necessários para o cálculo serão coletados de documentos de setor de pessoal da empresa, *e-mails* de solicitação de admissão ou demissão e arquivos dos funcionários atuais e já desligados

A fórmula utilizada para tal indicador foi baseada em Tadeu (2012), conforme a **Figura 8**.

Figura 8 – Fórmula para cálculo de rotatividade

$$\text{Turnover Global} = \frac{\left\{ \frac{[N^{\circ} \text{ de admissões (6 meses)} + N^{\circ} \text{ de demissões (6 meses)}]}{2} \right\}}{N^{\circ} \text{ de empregados (6 meses)}}$$

Fonte: Adaptado de Tadeu, 2012.

A adaptação do autor ocorreu apenas na matriz temporal, na obra Tadeu usa o horizonte de cálculo em um mês, neste trabalho, com já salientado, será utilizado 6 meses como tempo de apuração.

4.1 PROTOCOLO DE ESTUDO

O protocolo é o documento que trata de todas as decisões importantes que foram e ainda deverão ser tomadas ao longo do estudo de caso (Gil, 2017). Yin (2005) aconselha que o estudo de caso esteja suportado por um protocolo. No Quadro 8 são apresentados os elementos que serão tomados ao longo da pesquisa.

Quadro 8 – Protocolo de Estudo

Problema de pesquisa	Qual a relação entre recrutamento e seleção e a rotatividade de pessoal em uma empresa de pequeno porte do ramo alimentício?
Unidade de análise	Empresa de pequeno porte do ramo alimentício
Organização	Da Hortinha Alimentação Infantil, localizada em Aracaju/SE
Limite de tempo	No ano de 2024
Fontes de dados e confiabilidade	Cruzamento entre dados coletados mediante entrevistas semiestruturadas e análise documental.
Validade dos dados	Fontes múltiplas de evidência (entrevista e documentos).
Questões do estudo de caso (baseadas nos objetivos específicos)	Como ocorre o processo de recrutamento na empresa? Qual foi o resultado encontrado do indicador de rotatividade em um período de 6 (seis) meses? Quais práticas e ações podem ser propostas para reduzir o impacto da rotatividade de pessoal nessa empresa?
Procedimento de campo do protocolo (PREPARAÇÃO)	Elaboração do roteiro de entrevista. Contato com os participantes – unidade de análise. Busca em documentos da empresa

Procedimento de campo do protocolo (AÇÃO)	Agendamento das entrevistas. Realização das entrevistas. Transcrição das entrevistas. Coleta de dados para cálculo do índice de rotatividade
Relatório do estudo de caso	Consolidação dos dados. Cálculo do índice de rotatividade Confronto dos dados com os objetivos da pesquisa.

Fonte: Adaptado de Yin, 2001.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo, são exibidos os resultados da entrevista conduzida com o gerente administrativo da empresa em questão, além da comparação entre as práticas da empresa e os achados teóricos sobre o processo de recrutamento, seleção e rotatividade, com o propósito de identificar pontos fracos. Posteriormente, após o cálculo da rotatividade, serão propostas sugestões de práticas e ações que visem reduzir o impacto desse indicador (rotatividade).

5.1 ENTREVISTA COM GERENTE ADMINISTRATIVO

O questionário realizado na empresa teve como finalidade obter dados e informações que pudessem revelar como é conduzido o processo de seleção na organização.

Na questão 01 (um), foi indagado ao entrevistado se a empresa possui um setor específico de recursos humanos e quem é a pessoa encarregada pelo processo de seleção. O gerente expôs que não existe na empresa um setor específico de gestão de pessoas, ele próprio realiza toda e qualquer investida de novas contratações. Esta situação está em consonância com o que pensa Dutra (2012) que diz que nas micro e pequenas empresas é comum a inexistência de um departamento específico de recursos humanos, sendo que as atividades de gestão de pessoas são geralmente realizadas de forma informal pelos próprios gestores ou proprietários.

Continuando o questionário, na questão 02 (dois), foi questionado quem realiza a solicitação de novos colaboradores para a empresa e como funciona o processo de recrutamento. O participante da entrevista respondeu que ele é responsável por perceber a necessidade de uma nova mão de obra e apresentar esta solicitação ao(a) proprietário(a) da empresa. Após a aprovação, o recrutamento é feito através de *headhunters* e por indicações dos próprios colaboradores e/ou conhecidos. Da mesma maneira argumenta Dessler (2003), complementando que o recrutamento é um processo pelo qual a organização comunica suas necessidades ao mercado de trabalho e, ao mesmo tempo, atrai candidatos interessados para preencher essas necessidades.

Na questão 03 (três), foi solicitado saber como ocorre o processo de seleção dos profissionais recomendados por terceiros. Segundo o gerente, após a indicação,

realiza-se uma análise do currículo e uma entrevista, na qual se avalia se o perfil do candidato atende às exigências da empresa. Mas que a entrevista não segue uma semiestrutura de roteiro. Segundo Dutra (2004), o uso de um roteiro de entrevista bem estruturado é essencial para garantir que todos os candidatos sejam avaliados com base nos mesmos critérios.

Há então, uma falha nesta etapa do processo seletivo, visto que nesta técnica comum de seleção se faz necessário o planejamento do roteiro da entrevista, o que ajuda a minimizar vieses e a tomar decisões de seleção mais acertadas.

Perguntado na questão 04 (quatro) sobre quais métodos de seleção são empregados, o colaborador falou que são utilizados a análise de currículos, entrevistas e testes práticos como etapas da seleção. De acordo com essa resposta Vilas Boas e Andrade (2009) reforçam que o processo de seleção é uma espécie de filtragem que segrega apenas os candidatos aptos a ingressarem na empresa com a pretensão de suprir os sistemas produtivos e demais sistemas que necessitam de pessoal.

Quando questionado no item 05 (cinco), sobre quem é o encarregado pela decisão da contratação do candidato, o gerente falou que esta pessoa responsável é o(a) proprietário(a) da empresa. Dutra (2012) e Marras (2011) já argumentaram que esse é um processo comum numa MPE.

Na questão 06 (seis), foi perguntado se o supervisor considera as etapas do processo de recrutamento e seleção bastantes para se conhecer o perfil do candidato. A resposta do gerente foi que não porque, segundo o mesmo, há lacunas de conhecimento do recrutado que não são preenchidas com os atuais métodos utilizados. Existe um pensamento por trás do que o entrevistado falou, e Fisher; Wilmoth (2017) discorrem sobre isso, que é a avaliação da compatibilidade da cultura organizacional entre empresa e recrutado.

Os autores reforçam que é preciso focar em aspectos culturais, além das habilidades técnicas já verificadas nos processos seletivos comuns.

Na questão 07 (sete), foi perguntado ao entrevistado se, além de recrutar e selecionar, ele desempenhava outra função dentro da empresa. O mesmo disse que ele é responsável pelas questões administrativas da empresa como: pagamento da folha salarial, pagamento aos fornecedores, gerenciamento diário da produção da empresa, relacionamento com clientes, atendimento às solicitações normativas para funcionamento da empresa, gerar relatórios diários, etc.

Em relação às questões 08 (oito) e 09 (nove), foi interpelado ao gerente se ele já utilizou ou utiliza alguma ferramenta para medir a rotatividade na empresa e se considera que a empresa apresenta um alto índice de rotatividade. O supervisor afirmou que nunca utilizou nenhuma ferramenta para medir a rotatividade e, quanto ao nível de rotatividade, tem consciência de que ela existe, e acredita que este seja alto, pois os funcionários entram e saem da empresa com certa frequência. Neste quesito, existe uma outra falha encontrada. Segundo Santos *et al.* (2020), a importância da coleta de dados na gestão de pessoas é uma ferramenta essencial para a realização de um diagnóstico organizacional eficaz.

Os autores ainda falam que sem a coleta e análise adequada de dados, as decisões na gestão de pessoas podem ser baseadas em suposições ou percepções subjetivas, o que pode comprometer a eficácia das ações implementadas. O gerente não sabe porque não tem a coleta de dados, e também não sabe a decisão a se tomar pelo motivo anteriormente falado

Perguntado na questão 10 (dez) se a rotatividade da empresa poderia ser atribuída ao processo seletivo e quais outros indicadores contribuem para a existência dessa rotatividade, foi dito que, sim, pode existir esse impacto da forma como é feito hoje; a falta de clareza nas avaliações realizadas entre empresa e colaborador também influencia bastante para essa rotatividade.

Por fim, na questão 11 (onze), foi perguntado ao entrevistado se ele faria alguma alteração no modo que a empresa utiliza para recrutar e selecionar. O gerente disse que faria, adicionando ao que já existe, testes psicológicos e a adição de mais uma entrevista com foco comportamental. Marras (2011) defende o uso de testes psicométricos para medir aptidões e características de personalidade, enquanto as entrevistas comportamentais permitem observar reações e atitudes do candidato em situações passadas, que podem indicar como ele se comportará no ambiente de trabalho. Sendo assim, há respaldo para a proposta apresentada durante a pergunta feita ao gerente administrativo da empresa.

5.2 MOTIVOS DE DESLIGAMENTO

Pedidos de demissão ou término de contrato representam desligamentos, e, considerando que essas demissões podem ser iniciadas tanto pelo empregado quanto

pela empresa, a Tabela 1 demonstra que, nos últimos seis meses na Da Hortinha Alimentação Infantil, ocorreram demissões por ambas as partes.

Das 10 demissões registradas no período analisado, 5 foram sem justa causa por iniciativa da empresa; 1 foi resultante do pedido de demissão do funcionário; 2 ocorreram devido à rescisão antecipada do contrato de experiência por iniciativa dos empregados; 1 foi rescisão antecipada de contrato por decisão da empresa; e 1 foi devido ao término de contrato, também por iniciativa da empresa.

Durante esses seis meses, observa-se que as demissões sem justa causa se destacaram como a principal forma de desligamento.

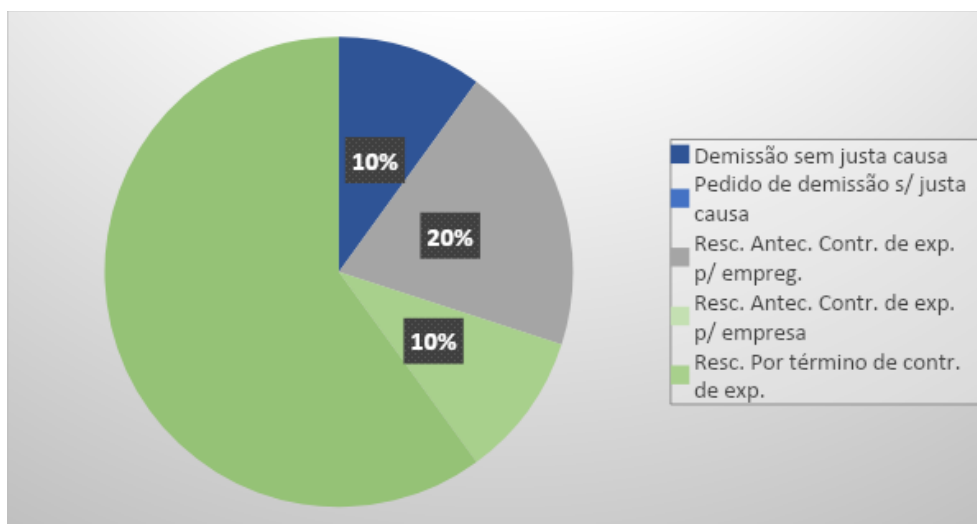
Tabela 1 – Motivos de desligamentos

Motivos da Demissão	Número de ocorrências no período de jan a jun/23						
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Total
Demissão sem justa causa	1				1	3	5
Pedido de demissão s/ justa causa				1			1
Resc. Antec. Contr. de exp. p/ empreg.		1			1		2
Resc. Antec. Contr. de exp. p/ empresa	1						1
Resc. Por término de contr. de exp.					1		1
TOTAL	1	1	3	1	3	1	10

Fonte: Elaborado pelo autor

Entre todas as rescisões, 7 foram por iniciativa da empresa, ou seja, a organização decidiu desligar o funcionário de suas funções, enquanto apenas 3 foram por iniciativa do próprio funcionário, provavelmente para aceitar uma oportunidade de trabalho em outra empresa. É o que ilustra em porcentagem a Figura 9 abaixo:

Figura 9 – Percentual de desligamento por motivos



Fonte: Elaborado pelo autor

Os números apresentados para as demissões iniciadas pela empresa são bastante expressivos, conforme ilustrado na Tabela 1. As demissões sem justa causa correspondem a metade de todas as demissões, totalizando 50%. Os desligamentos devido à ocorridos por rescisão antecipada do contrato de experiência por iniciativa do empregado representam 20%, sendo o segundo maior índice. Os outros dados podem ser consultados na Tabela 1.

Observa-se também que as demissões se concentram nos meses de janeiro e junho. Como a empresa trabalha de acordo com calendário escolar, os meses de dezembro/janeiro e junho/julho são períodos em que não há funcionamento da produção devido às férias escolares.

5.3 ÍNDICE DE ROTATIVIDADE DE PESSOAL

A rotatividade é a flutuação de pessoal entre uma organização e seu ambiente. Ela é medida pelo volume de pessoas que entram e saem da organização, sendo normalmente apresentada através de percentuais.

Nesta pesquisa utilizou-se a fórmula de Tadeu (2012) para o cálculo feito no estudo de caso dentro da empresa em questão.

Figura 10 – Fórmula para cálculo de rotatividade

Turnover Global =	$\frac{\{[N^{\circ} \text{ de admissões (6 meses)} + N^{\circ} \text{ de demissões (6 meses)}]\}}{2}}{N^{\circ} \text{ de empregados (6 meses)}}$
------------------------------	---

Fonte: Adaptado de Tadeu (2012)

Segundo Oliveira e Cardoso (2016), para pequenas e médias empresas (até 200 funcionários anuais) o cálculo é realizado em períodos maiores, pois a taxa pode ser prejudicada se for calculada em um período muito específico.

A rotatividade dos últimos 6 meses é de 44,73%; considerada alta. A empresa não tem uma meta almejada para comparação pois nunca houve anteriormente a este trabalho o cálculo desse índice.

Isso também indica que a organização pode contar com apenas 55,27% (cinquenta e cinco vírgula vinte e sete por cento) de sua força de trabalho durante o período analisado, o que resulta em uma significativa perda na produção da empresa.

É importante ressaltar que, neste caso, admissões e demissões planejadas não entrariam no cálculo, já que estão atreladas ao crescimento ou mudança da empresa e não à rotatividade orgânica. Entretanto, não é comum o caso de MPes possuírem esse tipo de plano; como é o caso da empresa em estudo.

O índice encontrado está em conformidade com o que diz a literatura, acompanhando uma tendência das MPes. Segundo Mattos (2012):

A alta rotatividade do trabalho e o emprego informal de baixa qualidade convivem com formas dinâmicas de contratação, muitas vezes superiores às das grandes empresas, o que mostra mais uma vez o traço vindo deste segmento, que as demandas políticas públicas específicas à realidade exposta pelas MPes, prova que representa um pilar fundamental para a economia de todos os países (MATTOS, 2012, p.21).

Ademais, se a comparação for feita na micro e pequena empresa, por setor e por região do país, a média também acompanha. É o que mostra a Tabela 2:

Tabela 2 – Comparação de taxa de rotatividade

Empresa/Região/Setor de atividade	Índice de Rotatividade
Da Hortinha Alimentação Infantil	44,73%
MPes da Região Nordeste	40,1%
MPes de Serviços	37,2%

Fonte: Elaborado pelo autor

Não existe um valor específico para classificar o indicador de rotatividade. Embora há autores como Gil (2001) que estipule que até 5% ao ano seria um índice aceitável, a análise precisa ser um pouco mais minuciosa; atrelando outros indicadores a essa avaliação.

Startups, por exemplo, funcionam com índices de rotatividades elevadíssimos, porque isso faz parte do modelo de negócio desse tipo de organização.

Uma maneira de controlar este parâmetro dentro da empresa é analisar cenários (tamanho da empresa, setor, localização, *corebusiness*) e estabelecer uma meta almejada para esse índice.

6. CONCLUSÕES

Este capítulo está dividido em quatro seções, na primeira são respondidas as questões de pesquisa deste trabalho, na segunda são feitas sugestões de melhoria para incrementar o recrutamento e seleção e diminuir a rotatividade, na terceira, sugestões para futuras pesquisas e por fim, na terceira seção são apresentadas as conclusões finais que abordam os principais desafios deste trabalho além de suas principais contribuições.

6.1 RESPONDENDO ÀS QUESTÕES DE PESQUISA

Ao finalizar este trabalho, se retomou a questão que deu origem a este estudo: Qual a relação entre recrutamento e seleção e a rotatividade de pessoal em uma empresa de pequeno porte do ramo alimentício?

A resposta ao problema de pesquisa é de que os métodos de R&S escolhidos pela empresa são potenciais causadores dos índices de rotatividade encontrados. A empresa não emprega todas as técnicas recomendadas pela ampla bibliografia apresentada no capítulo 2 deste trabalho. De forma que a incipiência no processo de R&S é um fator preponderante para o alto índice de rotatividade encontrado.

Para se cumprir este objetivo geral, foram propostos objetivos específicos, executados com base na literatura existente e nas informações coletadas, o que é visto a seguir:

1. Como ocorre o processo de recrutamento na empresa?

Quanto a esta questão, constatou-se que o processo de recrutamento e seleção da empresa é informal, conduzido pelo gerente sem um setor de recursos humanos e baseado em indicações e entrevistas sem critérios claros, o que compromete a objetividade e a avaliação da compatibilidade cultural dos candidatos. Além disso, não há um planejamento estruturado, levando a decisões baseadas em suposições, o que pode acarretar diretamente na rotatividade da empresa.

2. Qual foi o resultado encontrado do indicador de rotatividade em um período de 6 (seis) meses?

O índice do período ficou em 44,73%, o que indica que a organização pode contar com apenas 55,27% (cinquenta e cinco vírgula vinte e sete por cento) de sua força de trabalho durante o período analisado.

3. Quais práticas e ações podem ser propostas para reduzir o impacto da rotatividade de pessoal nessa empresa?

Para reduzir a rotatividade, recomenda-se definir perfis claros para cada cargo, contratar um profissional de Recursos Humanos para melhorar o processo de seleção, padronizar as entrevistas com roteiros estruturados e incluir uma avaliação de fit cultural para garantir o alinhamento entre os candidatos e a empresa.

6.2 SUGESTÕES DE MELHORIA PARA INCREMENTAR O RECRUTAMENTO E SELEÇÃO E DIMINUIR A ROTATIVIDADE

O primeiro passo para melhorar o processo de recrutamento e seleção pode ser a definição dos perfis profissionais para cada cargo na empresa. Isso pode ser alcançado por meio da descrição e análise dos cargos, uma ferramenta essencial para os profissionais de Recursos Humanos. Quando se trata de recrutamento e seleção, a descrição e a análise de cargos tornam-se especialmente importantes.

Lubna (2023) afirma esta posição quando diz que as descrições de cargos são cruciais para um recrutamento e seleção eficazes, pois proporcionam uma compreensão clara das responsabilidades e requisitos do trabalho. Isso facilita atrair os candidatos certos, aumentando o desempenho dos funcionários.

Para elaborar as descrições e análises de cargos, é possível conduzir entrevistas com os atuais ocupantes dos cargos, bem como com seus supervisores diretos. Além disso, pode-se realizar observações no local de trabalho.

Na primeira e na sétima pergunta da entrevista, nota-se que a empresa não tem um departamento específico de gestão de pessoas para realizar o recrutamento e a seleção. A responsabilidade por essas tarefas recai sobre o próprio gerente administrativo.

Sugere-se que seja avaliada a possibilidade de contratar alguém com qualificação em Administração de Recursos Humanos, que possa não apenas apoiar o Departamento, mas também estruturar os procedimentos de gestão de pessoas.

Nas questões de número treze e de número onze, nota-se que é preciso que se admita uma estruturação na entrevista de admissão. Isso pode ser feita com uma roteirização a partir de um passo a passo proposto por Ettinger (2017):

1. Aquecimento ou *rapport*;

2. Elaboração de perguntas da entrevista, identificando competências por meio de avaliações do comportamento passado;

3. Fechamento da entrevista

Com a resposta da pergunta de número seis pode-se inferir ser necessário colocar mais uma etapa no recrutamento que avalie se existe uma conexão cultural entre a empresa e o recrutado. A esta etapa pode ser padronizado um teste chamado de *fit* cultural, que se baseia em parametrizar valores da empresa e do indivíduo, além de avaliar o grau de compatibilidade entre eles.

Além disso, deve-se aplicar uma entrevista de desligamento com foco em entender motivações e sentimentos que àquele colaborador tem da empresa.

É sabido que as políticas de recrutamento e seleção são apenas algumas das diversas variáveis que podem impactar os índices de rotatividade de uma organização e, portanto, não são as únicas responsáveis por eles. Contudo, ao se reconhecer o papel dessas políticas na influência sobre a rotatividade, entende-se que a implementação das sugestões propostas pode, em certa medida, contribuir para a melhoria desses índices.

6.3 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Dada a relevância das micro e pequenas empresas no contexto nacional, especialmente em relação à geração de empregos, recomenda-se que pesquisas futuras realizem estudos mais detalhados sobre a gestão de pessoas nesses tipos de empresas; principalmente no que tange os temas de R&S e retenção de pessoas.

Fica, como sugestões para pesquisas futuras:

- Realizar novas correlações entre uma grande área da gestão de pessoas e outros indicadores de recursos humanos dentro das MPEs
- Realiza projetos de intervenção que aplique o que foi encontrado como base neste trabalho

6.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho buscou se ater, a partir de um estudo de caso, em identificar como recrutamento e seleção podem afetar a rotatividade de pessoas, tendo como objeto de estudo uma empresa de pequeno porte do ramo alimentício.

É importante lembrar que este trabalho se iniciou pela inquietação do autor em perceber, como um sistema, as lacunas apresentadas na entrada (R&S) e seus desdobramentos que possivelmente influenciam a saída (alto índice de rotatividade).

Outros desafios encontrados durante este trabalho foi a manutenção da imparcialidade do pesquisador, visto que o mesmo faz parte da equipe gerencial da empresa estudada e a dificuldade de encontrar, na literatura, trabalhos que abordem a gestão de pessoas nas MPes.

Cardon e Stevens (2004) argumentam que há uma carência de abordagens e informações que possibilitem uma compreensão aprofundada da gestão de pessoas nas micro e pequenas empresas (MPes). Isso se fez presente na coleta de dados para cálculo do índice de rotatividade, outra dificuldade.

A escolha da empresa, além de ajudar diretamente no progresso do trabalho, ainda teve outra motivação pessoal para o pesquisador, pois ao atuar na organização é possível que o mesmo possa ter como base o resultado deste trabalho para melhorar o ambiente organizacional.

Por fim, acredita-se que, apesar deste estudo ter por finalidade contribuir para o crescimento de uma empresa em específico, há também grandes contribuições para a comunidade acadêmica, pois o estudo da Administração se vale da observação dos fenômenos que ocorrem nas organizações.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, M. M. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 10 ed. São Paulo: Atlas, 2017.

ARMSTRONG, M.; TAYLOR, S. **Armstrong's handbook of human resource management practice**. 13. ed. Philadelphia, Pa: Kogan Page Ltd, 2014.

ASSIS, M. T. **Indicadores de gestão de recursos humanos**: usando indicadores demográficos, financeiros e de processos na gestão do capital humano. 2.ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2012.

BANGERTER, A.; ROULIN, N.; KÖNIG, C. J. Personnel selection as a signaling game. **The Journal of Applied Psychology**, v. 97, n. 4, p. 719-738, 2012.

BARBOSA, E. E. G. A. A.; EDUARDO, A. A. O PROFISSIONAL DE RECURSOS HUMANOS E AS SUAS COMPETÊNCIAS ESTRATÉGICAS PARA O NEGÓCIO. **Revista Foco**, v. 10, n. 2, p. 297–297, 11 jun. 2017.

Bardin, L. **Análise de conteúdo**. 3º ed. Lisboa: Edições 70, 2004.

BERTOTTI, A. **Identificação das causas da rotatividade de pessoal**: um estudo de caso. 2013. Monografia (Bacharelado em Ciências Contábeis) – Universidade de Caxias do Sul, Centro de Ciências Econômicas, Contábeis e Comércio Internacional, Caxias do Sul, Brasil, 2013.

BEZ, P. TURNOVER: UM ESTUDO DE CASO SOBRE AS PRINCIPAIS CAUSAS EM UMA EMPRESA DO RAMO METAL-MECÂNICO. 6 nov. 2012.

BING, J. W.; KEHgestão de pessoasAHN, M.; SHORT, D. C. Challenges to the Field of Human Resources Development. **Advances in Developing Human Resources**, v. 5, n. 3, p. 342–351, ago. 2003.

BITENCOURT, C. **Gestão contemporânea de pessoas**: novas práticas, conceitos tradicionais. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

BODART, C.; TORRES, K.; DA SILVA, L. O Exame Nacional Do Ensino Superior Sob a Perspectiva De Profissionais Que Atuam No Processo De Seleção De Pessoal (The National Higher Education Examination from the Perspective of Professionals Who Engage in the Personnel Selection Process). **SSRN Electronic Journal**, 2016.

BOHLANDER, G.; SNELL, S. **Princípios de Administração de Recursos Humanos**. 16. ed. Cengage Learning, 2015.

BOHLANDER, G. W.; SNELL, S. **Principles of human resource management**. Mason: South-Western Cengage Learning, Cop, 2013.

BOHLANDER, G. W.; SNELL, S.; SHERMAN, A. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

BOOG, G.; BOOG, M. T. **Manual de gestão de pessoas e equipes**. 5.ed. São Paulo: Gente, 2002.

BOSELIE, P. A Balanced Approach to Understanding the Shaping of Human Resource Management in Organisations. **management revu**, v. 20, n. 1, p. 90–108, 2009.

BOSSA, A. G. Gestão Estratégica nas MPes (Micro e Pequenas Empresas). **Revista FANP**, v. 3, p. 139-159, 2011.

BOXALL, P.; PURCELL, J. **Strategy and Human Resource Management**. 5. ed. London: Bloomsbury Academic, 2022.

BOXALL, P.; PURCELL, J. **Strategy and Human Resource Management**. 4. ed. London: Macmillan International Higher Education, 2016.

BRADT, G. B.; VONNEGUT, M. **Onboarding**: How to Get Your New Employees Up to Speed in Half the Time. 1. ed. John Wiley & Sons, 2009.

BRAGAGNOLO, S. M. *et al.* RECRUTAMENTO E SELEÇÃO: ESTUDO DE UM MODELO EFICIENTE. **Revista Visão: Gestão Organizacional**, p. 102–121, 9 dez. 2020.

BRANDÃO, E. R. **Rotinas de uso de computadores, smartphones e/ou tablets para acessar formatos de conteúdos relacionados à TV sob o ponto de vista do design centrado no usuário**. 2015. (Pós-graduação) - PUC-Rio, Rio de Janeiro, 2015.

BRASIL. Lei nº 123, de 14 de dezembro de 2006. Institui o estatuto nacional da microempresa e da empresa de pequeno porte. **Lex**: Subchefia para assuntos jurídicos, Brasília, v. 123, p. 1, 2. trim., 2006.

BRASIL. Lei nº 9.841, de 5 de outubro de 1999. Institui o estatuto da microempresa e da empresa de pequeno porte, dispondo sobre o tratamento jurídico diferenciado, simplificado e favorecido previsto nos arts. 170 e 179 da Constituição Federal. **Lex**: Subchefia para assuntos jurídicos, Brasília, v. 123, p. 1, 2. trim., 1999.

BRATTON, J.; GOLD, J. **Human Resource Management: Theory and Practice**. Editora Palgrave Macmillan, 2012.

CAMARGO, A. G. *et al.* Turnover e o processo de recrutamento e seleção – Análise do impacto em uma empresa. **Revista de Administração**, Ed. 5, Vol. 1, 2016.

CAPUANO, E. A.. Construtos para modelagem de organizações fundamentadas na informação e no conhecimento no serviço público brasileiro. **IBICT**, v. 37, n. 3, p. 18–37, 1 dez. 2008.

CAVALCANTE JUNIOR, F. C.; AMORIM, T. N. G. F. A ROTATIVIDADE DOCENTE EM UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO: realidade preocupante. **Revista Visão: Gestão Organizacional**, p. 1–17, 17 fev. 2022.

CARDON, M. S.; STEVENS, C. E. Managing human resources in small organizations: What do we know? **Human Resource Management Review**, v. 14, n. 3, p. 295 – 323, 2004.

CARVALHO, A. V.; NASCIMENTO, L. P.; SERAFIM, O. C. G. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. rev. São Paulo: Cengage Learning, 1995.

CHIRINDA, T.; CHIMHANGWA, T. Human Resource Management Strategies for Retention of Professional Employees. **International Journal of Research and Innovation in Social Science**, v. 6, n. 12, p. 376-387, 2022.

COSTA, C. D. F. **Projeto de Intervenção em uma Farmácia em Aracaju-SE**. 2024. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) - Departamento de Administração, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal de Sergipe, São Cristóvão, 2024.

Da Redação. **Dia da Micro e Pequena Empresa evidencia a importância dos empreendedores para o Brasil**. Disponível em: <https://agenciasebrae.com.br/economia-e-politica/dia-da-micro-e-pequena-empresa-evidencia-a-importancia-dos-empreendedores-para-o-brasil/>. Acesso em: 8 jun. 2024.

DAFT, R. L. **Administração**. São Paulo: Cengage Learning, 2016.

DELOITTE. **Pesquisa de diversidade e inclusão nas organizações**. Deloitte: 2022. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/br/pt/pages/about-deloitte/articles/pesquisa-diversidade-inclusao-organizacoes.html>. Acesso em: 1 jun. 2024.

DESSLER, G. **Fundamentals of human resource management**. 5. ed. New York, Ny: Pearson, 2019.

DESSLER, G. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.

DEVARO, J. Internal hiring or external recruitment? **IZA World of Labor**, v. 2, n. 237, 2020.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo**: Transformando ideias em negócios. 4. ed. São Paulo: Empreende, 2012.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas**: Modelos, Processos, Tendências e Perspectivas. São Paulo, Brasil: Atlas, 2012.

DUTRA, J. S. **Competências: Conceitos e Instrumentos para a Gestão de pessoas na Empresa Moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.

EMPXTRACK. **Recruitment and selection – The most important HR function**. Empxtrack Blog, 2013. Disponível em: <https://empxtrack.com/blog/recruitment-and-selection-the-mostimportant-hr-function>. Acesso em: 01 jun. 2020.

ETTINGER, T. Entrevista comportamental com foco em competências: identificando o perfil certo. In: MOABE, T.; ROMA, A. (coord.). RH na veia. São Paulo: Leader, 2017. p. 195-206.

FARAH, O. E.; MARCONDES, L. P.; CAVALCANTI, M. **Empreendedorismo estratégia de sobrevivência para pequenas empresas**. 2. ed. [S. l.]: Saraiva Educação S.A., 2018.

FARIA, E. R. *et al.* Pregão eletrônico versus pregão presencial: estudo comparativo de redução de preços e tempo. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ (online)**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 1, p. 47 - p. 62, jan./abril, 2011.

FEILD, H. S.; GATEWOOD, R. D. A Personnel Selection Program for Small Business. **Journal of Small Business Management**, v. 25, n. 4, p. 16, 1 out. 1987.

FRENCH, R.; SALLY, R.. Recruitment and selection. In Leading, managing and developing people. **CIPD Publications**, p. 169-190, 2010.

FISHER, E. M.; WILMOTH, M. C. Do I take the job?: Assessing fit with the organization. **Journal of Professional Nursing**, v. 34, n. 2, p. 82–86, mar. 2018.

FISCHER, A. L. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas**. In: FLEURY, M.T.L. As pessoas na organização. São Paulo: Gente, 2002.

FRAGOSO, C. **A importância do gestão de pessoas nas Pequenas Empresas**. gestão de pessoasportal,2015. Disponível em: <https://www.gestão de pessoasportal.com.br/artigos-gestão de pessoas/a-importncia-do-gestão de pessoas-nas-pequenas-empresas/2015>. Acesso em 8 jun. de 2024.

FRANÇA, A. C. L. **Recrutamento, Seleção e Testes Psicológicos: Práticas de Recursos Humanos: ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2007.

FREITAS, A.; PERES, Â. **Estratégia, Cultura e Gestão de Recursos Humanos**. Rio de Janeiro, Brasil: Elsevier, 2017.

GATES, S.; LANGEVIN, P. Human capital measures, strategy, and performance: HR managers' perceptions. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, v. 23, n. 1, p. 111–132, 5 jan. 2010.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: Enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2014.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: Enfoque nos papéis profissionais**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

GODDARD, W. **Why Is Human Resource Planning Important?**. Bizfluent, 2020. Disponível em: <https://www.bizfluent.com/about-6387998-human-resource-planning-important-.html>. Acesso em: 01 jun. 2024.

GONZAGA, G.; PINTO, R. C. Rotatividade do trabalho e incentivos da legislação trabalhista. **Textos para discussão**, 1 jan. 2014.

GUION, R. M.; HIGHHOUSE, S. **Essentials of Personnel Assessment and Selection**. Nova York, Estados Unidos: Lawrence Erlbaum Associates, 2006.

GREER, C. R. **Strategic Human Resource Management**. 2. ed. Upper Saddle River: Prentice-Hall, 2001.

HAQUE, A. Strategic HRM and Organisational performance: Does Turnover Intention matter? **International Journal of Organizational Analysis**, v. 29, n. 3, p. 656–681, 22 jul. 2020.

HARRIS, J.; BRANNICK, J. **Como encontrar e manter bons funcionários**. São Paulo: Makron Books, 2001.

HEARN, S. **Why performance management is important**. Clear Review, 2018. Disponível em: <https://www.clearreview.com/whyperformance-managementimportant/>. Acesso em: 01 jun. 2024.

HENEMAN, R. L.; TANSKY, J. W.; CAMP, S. M. Human Resource Management Practices in Small and Medium-Sized Enterprises: Unanswered Questions and Future Research Perspectives. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 25, n. 1, p. 11–26, out. 2000.

HENRARD, L. P.; QUADROS, E. A influência do comportamento dos líderes no turnover organizacional. **Percursos**, v. 1, n. 16, p. 52-78, 2015.

IBGE | Biblioteca | Detalhes | As Micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil: 2001 / IBGE, Coordenação de Serviços e Comércio. -. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/index.php/biblioteca-catalogo?view=detalhes&id=21898>.

INGHAM, J. **Strategic Human Capital Management**. [s.l.] Routledge, 2007.

IVANCEVICH, J. M. **Gestão de recursos humanos**. 10. ed. São Paulo: McGraw; Hill, 2008.

JESKE, D.; OLSON, D. Onboarding new hires: recognising mutual learning opportunities. **Journal of Work-Applied Management**, v. 14, n. 1, p. 63–76, 20 ago. 2021.

JOHN, A. C. N. M. (2010). **Recrutamento e Processo Seletivo para Micro e Pequenas Empresas**. 2010. Monografia (Bacharel em administração) - Universidade de Brasília, Brasília, 2010.

JOHN, J. Effective recruitment strategy to improve your hiring process. **ZENITH International Journal of Multidisciplinary Research**, v. 9, n. 3, p. 352-357, 2019.

JUNIOR, J. T. P. Formato jurídico para a gestão da saúde pública: a opção 5202010. **revista de direito administrativo**, rio de Janeiro, v. 256, p. 95-128, jan./abr. 2011.

KADRI, L. ROLE WISE JOB DESCRIPTION MAPPING & ITS USEFULNESS IN RECRUITMENT. **International Journal of Management, Public Policy and Research**, v. 2, n. 4, p. 39–44, 17 out. 2023.

KAVANAGH, Michael J.; JOHNSON, Richard D. **Human Resource Information Systems: Basics, Applications, and Future Directions**. 4. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2017.

LENGNICK-HALL, M. L. *et al.* Strategic human resource management: The evolution of the field. **Human Resource Management Review**, v. 19, n. 2, p. 64–85, jun. 2009.

LOPES, T. V. N. M. **Problemas de Pessoal da Empresa Moderna**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1978.

LUCAS DOS SANTOS, G. *et al.* DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA NA gestão de pessoas – ESTUDO EM EMPRESA CATARINENSE DO RAMO IMOBILIÁRIO. **Revista Visão: Gestão Organizacional**, v. 9, n. 2, p. 155–167, 18 dez. 2020.

LUCENA, M. D. S. **Planejamento de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1995.

MAGALDI, S.; SALIBI NETO, J. **Gestão do Amanhã: Tudo o que você precisa saber sobre gestão, inovação e liderança para vencer na 4ª Revolução Industrial**. São Paulo: Gente, 2018.

MARCIANO, V. M. THE ORIGINS AND DEVELOPMENT OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT. **Academy of Management Proceedings**, v. 1995, n. 1, p. 223–227, ago. 1995.

MARLOW, S.; PATTON, D. Managing the Employment Relationship in the Smaller Firm: Possibilities for Human Resource Management. **International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship**, v. 11, n. 4, p. 57–64, jul. 1993.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos**: Do operacional ao estratégico. São Paulo: Saraiva, 2011.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. São Paulo: Saraiva, 2009.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 3. ed. São Paulo: Futura, 2005.

MARTINS, P. G. **Administração de materiais e recursos patrimoniais**. São Paulo: Saraiva, 2019.

MATTOS, L. K. **As mudanças organizacionais e seus gestores nas empresas na era da informação**. 2001. Dissertação (Mestrado Executivo) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2001.

MASCARENHAS, S. A. **Metodologia Científica**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

MAXIMIANO, A. C. A. **Administração de recursos humanos**: Fundamentos básicos. São Paulo: Ed. Atlas, 2017.

MAYO, G. E. **The human problems of an industrial civilization**. New York: Viking Press, 1963.

MENDES, R. F.; CAVALCANTE, E. O empreendedorismo social no mercado de cálculo estrutural: O caso de uma residência unifamiliar da classe c. **polemica**, v. 20, n. 1, p. 082-102, 19 nov. 2020.

MESQUITA, A.; PINHEIRO, L. S. Seleção de Pessoal: Identificação e Avaliação das Técnicas Utilizadas. **Revista de Ciências Gerenciais**. v. 21, n. 33, p. 49-55, 4 Aug. 2017.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de Recursos Humanos**. 9. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

MORGESON, F. P. *et al.* RECONSIDERING THE USE OF PERSONALITY TESTS IN PERSONNEL SELECTION CONTEXTS. **Personnel Psychology**, v. 60, n. 3, p. 683–729, set. 2007.

MUDOR, H.; TOOKSOON, P. Conceptual framework on the relationship between human resource management practices, job satisfaction, and turnover. **Journal of Economics and Behavioral Studies**, v. 2, n. 2, p. 41–49, 15 fev. 2011.

MULLINS, L. J. **Gestão da hospitalidade e comportamento organizacional**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

NETO, A. B.; LOPES, A. S.; MOREIRA JÚNIOR, A. L. **As dificuldades para a implementação de estratégias em uma empresa familiar de pequeno porte**. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS- GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 22, 1998. Foz do Iguaçu. **Anais eletrônicos** [...]. Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998. Disponível em: https://arquivo.anpad.org.br/abrir_pdf.php?e=MzY4NQ. Acesso em: 25 set. 2024.

NÉTO, A. T. S.; TEIXEIRA, R. M. Mensuração do Grau de Inovação de Micro e Pequenas Empresas: Estudo em Empresas da Cadeia Têxtil-Confeção em Sergipe. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 8, n. 3, p. 205-229, jul./set. 2011.

NEWSTROM, J. W. **Comportamento Organizacional**: o comportamento humano no trabalho. 2. ed. São Paulo: Mc Graw Hill, 2008.

NOE, R. A. *et al.* **Human resource management**: gaining a competitive advantage. Berkshire: McGraw-Hill Education, 2017.

OBEDGIU, V. Human resource management, historical perspectives, evolution and professional development. **Journal of Management Development**, v. 36, n. 8, p. 986–990, 11 set. 2017.

OBORINA, A. V. THE EVOLUTION OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT. **Business Strategies**, v. 9, n. 1, p. 25–31, 4 fev. 2021.

OLIVEIRA, D. P. R. **Teoria geral da administração**. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

OLIVEIRA, J. B.; CARDOSO, W. H. C. **Efeito turnover e seus impactos nas organizações**. 2016. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Ciências Contábeis) – Faculdades Integradas de Caratinga, Caratinga, 2016.

OLIVEIRA, T. F. L. **Rotatividade de Pessoal - Turnover**. Disponível em: <https://www.administradores.com.br/artigos/rotatividade-de-pessoal-turnover>. Acesso em 18 jun. 2024.

MAY, T. **Pesquisa social. Questões, métodos e processos**. Porto Alegre: Artemed, 2001

PATNAIK, B. C. M.; PADHI, P. C. Compensation Management: A theoretical preview. **Trans Asian Journal of Marketing and Management Research**, v. 1, n. 2, p. 39-48, 2012.

PEREIRA, M. F.; GRAPEGGIA, M.; TRÊS, D. L. Fatores condicionantes de sobrevivência e mortalidade das Micro e Pequenas Empresas no Brasil. **RAI - Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 6, n. 1, p. 50-65, 2009.

PILBEAM, S.; CORBRIDGE, M. **People resourcing and talent planning: HRM in practice**. Harlow: Pearson Education UK, 2010.

POMI, R. M. **A Importância da Gestão do turnover**. 2006. Disponível em: <http://www.gestão.de.pessoas.com.br/ler.php?cod=3998eorg=3>. Acesso em: 09 de jun. 2024.

PONTES, B. R. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. 6. ed. São Paulo: LTr, 2010.

PONTES, B. R. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. 3. ed. rev. e atual. São Paulo: LTr, 2001.

PONTES, R. P. *et al.* O COMPORTAMENTO DE JOVENS E ADULTOS NO MERCADO DE TRABALHO BRASILEIRO COM RELAÇÃO À PERMANÊNCIA NO EMPREGO. **Revista de Economia Contemporânea**, v. 22, n. 3, 23 nov. 2018.

PORTER, M. E. **Competitive strategy**: Techniques for analyzing industries and competitors. Rio de Janeiro: Simon and Schuster, 2008.

PRICEWATERHOUSECOOPERS. **A voz da força de trabalho**. Disponível em: <https://www.pwc.com.br/pt/estudos/servicos/consultoria-negocios/2022/pesquisa-hopes-and-fears-2022.html>. Acesso em: 15 jun. 2024.

REES, G.; SMITH, P. **Strategic human resource management**: an international perspective. 2. ed. London: Sage Publications Ltd, 2017.

RODRIGUES SOARES LEÃO, C.; ITAMAR BARBOSA ALECRIM, M. O impacto do processo de recrutamento e seleção na rotatividade de pessoal em uma empresa que atua como correspondente bancário. **Unipacto**, [s.d.].

RODRIGUES, K. **Você conhece a sigla DEI?**. LinkedIn: 2021. Disponível em: <https://pt.linkedin.com/pulse/voc%C3%AA-conhece-sigla-dei-kak%C3%A1-rodrigues-ela-she-ella->. Acesso em: 1 jun. 2024.

ROMA, A.; TELES, M. **gestão de pessoas na Veia: como transformar a gestão de pessoas e maximizar resultados**. São Paulo: Editora Leader, 2020.

ROTHSTEIN, M. G.; GOFFIN, R. D. The use of personality measures in personnel selection: What does current research support? **Human Resource Management Review**, v. 16, n. 2, p. 155–180, 2006.

RYNES, S. L.; BRETZ, R. D.; GEORGE, B. THE IMPORTANCE OF RECRUITMENT IN JOB CHOICE: A DIFFERENT WAY OF LOOKING. **Personnel Psychology**, v. 44, n. 3, p. 487–521, 7 dez. 1991.

SANTOS, G. C.; VENÂNCIO, G. V. S.; AKITA, L. S. **Recrutamento e Seleção de Pessoas**. 2021. (Trabalho de Conclusão de Curso Técnico em Administração) – Etec Frei Arnaldo Maria de Itaporanga, Votuporanga, SP, Brasil, 2021.

SCHMIDT, F. L.; HUNTER, J. E. The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. **Psychological Bulletin**, v. 124, n. 2, p. 262–274, 1998.

SCHULER, R. S.; JACKSON, S. E. Linking competitive strategies with human resource management practices. **Academy of Management Executive**, New York, EUA, v. 1, n. 3, p. 207-219, 1987.

SEARLE, R. Recruitment and selection In: Collings, David G. and Wood, Geoffrey eds. **Human Resources Management: a Critical Approach**. p. 151–168, 2009.

SEBRAE. **Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira**. Brasília, Brasil: SEBRAE, 2014.

SEBRAE. **Especialista dá dicas básicas para gestão de pessoas nas MPes**. Podcast, 2021. Disponível em: <https://abrir.link/ZWpub>. Acesso em: 8 jun. 2024.

SEBRAE. **Anuário do trabalho nos pequenos negócios: 2018**. Brasília: DIEESE, 2020. (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas). Disponível em: <https://www.dieese.org.br/anuario/2018/anuarioPequenoNegocio2018.html>. Acesso em: 25 de ago de 2024.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. *In: Anuário do trabalho na micro e pequena empresa*, 3. ed. 2010, Brasília. Brasília:DIEESE, 2010.

SEBRAE. **SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE)**. Rio de Janeiro: SEBRAE, 2015. (Estudo sobre rotatividade nas empresas de pequeno porte) Disponível em: https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/RJ/Anexos/SEBRAE_EPG_mar_15_rot_epg_peg_neg.pdf. Acesso em: 19 ago. 2024.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 24. ed. São Paulo: Cortez, 2016.

SHAUGHNESSY, J.; ZECHMEISTER, E.; ZECHMEISTER, J. **Metodologia de Pesquisa em Psicologia**. Tradução: Ronaldo Cataldo Costa. 9. ed. Porto Alegre: AMGH, 2012.

SILVA, G. L. R. **Controle do Turnover**: como prevenir e demitir com responsabilidade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

SILVA, L. F. A.; SCHEFFER, A. B. B. A gestão de pessoas NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: COMPARANDO EXPERIÊNCIAS. **REGEPE - Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 4, n. 3, p. 87, 18 set. 2015.

SILVA, M. C. M. **Competência e resultados em planejamento estratégico de recursos humanos**: um fator diferencial da empresa moderna. 2.ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

SMITHER, J. W. *et al.* APPLICANT REACTIONS TO SELECTION PROCEDURES. **Personnel Psychology**, v. 46, n. 1, p. 49–76, 7 dez. 2006.

STANCATO, K.; ZILLI, P. T. **Fatores geradores da rotatividade dos profissionais de saúde**: uma revisão de literatura. RAS. V. 12, n. 47, 2010. p. 87-99.

STEED, E. D.; SHINNAR, R. S. Making Employee Turnover Calculations Useful. **Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism**, v. 2, n. 1, p. 77–89, 3 fev. 2004.

TANNENBAUM, S. I. *et al.* Meeting trainees' expectations: The influence of training fulfillment on the development of commitment, self-efficacy, and motivation. **Journal of Applied Psychology**, v. 76, n. 6, p. 759–769, 1 jan. 1991.

TAVARES, M. C. **Gestão Estratégica de Pessoas**: Conceitos e Tendências. São Paulo: Atlas, 2019.

TAYLOR, S. **Resourcing and Talent Management**. 6. ed. UK: CIPD Publishing, 2014.

TUBEY, R; ROTICH, K. J.; KURGAT, A. History, Evolution and Development of Human Resource Management: A Contemporary Perspective. **European Centre for Research Training and Development UK**, v. 7, p. 139-148, 2015.

ULRICH, D. **Recursos Humanos estratégicos**: Novas perspectivas para os profissionais de gestão de pessoas. São Paulo: Editora Futura, 2000.

ULRICH, D. **Human resource champions**: the next agenda for adding value and delivering results. Boston: Harvard Business School Press, 1997.

ULRICH, D; BROCKBANK, W. **The HR Value Proposition**. Boston: Harvard Business School Press, 2005.

ULRICH, F. D. **Os campeões de Recursos Humanos**: inovando para obter os Melhores. 8. ed. São Paulo: Futura, 2003.

VILAS BOAS, A. A.; ANDRADE, R. O. B. **Gestão estratégica de pessoas**. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

WAGAR, T. H. Determinants of human resource management practices in small firms: Some evidence from Atlantic Canada. **Journal of small business management**, v. 36, n. 2, p. 13, 1998.

WEIL, K. E.; PORTER, M. E. Competitive advantage, creating and sustaining superior performance. **Revista de Administração de Empresas**, v. 25, n. 2, p. 82–84, jun. 1985.

WELLER, I. *et al.* Level and time effects of recruitment sources on early voluntary turnover. **Journal of Applied Psychology**, v. 94, n. 5, p. 1146–1162, set. 2009.

WERNER, J. F.; WOLLMANN, A. L.; BERWALDT, J. C. **Gestão de Recursos Humanos em Micro e Pequenas Empresas**. Faculdade de Ensino Superior de Marechal Cândido Rondon – ISEPE RONDON, Marechal Cândido Rondon, PR, Brasil, 2018.

WESTOVER, J. H. **Strategic Human Resource Management**. 1. ed. Provo, Utah: HCI Press, 2014.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 2. ed. São Paulo, Bookman, 2001.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre, RS: Bookman, 2005.

ZATTA, F. N.; FILHO, E. T.; RANDOW, R. Competências operacionais para alcançar vantagens competitivas: estratégias de exploração de recursos interorganizacionais. **Brazilian Journal of Production Engineering**, v. 5, n. 1, p. 220–245, 5 abr. 2019.

ZOUCAS, A. C.; THIRY, M.; SALVIANO, C. F. Modelo de Capacidade de Processo para o Software Público Brasileiro. 7 jun. WERTHER.

APÊNDICES

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

- 1- A empresa apresenta um setor específico de recursos humanos e qual é a pessoa responsável pelo processo seletivo?
- 2- Quem efetua a solicitação de novos colaboradores para a empresa e como funciona o processo de recrutamento?
- 3- Há indicações de terceiros para o processo seletivo? Como funciona?
- 4- **Quais** técnicas de seleção são utilizadas?
- 5- Qual é a pessoa responsável por efetuar a escolha do candidato?
- 6- As etapas do processo de recrutar e selecionar suficientes para que se conheça o perfil do candidato?
- 7- Além de recrutar e selecionar, você exerce outra atividade dentro da empresa?
- 8- Já usou ou usa alguma ferramenta para medir a rotatividade da empresa?
- 9- Você considera que a empresa tem um alto grau de rotatividade?
- 10- A rotatividade da empresa pode ser atribuída ao processo seletivo? e quais outros fatores interferem para que esta rotatividade exista?
- 11- você mudaria a metodologia que a empresa utiliza para recrutar e selecionar?