

CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA  
ESCOLA TÉCNICA DE CIDADE TIRADENTES  
Curso Técnico de Nível Médio de Técnico em Administração

CAIO FELIPE VARJÃO DE ALMEIDA  
HENRIQUE ALVES ACCIOLY MANTELATO  
JAQUELINE FELIX SILVA QUEIROZ  
LARISSA QUIMBERLI ALVES DO NASCIMENTO  
LUIS EDUARDO BORGES SOARES  
PAULO HENRIQUE CARVALHO NOVAES  
VITÓRIA GONÇALVES DIAS DUARTE

**A UTILIZAÇÃO DO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO ADEQUADA  
PARA APRIMORAR A REDUÇÃO DE TURNOVER EM PEQUENAS  
EMPRESAS**

SÃO PAULO  
2022

CAIO FELIPE VARJÃO DE ALMEIDA  
HENRIQUE ALVES ACCIOLY MANTELATO  
JAQUELINE FELIX SILVA QUEIROZ  
LARISSA QUIMBERLI ALVES DO NASCIMENTO  
LUIS EDUARDO BORGES SOARES  
PAULO HENRIQUE CARVALHO NOVAES  
VITÓRIA GONÇALVES DIAS DUARTE

**A UTILIZAÇÃO DO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO ADEQUADA  
PARA APRIMORAR A REDUÇÃO DE TURNOVER EM PEQUENAS  
EMPRESAS**

Trabalho do curso de administração apresentado a Escola Técnica Estadual De Cidade Tiradentes, como requisito parcial para a obtenção do título de técnico em Administração. Orientador(a): Sandra Regina Pereira Vasconcelos.

SÃO PAULO  
2022

Dedicamos esse trabalho de conclusão de curso aos nossos familiares, amigos e professores que estiveram presentes conosco nesse período.

## **AGRADECIMENTOS**

Conseqüentemente agradecemos aos professores que nos auxiliaram a chegar até aqui, repassando seus conhecimentos e se dedicando a nós ensinar.

Agradecemos especialmente a professora Priscila Lima, que participou dessa pesquisa conosco, nos auxiliando no caminho e estando presente em cada processo do trabalho, conjuntamente a nossa orientadora Sandra Regina.

“Uma empresa é uma entidade do meio social. É constituída de pessoas. O resultado de uma empresa depende muito mais do desempenho das pessoas do que da excelência de seus manuais ou estruturas de organização”

BELTRÃO, HÉLIO

## RESUMO

Esse trabalho tem o objetivo de entender a utilização do recrutamento e seleção adequada, para aprimorar a redução de Turnover em pequenas empresas e apresentar utilidades de selecionar a pessoa melhor capacitada, para substituir aqueles devido a dispensa ou vagas que não foram preenchidas. O recrutamento e seleção sempre procura os melhores profissionais para ter mais rendimento em seus negócios. Empresas na área do Recursos Humanos, praticam os melhores métodos para abastecer cada cargo de maneira correta. Como parte principal da empresa, sempre usam métodos que vem diversificando para avaliar cada pessoa na contratação externa e interna, gerando assim uma avaliação dos resultados do recrutamento e seleção. Ainda assim, é um indicador que precisa estar no radar dos times de RH, afinal, são termômetros não apenas de operação, mas também de clima. Uma das vantagens, de aprimorar a redução do turnover é identificar a necessidade de outro sistema de recrutamento e seleção, que auxiliará na verificação das habilidades de liderança dos gestores, colaborando com as reformulações no plano de carreira, incentivando as melhores performances, importante para o crescimento, desenvolvimento interpessoal e lucratividade para a empresa. Para tanto, a pesquisa bibliográfica foi realizada com o objetivo de aprofundar o conhecimento, consultando autores renomados sobre o tema: as entrevistas, seleção e as etapas na qual o candidato passa em um recrutamento. A pesquisa de campo foi realizada através de questionário entre pessoas que atuam no mercado de trabalho, onde efetuou-se perguntas de múltipla escolha e dicotômicas compreensíveis, a avaliar as pessoas ao se candidatar a uma vaga de emprego, permitindo verificar e analisar que a divulgação de vagas por meio virtual, garante a escolha assertiva do candidato, facilita a definição de perfis no processo de recrutamento e seleção do mesmo e a aplicação de testes durante o processo de seleção contribui com a contratação do candidato mais adequado à vaga, confirmando as hipóteses elaboradas. A proposta para o problema à diminuir o turnover, é desenvolver uma gestão estratégica de pessoas focadas em melhorar o relacionamento entre colaboradores e a empresa. Diante disso, apresenta-se um aplicativo para auxiliar a remediar os problemas de rotatividade da organização. O gestor criar funções e tarefas demonstrando para cada colaborador uma função específica a ser executada, dessa maneira aumentando nível de satisfação de trabalhar na empresa.

Palavras chaves: Turnover. Recrutamento. Seleção.

## **ABSTRACT**

This work aims to understand the use of recruitment and appropriate selection, to improve the reduction of Turnover in small companies and present utilities of selecting the best qualified person, to replace those due to dispensation or vacancies that have not been filled. As a main part of the company, they always use methods that have been diversifying to evaluate each person in external and internal hiring, thus generating an evaluation of the results of recruitment and selection. Still, it is an indicator that needs to be on the radar of HR teams, after all, are thermometers not only of operation, but also of climate. One of the advantages of improving turnover reduction is to identify the need for another recruitment and selection system, which will assist in the verification of managers' leadership skills, collaborating with the reformulations in the career plan, encouraging the best performances, important for growth, interpersonal development and profitability for the company. For this, the bibliographic research was carried out with the objective of deepening the knowledge, consulting renowned authors on the theme: the interviews, selection and the stages in which the candidate goes through a recruitment. The field research was conducted through a questionnaire between people working in the labor market, where multiple choice and comprehensible dichotomous questions were asked, to evaluate people when applying for a job vacancy, allowing to verify and analyze that the disclosure of vacancies through virtual means, guarantees the assertive choice of the candidate, facilitates the definition of profiles in the process of recruitment and selection of the same and the application of tests during the selection process contributes to the hiring of the candidate most suitable for the vacancy, confirming the hypotheses elaborated. The proposal for the problem to reduce turnover, is to develop a strategic management of people focused on improving the relationship between employees and the company. In view of this, an application is presented to help remedy the organization's turnover problems. The manager creates functions and tasks by showing each employee a specific role to perform, thereby increasing the level of satisfaction of working in the company.

Keywords: Turnover. Recruitment. Selection.

## SUMÁRIO

1.INTRODUÇÃO .....	10
1.1 . Problema .....	10
1.2. Objetivo Geral .....	10
1.3. Objetivos Específicos.....	10
1.4. Justificativa .....	10
1.5. Hipóteses .....	11
1.6. Metodologia .....	11
2. Recursos humanos .....	13
2.1.A revolução dos recursos humanos.....	13
2.2. Estratégia dos recursos humanos.....	14
2.3. Tendências para os recursos humanos .....	15
3. Gestão de pessoas.....	17
3.2. Avaliação por competências.....	18
3.3. Avaliação de desempenho .....	19
3.4. Avaliação de potencial .....	21
4. Recrutamento e seleção.....	23
4.2. A finalidade do recrutamento e seleção .....	23
4.3. Sistema de recrutamento e suas funções dentro de pequenas empresas.....	24
5. Mercado de trabalho.....	26
5.2. Importância do mercado de trabalho para a economia .....	26
6. O Turnover .....	27
6.1. Impacto do turnover no mercado de trabalho .....	27
6.2. Redução de turnover em pequenas empresas .....	28
ANÁLISE DE RESULTADO .....	30
CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	37
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	38
APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO VOLTADO AOS GESTORES .....	45
APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO VOLTADO AOS COLABORADORES .....	47

## **1.INTRODUÇÃO**

Esta obra tratará dos métodos de seleção e recrutamento em uma das áreas mais difíceis de se conseguir uma porta aberta: a área empresarial. Neste ambiente as análises são mais rígidas e o candidato deve mostrar ao seu superior que ele tem a capacidade de exercer o cargo que deseja.

Porém, alguns métodos de recrutamento possuem algumas formas de contratar um tanto diferente e, às vezes, complicado, fazendo com que os candidatos desistam de tentar conseguir em determinada organização. Esta obra também tratará a respeito de como as empresas podem fazer para melhorar as suas formas de selecionar e recrutar novas pessoas para o seu local de trabalho. Neste trabalho conterá alguns métodos de como os chefes podem fazer para contratar novos candidatos, de forma que, não desperte em seus entrevistados, a vontade de desistir. Espera-se que, nesta obra, o leitor possa perceber como os superiores agem no momento da contratação e como podem fazer para que as pessoas se sintam motivadas a contribuir para empresa.

### **1.1 . Problema**

Por qual razão pequenas empresas acabam sendo mais prejudicadas através do aumento da rotatividade?

### **1.2. Objetivo Geral**

Aprimorar métodos eficazes no processo de recrutamento e seleção

### **1.3. Objetivos Específicos**

- Analisar o processo de recrutamento e seleção utilizados atualmente;
- Verificar as competências técnicas e comportamentais requeridas ao cargo;
- Examinar a aplicação de testes psicográficos;
- Propor um novo método de recrutamento e seleção;

### **1.4. Justificativa**

O recrutamento tem utilidade de selecionar a pessoa correta e capacitada para substituir aqueles que foram dispensados devido ao corte ou vagas que não foram preenchidas por falta de competência profissional. Sendo assim, a empresa irá obter funcionários competentes, colaborando com o avanço da companhia e as melhorias profissionais. Cada vez há menos pessoas qualificadas para o mercado de trabalho,

por isso, o recrutamento deve ser feito de acordo com o tipo de funcionário que o negócio quer ter em seu ambiente profissional.

A principal função do processo de recrutamento e seleção é encontrar os profissionais certos para fazer o negócio crescer, se desenvolver e se tornar um grande sucesso. Possuir as pessoas certas e engajadas fará toda a diferença em um mercado cada vez mais competitivo.

É necessário distinguir pessoas preparadas e não capacitadas para a empresa, a maioria dos empregados são jovens, porém grande parte não tem a preparação necessária, o que deve ser obrigatório, pois, se o indivíduo estiver se especializando cada vez mais na área, as chances de ganhar uma promoção dentro da empresa são muito altas.

"Contrate o caráter, treine as habilidades" – (SCHUTZ, 1980).

### **1.5. Hipóteses**

- I - A divulgação de vagas por meio virtual proporciona a escolha mais assertiva do candidato;
- II - A definição de perfis facilita no processo de recrutamento e seleção do candidato ideal para a vaga.
- III - A aplicação de testes durante o processo de seleção melhora na aquisição do candidato mais adequado à vaga.

### **1.6. Metodologia**

A metodologia foi utilizada de modo que avalia capacidade, limitações, que estuda os métodos aos quais ela mesma recorre. Dessa forma na elaboração desta obra foi utilizado as seguintes etapas: pesquisa de campo, bibliográfica, telematizada, exploratória e explicativa.

Quanto aos fins:

A pesquisa exploratória é a primeira aproximação com o tema, visando conhecer os fatos e fenômenos relacionados ao tema, busca identificar as causas dos fenômenos estudados, além de registrar e analisá-los. Foi desempenhado, através de pesquisas, a elaborações de um reconhecimento sobre o tema recrutamento de pessoas para o trabalho com métodos diferentes de avaliação.

A pesquisa explicativa pretende explicar e criar uma teoria a respeito de um fato/processo. Proporciona aprofundar o conhecimento da realidade e se ocupa com o porquê do fato ou a forma que ocorre. Em conjunto da pesquisa exploratória e descritiva, foi possível conectar as ideias para compreender as causas e efeitos do tema.

Quanto aos meios:

A pesquisa de campo tem como função investigar realizações onde ocorre o fenômeno de estudo, pensando nisso foi realizado entrevistas entre pessoas de 18 a 40 anos que atuam no mercado de trabalho, efetuando perguntas compreensíveis de como as pessoas se sentiriam ao ser avaliadas ao se candidatar para o recrutamento de novos funcionários para a empresa, além disso, estima-se avaliar como os funcionários lidam para suportar a pressão de ser recrutado para o trabalho.

A pesquisa bibliográfica é um estudo sistematizado desenvolvido por meio de fontes primárias e secundárias. Na elaboração dessa etapa foi realizado pesquisas com o objetivo de se aprofundar no conhecimento em relação aos tipos de entrevistas, seleção e as etapas na qual um candidato passa em um recrutamento. Foram consultados sites, livros, entrevistas nas rádios, televisões, consultas revisadas em livros de autores renomados sobre entrevistas de como ser um excelente recrutador e claro, como fazer o seu candidato se sentir bem na hora do recrutamento, para que assim, possa ser solucionado todos os problemas enfrentados durante os métodos de avaliação e seleção.

A pesquisa telematizada é a busca de informações em meios de telecomunicações, como rádios, tv e internet. A utilização desse método para a elaboração desse trabalho foi de suma importância, pois foi usada como base para a realização da pesquisa bibliográfica e demais.

## 2. RECURSOS HUMANOS

Os recursos humanos foram de origem com a relações da indústria devido a força que o impacto da revolução industrial causou nela. E isso era para cuida da área entre o empregador e o empregado. Antes chamado como "administração de pessoal" fazia bom uso de apenas gerir a empresa como um staff dela, e que depois seria focado em sempre ajudar as pessoas de modo como uma "função pessoal" os chamados "Welfare Office". Os funcionários encarregados pela relação humana da empresa. Que cuidava dos doentes ou mais necessitados dos trabalhadores. E isso causou "Quer nos Estados Unidos da América (EUA) quer na Europa, a "Gestão de Pessoal" remonta ao século XIX, muito associada à garantia de boas condições de vida laboral e pessoal dos trabalhadores." (CARVALHEIRO 2011). E surgiu como um amortecimento de conflitos entre seu empregador e seus empregados. Os recursos humanos é a ponte de relacionamento entre a empresa e o colaborador.

As quais possibilitam a gestão do talento humano dentro da organização.

Segundo Chiavenato (2010):

"O conceito de talento está ligado ao capital humano, ou seja, aquele profissional que possui algum diferencial competitivo que o destaca frente ao mercado de trabalho, com isso, busca-se a coexistência mais pacífica entre os diferentes setores e seres humanos que estão presentes nas organizações, de forma que as diferenças possam ser superadas e respeitadas".

A gestão de pessoas tem como foco o desenvolvimento de competências. Almejar lucros através de uma equipe motivada e engajada com um rendimento que beira a alta produtividade, os gestores de Recursos Humanos têm um papel importante no desenvolvimento das ferramentas.

### 2.1.A revolução dos recursos humanos

Antes de ser conhecido como "recursos humanos" ele era chamado de Gestão pessoal ou Gestão de recursos humanos, além de estar sempre em evolução.

Segundo (Torrington; Hall, 1995 Apud Carvalho, 2011) caracterizam a Gestão de Pessoal como sendo orientada para os empregados, enquanto a Gestão de Recursos Humanos está mais orientada para a gestão.

A evolução segundo Carvalho (1998) argumenta que a "essência do processo de evolução está no fato dos trabalhadores passarem a ser vistos como um recurso a valorizar e não apenas como um custo a minimizar, sendo considerados como um dos fatores competitivos da organização."

Depois do século 70 a “Gestão Pessoal” foi sendo transformada aos poucos para Recursos Humanos.

Segundo Carvalheiro (2011) argumenta que:

“Inicialmente chamaram-lhe Gestão de Pessoal e nos anos 80, Recursos Humanos, ou seja, a passagem da utilização das expressões Pessoal, Direção de Pessoal ou Função Pessoal, para Recursos Humanos, Direção de Recursos Humanos ou DRH, partindo do princípio que “Recursos Humanos é estratégico; pessoal é operacional”. Logo estamos perante práticas distintas de gestão de pessoas.”

E quanto mais o tempo passava as empresas faziam a área do Recursos Humanos focava mais em como cuidar do capital humano que empresas vinham desenvolvendo entre eles.

Wright, 1998 Apud Carvalheiro, 2011, diz: “que a natureza crescente da competição global requer que as empresas utilizem todos os recursos disponíveis para conseguir sobreviver e ter sucesso.” Gerando cada vez mais a evolução de empresas.

## **2.2. Estratégia dos recursos humanos**

Atualmente as empresas buscam sempre melhorias em seus processos, sempre alavancar vendas, maximizar seus lucros e reduzir custos, isto se refere as forças e fraquezas de uma empresa, porem existem também ameaças e oportunidades externas apresentadas pelo mercado e concorrentes, fazendo com que a disputa pelo seu lugar no mercado se torne cada vez maior Toda empresa procura se destacar entre seus concorrentes, e não basta apenas possuir máquinas e equipamentos de última geração, “As organizações são criadas pelos homens e perpetuam-se por meio deles, são compostas de indivíduos que, assim como as empresas tem seus objetivos geralmente delineados e específicos. (KNAPIK, 2008). A gestão de recursos humanos deve contar com colaboradores bem capacitados e adequados para desempenharem seus cargos e funções de maneira eficiente.

buscando sempre a eficiência organizacional

Especificamente a área do Recursos Humanos pode:

- Selecionar e preparar o facilitador – nas sessões de planejamento estratégicas, o facilitador costuma ser um especialista externo. O RH pode ajudar tanto na escolha, quanto fornecer as informações necessárias, como mostrar os planejamentos anteriores, indicar em que aspectos deram certos ou errados. Ajudar a conduzir o encontro – A pessoa do RH pode atuar como o facilitador interno, cooperando com o facilitador externo durante as sessões.

- Alertar os executivos sobre o lado prático dos cenários estratégicos propostos
- O RH que conhece bem o potencial e as limitações das organizações podem lhe dar uma injeção de realidade, lembrando os tipos de pessoas que a empresa precisará recrutar etc.
- Comunicar o plano – Ele é que vai coordenar a comunicação dos objetivos para toda a organização, de uma maneira inteligível e adequada para cada público-alvo.

As estratégias dos recursos humanos são diretamente influenciadas pelo mercado de trabalho em períodos de recesso, ou crise econômica e poucos investimentos esse processo consiste em promover novos profissionais para suprir as dores de uma determinada empresa.

De acordo com Chiavenato (2006, p. 119):

A seleção de recursos humanos por ser um sistema de comparação e de escolha, deve apoiar-se em algum padrão ou critério para ter validade. Dessa forma, a base para a seleção é a obtenção de informações para o cargo. Com isso, é necessária e importante a capacidade de aprendizagem das possíveis mudanças, pois com a maior competitividade informações disponíveis, torna-se necessário que as empresas se regenerem e busquem novas estratégias e metodologias para crescer no mercado disponível.

A partir disso, pode-se ver o quanto é importante a busca do conhecimento, pois apenas um produto de qualidade não é garantia de um bom desempenho com aumento da competitividade. Está se exigindo pessoas cada vez mais polivalentes e eficazes nas empresas e organizações com características de um bom administrador, pois este necessita ser capaz em diversas áreas e assuntos da empresa.

### **2.3. Tendências para os recursos humanos**

Percebe-se que atualmente as empresas, que alguns efeitos começam a se tornar concretos. O desafio da Gestão de Recursos Humanos tem como parâmetros a obtenção do consenso de valores e significados consensuais, bem como a rede das relações de reciprocidade, em que a competência, a integração e a contribuição efetiva tornam-se os critérios para a remuneração. Uma outra característica, obviamente preponderante, é a livre comunicação, tendo em vista o acesso à informação e a oportunidades de participação que se mostram ferramentas imprescindíveis para a operacionalidade deste tipo de gestão, Chiavenato (2004), afirma que:

“as organizações e as pessoas estão em um processo contínuo, onde atraem uns aos outros. O indivíduo procura saber informações sobre as empresas e através destas informações verificam a viabilidade de indicar o trabalho junto

à organização. Com a organização é o mesmo processo, buscam as informações e através delas decidem a viabilidade de contratação.”

Esse fato se dá início a hierarquia gerada pelo autocontrole e pela negociação no controle de desempenho, e os conflitos acabam sendo solucionados pela facilitação.

Nesta mesma linha de pensamento, aos olhos de Ulrich (2000); Malvezzi (2002), ser estratégico implica que o RH deve:

“prover à organização uma vantagem competitiva através de pessoas e processos organizacionais, assumindo, com isso, um valor estratégico. Isso, por sua vez, implica um RH hábil o bastante para ter e manter uma conversação estratégica significativa e relacionada ao cliente, tanto interno quanto externo, de uma perspectiva de negócios (e não somente de uma perspectiva de RH), tornando seus executores (os gestores de RH) da mesma maneira hábeis no estabelecimento de parcerias internas para entregar valores a suas parcerias externas quando: – Integra e assimila informações sobre o negócio; – Antevê as implicações das informações de negócios e os seus impactos nas pessoas; – Fórmula e gera soluções organizacionais e de pessoas que aumentem as probabilidades de o negócio implementar seus objetivos estratégicos e alcançar as necessidades dos clientes. Os profissionais de RH devem desenvolver parcerias com os executivos seniores para estabelecer e alcançar os objetivos estratégicos e planejar as estratégias organizacionais e de pessoas antes dos problemas se levantarem”

Com este processo, os recursos humanos reduzem os riscos estratégicos de uma cultura inflexível e rígida, iniciativas não alinhadas à estratégia, inabilidade de implementação da estratégia e falta de conhecimento sobre o melhor investimento e retorno sobre capital humano. “As organizações são criadas pelos homens e perpetuam-se por meio deles, são compostas de indivíduos que, assim como as empresas têm seus objetivos geralmente delineados e específicos” (KNAPIK, 2008). Tornando assim uma gestão de recursos com aspectos futuros de que, planejamentos tem que ser mudados e observados juntamente com projeções que não afetam as organizações em si, tendo em vista profissionais bem qualificados, capacitados e adequados para desempenharem seus cargos e funções de maneira eficiente buscando sempre a eficiência organizacional.

### 3. GESTÃO DE PESSOAS

A gestão de pessoas tem sido cada vez mais trabalhada com atenção pelas empresas. Ter uma equipe de funcionários satisfeitos e motivados pode trazer benefícios ao empreendedor, que claro, terá melhores resultados. A gestão de pessoas é um conjunto de práticas e metodologias aplicadas, ou seja, um processo que visa melhorar o desempenho dos colaboradores e da empresa, tendo como objetivo de administrar o comportamento dos colaboradores.

Segundo Chiavenato (1999):

As definições para a Gestão de pessoas são: Conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados com as pessoas ou recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação de desempenho.

Dessa forma, O sucesso de uma organização passa pela gestão eficiente do capital humano, essa gestão deve ter pilares e objetivos bem claros, para que se crie um bom clima organizacional, entretanto, o objetivo é dar suporte ao time, ouvir e dar resoluções para os problemas e necessidades é inerente à gestão de pessoas.

A importância da gestão de pessoas nas organizações são que, às empresas são formadas por pessoas e, por isso, elas são os ativos mais valiosos de uma organização. Sem funcionários motivados, a empresa corre o risco de perder bons talentos e ter uma alta rotatividade. Gerando um clima organizacional ruim, afetando a produtividade e performance de outros profissionais. Uma gestão de pessoas eficiente garante que sua organização tenha condições de oferecer aos seus clientes um atendimento mais personalizado e eficiente. Isso porque os colaboradores permanecem mais engajados e comprometidos com o negócio.

Segundo diversos autores, entre eles Carvalho; Serafim (2004),

um gestor investe cerca de 80% do seu tempo em processos que envolvem diretamente a comunicação, seja conversando, telefonando, respondendo emails, ouvindo alguém ou buscando informações sobre algo. Essa diversidade de situações aponta para um processo de comunicação interpessoal e para comunicação virtual, que assumiu crescente importância graças já disponibilidade dos recursos da tecnologia da informação.

A gestão de pessoas envolve uma série de ações focadas em aumentar o bemestar do funcionário e melhorar o ambiente de trabalho. Mas para criar uma metodologia de gestão de pessoas eficaz é preciso levar em consideração os cinco pilares principais: Motivação, comunicação, trabalho em equipe, conhecimento e competência, e por fim, treinamento e desenvolvimento. A motivação é o ponto inicial

de uma boa gestão de pessoas. De acordo com Gil (2001, p. 17), “gestão de pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais”. Ela é o motor que move os funcionários a darem o melhor de si constantemente. Por isso, quando uma equipe está desmotivada é preciso saber identificar o que está gerando para reverter a situação e oferecer o que ela busca para sua carreira. A comunicação é a base para que tudo transcorra bem e gerar ótimos resultados. Uma comunicação objetiva, transparente e sem hierarquias estimula o senso de dono nos colaboradores e faz com que os funcionários se sintam parte fundamental da empresa. Sem um diálogo, muitas informações se perdem no caminho. E isso abre precedentes para interpretações equivocadas e desentendimentos. Saber trabalhar em equipe é um grande diferencial, e a gestão de pessoas deve criar um ambiente propício e utilizar ferramentas para incentivar isso. As pessoas são indivíduos complexos com vivências próprias, então é natural fazer ajustes para que todos trabalhem bem juntos. Afinal de contas, todos possuem um objetivo em comum: atingir as metas da empresa. (Barbosa 2005, p.24 Apud Sarsur 2007)

“Associa a noção de competência a aspectos múltiplos do mundo do trabalho, da educação, da gerência e da gestão de pessoas, englobando temas os mais variados, tais como formação, capacitação, aprendizado. Ação, articulação/mobilização de recursos, busca de resultados, autodesenvolvimento e interação”.

No Conhecimento e Competência não existe funcionário pronto, todo conhecimento técnico pode ser ensinado e as competências podem ser desenvolvidas. A possibilidade de aprender e crescer na empresa é um dos motivos pelos quais os colaboradores se mantêm motivados. A empresa define quais serão as principais competências da organização e de áreas específicas, estipula o peso para os quesitos mais importantes e aplica a avaliação periodicamente. Assim, empresa e funcionário conseguem ter uma visão do que precisa ser mais bem trabalhado. Já no Treinamento e Desenvolvimento, funciona como uma troca, a empresa incentiva a busca de conhecimento para que o profissional possa aplicar tudo no trabalho de forma eficiente. Assim todos crescem juntos.

### **3.2. Avaliação por competências**

Percebe-se atualmente a importância de se possuir boas atitudes e habilidades para se destacar no mercado de trabalho, como afirma Dultra, 2014. “pode-se dizer que o atual grande desafio da gestão de pessoas é gerar e sustentar o

comprometimento de tal, o que só é possível se as pessoas perceberem que sua relação com a organização também lhes agrega valor”.

Segundo Dutra, 2001 Apud Nascimento, 2017 diz:

“O modelo de gestão de pessoas deve ser compreendido como o conjunto de políticas, práticas, padrões atitudinais, ações e instrumentos empregados por uma empresa para interferir no comportamento humano e direcioná-lo no ambiente do trabalho. Do ponto de vista empresarial, tais iniciativas são provenientes de diferentes instâncias organizacionais e mesclam-se com as estratégias e práticas dos próprios empregados”.

A avaliação por competências é um processo que busca identificar as características e conhecimento de colaboradores e o que à diferencia dos outros tipos de avaliação são as etapas do processo, pois aqueles que são selecionados para esse tipo de avaliação não dependem só de suas competências técnicas para atingir sucesso, são avaliadas também competências comportamentais. O processo de avaliação por competência é formado pelos seguintes passos: definição de objetivos, levantamento de evidências, comparação das evidências com os objetivos e julgamento para definir se o colaborador é ou não competente para executar determinada função.

A viabilização do processo de avaliação de competências mostra-se essencial para uma possível ampliação de empresas dado que este método de avaliação está fortemente ligado ao sucesso dela, buscando assim profissionais adequados para cada área, consequentemente obtendo um maior desenvolvimento.

Portanto ao longo do tempo as empresas desenvolveram o modelo de avaliação por competências, que busca analisar o perfil de seus colaboradores ou futuros colaboradores com o intuito de encontrarem as funções adequadas para cada um, com isso, apresentando a possibilidade de ampliar a vantagem competitiva das empresas adeptas deste modelo.

### **3.3. Avaliação de desempenho**

A avaliação de desempenho consiste em um processo de análise, observação e avaliação dos funcionários de uma empresa. Ela analisa e avalia a competência dos colaboradores e visa também saber como se eles estão realizando as suas funções corretamente e com eficiência, de modo que fará com a empresa cresça cada vez mais no mercado profissional.

Segundo (Marras, 2012 Apud Coelho, 2013) “a avaliação de desempenho humano, quando tem por objetivo o desenvolvimento profissional, visa identificar o

grau de complexidade do trabalho atribuído ao profissional e as capacidades (competências) necessárias para a sua realização”. Dessa forma este tipo de avaliação tem por objetivo analisar o desempenho profissional e se os funcionários possuem a capacidade e competência para desempenhar as suas tarefas dentro do ambiente de trabalho e esse é o motivo de sua importância para todas as empresas que buscam avançar em direção ao sucesso.

A avaliação de desempenho além de ser muito importante possui também vantagens tanto para o ambiente empresarial quanto para os colaboradores como identificar habilidades que precisam ser desenvolvidas, criar oportunidades de aumento de produtividade das equipes, desenvolver um ambiente de trabalho em que os funcionários sejam participantes e colaborativos e aumentar o comprometimento dos colaboradores.

Segundo Chiavenato (2014), “A avaliação de desempenho é um processo que serve para julgar ou estimar o valor, a excelências e as competências de uma pessoa ou equipe e, sobretudo, qual é a sua contribuição para o negócio da organização. “Ou seja, esse método avaliativo procura descobrir o que o funcionário tem a oferecer e como ele pode melhorar cada vez mais. Porém, esta avaliação possui algumas desvantagens como os dados obtidos poderem se tornarem inconclusivos, ela pode gerar desconforto de alguns funcionários e esta análise é mais demorada e mais complexa.

(Marras, 2013 Apud Coelho, 2013), “conceitua a Gestão de Desempenho como um processo contínuo de negociação, acompanhamento e renegociação de metas individuais e grupais, com foco nos resultados organizacionais e que gera subsídios para recompensar desempenhos superiores”. Dessa maneira, essa gestão é uma forma de negociação que sempre está em progresso das metas dos funcionários, tanto em equipe quanto individual, sempre visando o bom desempenho dos colaboradores em seus ambientes de trabalho.

Os principais tipos de avaliação são a avaliação de desempenho, em que o funcionário responde um questionário avaliando a si próprio sobre como está seu desempenho no ambiente em que ele trabalha, a avaliação de equipe, em que é avaliado e analisado o comportamento e o desempenho das equipes, a avaliação 360 graus, em que todos que exercem algum cargo na empresa (todos os cargos) respondem às perguntas propostas pelos superiores, gerando feedbacks muito importantes para o ambiente empresarial, a avaliação por competências, a qual nela são considerados três fatores básicos: o C (conhecimento) H (habilidade) e A (atitude)

e avaliação de desempenho do líder, em que os funcionários avaliam a competência de seus superiores.

### **3.4. Avaliação de potencial**

Segundo Chiavenato, (2008), “Uma apreciação sistemática do desempenho de capa pessoa, em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados, das competências que ela oferece e de seu potencial de desenvolvimento”.

A avaliação de potencial prática da gestão de pessoas que auxilia a mensurar e avaliar as competências técnicas e comportamentais do colaborador para ajudar a qualificação e desempenhar uma determinada função, compreender melhor sobre a capacidade e potência de um profissional.

De acordo com Moreira (2021):

“as vantagens e benefícios de utilizar a avaliação potencial são; Redução de custos: a empresa avalia o potencial e talento para executar tarefas de acordo com a área de interesse ou a que possui mais habilidade para atuação, com a avaliação de potencial, a empresa pode mudar a sua função, e gerar treinamentos para capacitação e aperfeiçoamento.”

Desta forma, os processos são otimizados e os gastos corporativos são reduzidos, o maior engajamento e produtividade que é o autoconhecimento, um dos principais benefícios desta avaliação para o colaborador pois, entenderá melhor sobre as áreas de domínio e como contribuir da melhor forma e garantir melhores resultados, sendo assim, o engajamento e a produtividade estarão maiores e o funcionário terá uma visão mais detalhada também sobre a sua carreira e perspectiva de crescimento também na empresa, a seguir contendo melhor tomada de decisões, um líder terá mais segurança na tomada de decisão quando conhece sobre as habilidades e o potencial de seu time. Então, as promoções e mudanças de cargo serão mais assertivas, o aumento dos resultados com a avaliação de potencial, o gestor estabelece metas de acordo com o nível e habilidades individuais do colaborador, os resultados serão muito maiores, assim como as metas e objetivos serão atingidas com sucesso e a diminuição da rotatividade, que acontece por diversos motivos e afeta gravemente o clima organizacional, mas existem diversas formas de manter o bom profissional na empresa.

A avaliação funciona de modo estratégico que auxilia a realinhar a estrutura organizacional, fazendo um mapeamento dos traços de personalidade individual, dos pontos fortes e os de melhoria vários questionários e testes psicológicos individuais e em grupo para obter as informações necessárias para identificar as competências e

outras características dos colaboradores, avaliações de desempenho podem ser feitas de modo subjetivo, sendo por meio da percepção de gestores ou autocríticas, avaliando seus próprios resultados, uma ferramenta bem completa para identificar talentos e direcionar os profissionais para cargos mais estratégicos dentro da organização.

## 4. RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

De acordo com (Chiavenato, 2004, p.87 Apud Mazier, 2014) "a escolha do homem certo para o cargo certo, ou mais amplamente, entre os candidatos recrutados, aquele mais adequados aos cargos", desta forma o estudo da utilização do recrutamento e seleção por competências é como modelo para seleção de profissionais, é o processo responsável por prover as competências necessárias para a construção da eficácia nas organizações. A seleção das pessoas corretas, com competências corretas, oferece vantagens para a empresa, tais como evitar despesas com integração de novos empregados, despesas com admissão.

Recrutamento e seleção é o nome dado ao subsistema de RH quem tem a função de atrair escolher as pessoas mais indicadas para trabalhar em uma determinada vaga de uma organização, trata-se de uma área que através de profissionais no ramo de recursos humanos, visam atrair novos funcionários tendo como objetivo principal escolher e contratar a pessoa certa para uma vaga de emprego.

Percebe-se que nessa etapa envolve metas de recrutamento, perfis de candidatos ideais, seu processo seletivo e entre outros. Tendo as principais atividades como triagem na entrevista, nos currículos, prova de conhecimentos, teste psicológico e outros. Com isso, percebemos que o recrutamento e seleção envolve muito mais do que chamar a atenção e separar os candidatos adequados.

### 4.2. A finalidade do recrutamento e seleção

O conceito do recrutamento e seleção é desenvolvido por entrevistas, e isso é a etapa principal, o entrevistado será chamado para uma entrevista que responderá perguntas direcionadas aos requisitos da empresa. A finalidade é conseguir atrair pessoas adequadas para crescer dentro da empresa e desenvolver novas habilidades.

Atualmente as empresas tendem a buscar um diferencial competitivo, para agirem nesse sentido é preciso que elas contêm como ajuda de um setor especializado em seu principal valor: o ser humano. O setor de Recursos Humanos (RH) é um setor indispensável para as organizações, pois trabalha com os processos de recrutamento e seleção.

De acordo com (Motta, 2010 Apud Nascimento, 2017):

“Com tantas mudanças mercadológicas e ambientais, surgiu a necessidade de encontrar um modelo de gestão de pessoas que promovesse o alinhamento entre estratégia organizacional e o desenvolvimento de seus

funcionários, fortalecesse a capacidade de reciclagem do seu quadro funcional”.

No entanto, para contratar novos colaboradores para trabalhar na empresa precisa-se de analisar a sua formação, experiências e as qualificações para um bom desempenho futuro em suas atividades, para isso, dependerá de um bom recrutamento e, posteriormente, de um minucioso processo de seleção, pois só assim escolherá o candidato com a melhor habilidade e conhecimento para cumprir as tarefas, as quais são atribuídas ao perfil do cargo.

As práticas de recrutamento e seleção vem sendo examinadas e impulsionadas pelo processo de transformação, tais práticas atualmente tem como objetivo principal não mais o simples preenchimento de cargo, como antigamente, estando especialmente voltadas para a contratação dos profissionais que mais se encaixam com as necessidades estratégicas da empresa.

### **4.3. Sistema de recrutamento e suas funções dentro de pequenas empresas**

Para (Chiavenato, 2004, p. 55 Apud Rosa, 2021): “o recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização”. Esse processo nunca teve uma importância tão significativa nos resultados de uma empresa como no mercado atual, uma prática bem qualificada, integrada e praticada terá um impacto positivo na empresa, com ótimos resultados, visando ao benefício da empresa, a empresa já tem grande chance de obter sucesso, com base nas pessoas que integram a este serviço.

O recrutamento quando é feito adequadamente garante a entrada de pessoas de alto potencial e qualidade na organização, que é o objetivo de qualquer empresa, pois a equipe de entrevistadores da empresa deve apresentar coerência em termos de políticas e práticas de recrutamento. Com isso todo processo de recrutamento deve ter um planejamento estratégico, com objetivos de longo prazo, para que eventuais ocorrências não venham a prejudicar o bom andamento da empresa, principalmente se os substitutos não forem eficientemente selecionados.

Segundo Wong, 2006 apud Michel; Murilo, 2007: “O profissional tem como necessidade participar do desenvolvimento das estratégias da empresa, recrutar e selecionar pessoal, implantar e difundir a cultura da empresa e acompanhar as tendências mundiais da área de RH”, para isso existem alguns tipos de recrutamento e entre eles estão: Recrutamento interno, é quando o RH procura preencher as vagas

com profissionais que já estejam atuando na empresa; Recrutamento externo, é quando a empresa vai ao mercado de trabalho em busca de candidatos capazes de preencher a vaga disponível; Recrutamento misto, ocorre quando o RH envolve candidatos internos e externos no mesmo processo seletivo; Recrutamento Online, onde é feito de forma virtual e bem eficiente.

## **5. MERCADO DE TRABALHO**

Segundo Caldas (2017) “destaca que o sucesso de uma organização depende da qualificação de seus funcionários e falta de qualificação colabora negativamente para o sucesso da mesma.” Isso diz respeito sobre como uma qualificação é importante para uma empresa que deseja sempre avançar para novas oportunidades de sucesso financeiro.

O mercado de trabalho está associado ao ramo daqueles que oferece uma oportunidade de emprego para aqueles que o procuram. Esse setor econômico é o setor que faz com que empresas possam assim fazer avanço futuro. Na atualidade, a maioria das empresas procuram pessoas altamente qualificados para atuar em certa área de trabalho. Pessoas que não possuem alguma formação acadêmica não conseguem trabalhar assalariados e por isso acabam trabalhando como autônomos ou em estabelecimentos locais.

### **5.2. Importância do mercado de trabalho para a economia**

Segundo Dutra-thomé; Koller 2014 apud Derbotoli, 2016, o atual mercado de trabalho demanda maior investimento em educação e treinamento profissional, buscando sempre mais profissionais altamente qualificados, ou seja, o setor de emprego está sempre à procura de melhores funcionários e para isso deve-se pensar sempre na base educacional pois através da formação acadêmica, um país gera fluxo de economia e as empresas consegue progredir para um novo futuro, visando o lucro e sempre a competência dos funcionários.

O mercado de trabalho oferece e possui muitas áreas e serviços de emprego para aqueles que estão começando a entrar nesse mercado. A maioria dessas pessoas são recém-graduados que desejam trabalhar no ramo em que tanto desejam. Muitos estão começando no mercado de trabalho e muitos ainda não possuem certeza do que fazer depois da formação acadêmica.

O labor possui uma grande importância na economia de todos os países do mundo. É graças a ele que uma nação consegue se sustentar, possuir movimentação de capital financeiro e assim adquirir o progresso econômico. Além disso, o trabalho evita que pessoas passem por necessidades financeiras e emocionais, pois o emprego não permite que uma nação possua uma economia desestabilizada e não se torne um país subdesenvolvido.

## 6. O TURNOVER

O fluxo de pessoas ainda é automático, pois mostra mais ideias e repertório dentro da empresa. No entanto, mostra que precisa estar dentro dos padrões de RH, o que é uma das vantagens, a rotatividade ajuda a determinar se é necessário outro sistema de recrutamento e seleção, ajuda a validar a liderança dos gestores.

Segundo Moellwald (2007):

“Uma comunicação formal clara, eficaz e continua é essencial para o dia a dia harmonioso do colaborador e para manter todo o quadro do funcionário conectado a empresas, para isso, deve-se colocar em prática os 5 Cs da comunicação interna: Clareza, Consistência, Continuidade, Concisão e Completude”

A colaboração está no planejamento uma das esse ponto pontos fortes, ajudam a identificar a necessidade de outro sistema de recrutamento e seleção, validam as habilidades de liderança de um gesto, colaboram no replanejamento da carreira, podem estimular melhor desempenho são importantes para o crescimento, desenvolvimento interpessoal e lucratividade.

### 6.1. Impacto do turnover no mercado de trabalho

É evidente que os resultados da alta taxa de turnover ocasiona insegurança nos profissionais, pois eles sentem não ter estabilidade em seus cargos, logo, sua produtividade cai e começa a existir uma competitividade tóxica tanto em relação à corporação quanto aos colaboradores.

Existem várias causas que fazem com que a taxa de turnover aumente e gere impactos à companhia. Entre as principais, estão as más condições de trabalho, que fazem com que o profissional seja exposto a riscos desnecessários, por exemplo. Há também a má remuneração, ao oferecer um valor abaixo da média do mercado para o trabalho exercido.

Segundo Kleinert; Neves (2017) Nota-se na empresa uma maior rotatividade de pessoal, termo também conhecido como turnover, a qual refere-se à relação entre as admissões e os desligamentos do profissional ocorrido de forma voluntária ou involuntária, em um determinado período fazendo com que a rotatividade de pessoal possui pontos positivos e negativos para a organização. Entre os pontos positivos destaca-se a captação de um novo talento no mercado, potenciais gerando de ideia e contribuição para o ambiente de trabalho, fazendo com que a cultura organizacional seja aperfeiçoada a cada dia. Como ponto negativo, destaca-se o custo relativamente alto para a empresa, que envolve além do custo com admissão e desligamento, o

reflexo na produtividade dos que continuam trabalhando na empresa, além dos gastos com demissões, o turnover pode gerar transtornos na empresa para a recontração de mão-de-obra, o que pode comprometer a produtividade da organização.

“As reações negativas frente a empresa que apresentam uma alta rotatividade podem desencadear uma má aceitação social e do mercado de trabalho, em razão de uma construção de uma imagem negativa, de que ninguém permanece nela por muito tempo, e conseqüentemente reduzindo o seu grau de confiança.” (RIBEIRO, 2005).

A rotatividade de pessoal gera além de custos, desgastes, que em sua maioria não são controlados em decorrência da falta de planejamento da empresa, o que reforça a importância de estudos acerca do turnover. A má gestão de pessoas atrelada a falta de planejamento é um dos causadores do fechamento de empresa, a falta de planejamento do processo de demissões, principalmente com a ocorrência de um desligamento não justificado, pode ocasionar tribulações para a empresa, pois as dispensas não esclarecidas são potenciais gerador de boatos, protestos e reações negativas da sociedade.

## **6.2. Redução de turnover em pequenas empresas**

O alto índice de demissão e contratação de colaboradores acarreta grandes prejuízos para as empresas. Reduzindo o turnover, é possível evitar gastos, reter os melhores profissionais na empresa e, assim, otimizar os resultados organizacionais.

Grande porcentagem de profissionais muda de emprego em busca de perspectivas melhores em suas carreiras, ao poder visualizar até onde podem ir de que forma os profissionais tendem a controlar melhor sua ansiedade por ascensão profissional.

De acordo com Milkovich (2000), “talvez a melhor estratégia de RH seja contratar, treinar e remunerar as pessoas para que elas criem as melhores estratégias futuras, não importa em que condições”. Essa estratégia daria menos ênfase na capacidade das pessoas em implementar as estratégias de hoje, e mais ênfase nos traços humanos genéricos, como criatividade, inteligência, curiosidade, confiabilidade e comprometimento com a organização, o que conduziria a estratégias mais eficazes, a satisfação no cargo é fonte básica de recompensa.

O supervisor imediato pode ter um papel de suma importância para o gerenciamento do turnover, ao se analisar a interação entre supervisor-empregado, se descobre que com frequência, o supervisor passa mais tempo criticando do que elogiando os empregados e seu desempenho, o gestor de pessoas tem que desempenhar o papel de líder. Em um contexto de Gestão de Pessoas, é necessário

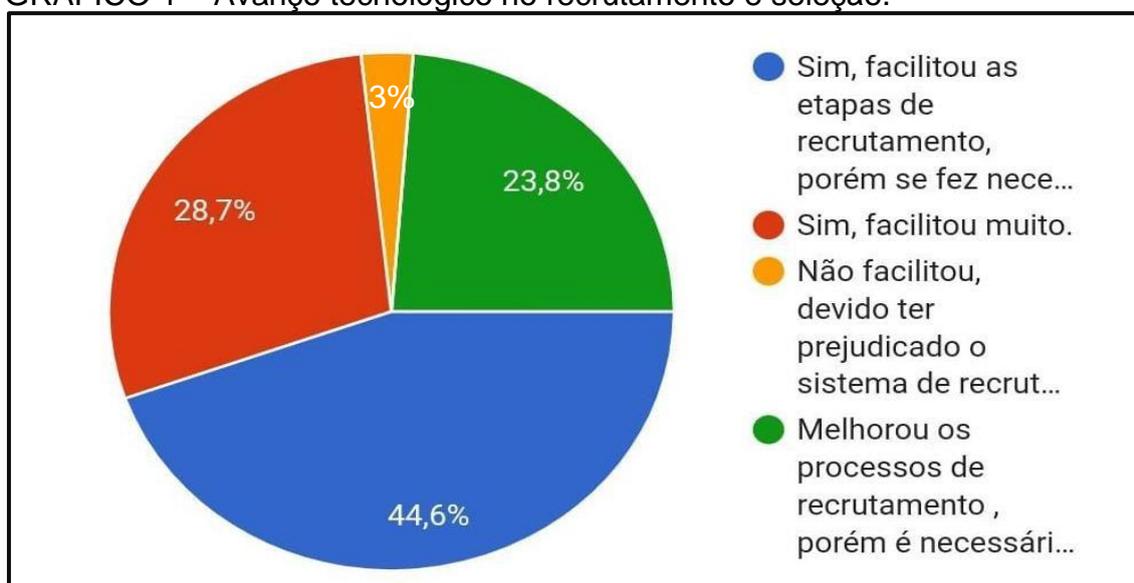
que elas se vejam mais como colaboradores do que como subordinadas, pois requeira sua adesão aos objetivos, políticas e missão da organização. Isso significa que os gestores precisam permanentemente atuar como líder.

## ANÁLISE DE RESULTADO

A pesquisa realizada foi por meio virtual disponibilizada por um link a partir de uma ferramenta do Google Forms, enviada para empregadores e empregados do bairro Cidade Tiradentes – SP. Foram respondidas entre o mês de março e abril de 2022. A pesquisa conseguiu 151 respostas sendo 50 de empregadores e 101 de empregados. Esse questionário foi uma ferramenta utilizada da metodologia para obter respostas a problemática do objeto de estudo.

A primeira questão, o avanço tecnológico sobre a contratação de pessoas pela visão dos empregados. “Com o avanço das tecnologias você acha que acabou facilitando o recrutamento e seleção dentro das empresas?”

GRÁFICO 1 – Avanço tecnológico no recrutamento e seleção.



Fonte: do próprio autor 2022.

Conforme análise do gráfico 1, 44,6% Sim, facilitou as etapas de recrutamento, porém se faz necessário o desenvolvimento dos colaboradores da área, 28,7% Sim, facilitou muito, 23,8% Melhorou os processos de recrutamento, porém é necessário ponderar quando a autoavaliação do candidato, devido ao seu nível de personalidade e 3% Não facilitou, devido ter prejudicado o sistema de recrutamento e seleção das empresas, deixando moroso.

Com esses dados demonstra que a hipótese I: a divulgação de vagas por meio virtual proporciona a escolha mais assertiva do candidato, sendo mais eficaz os

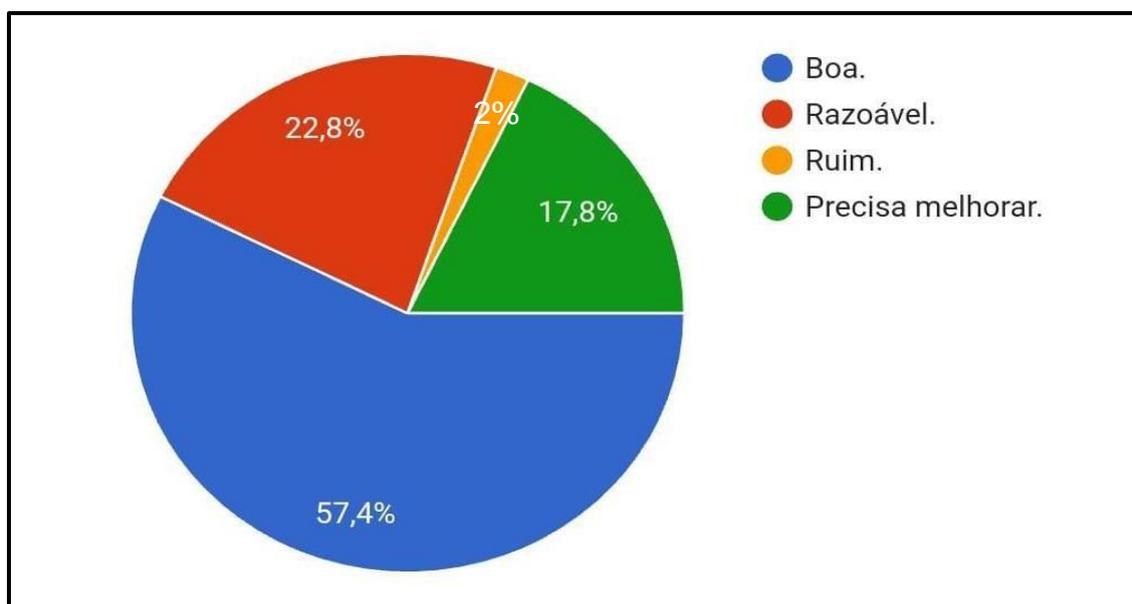
métodos de recrutamento e seleção com base nos objetivos, porém é melhor ponderar.

A segunda questão é sobre como os empregados acham as avaliações de sua empresa em que trabalha. “Em sua concepção as avaliações e entrevistas que são realizadas na empresa que você trabalha, são:

GRÁFICO 2 – Avaliações e entrevistas na empresas.

De acordo com o gráfico 2, as pequenas empresas 57,4% acreditam que é uma boa avaliação, 22,8% no razoável, 17,8% precisam melhorar e 2% em ruim.

Com base nos dados do gráfico 2, as pequenas empresas têm uma boa avaliação. Conforme análise, comprova a hipótese III: a aplicação de testes durante o

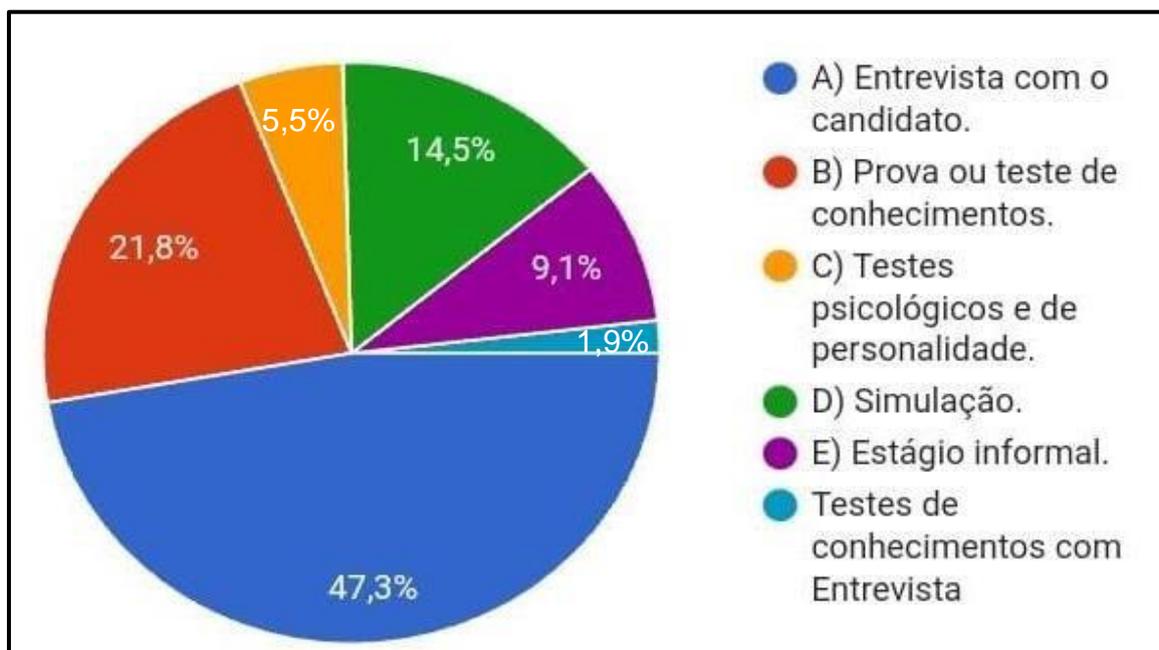


Fonte: Do próprio autor, 2022.

processo de seleção melhora na aquisição do candidato mais adequado à vaga facilitando ainda mais cada recrutamento.

A terceira questão aborda na visão do empregador quais são suas formas de contratar na seleção “Quais são as formas de seleção de pessoas mais utilizadas pela empresa?”

GRÁFICO 3 – Formas de seleção.



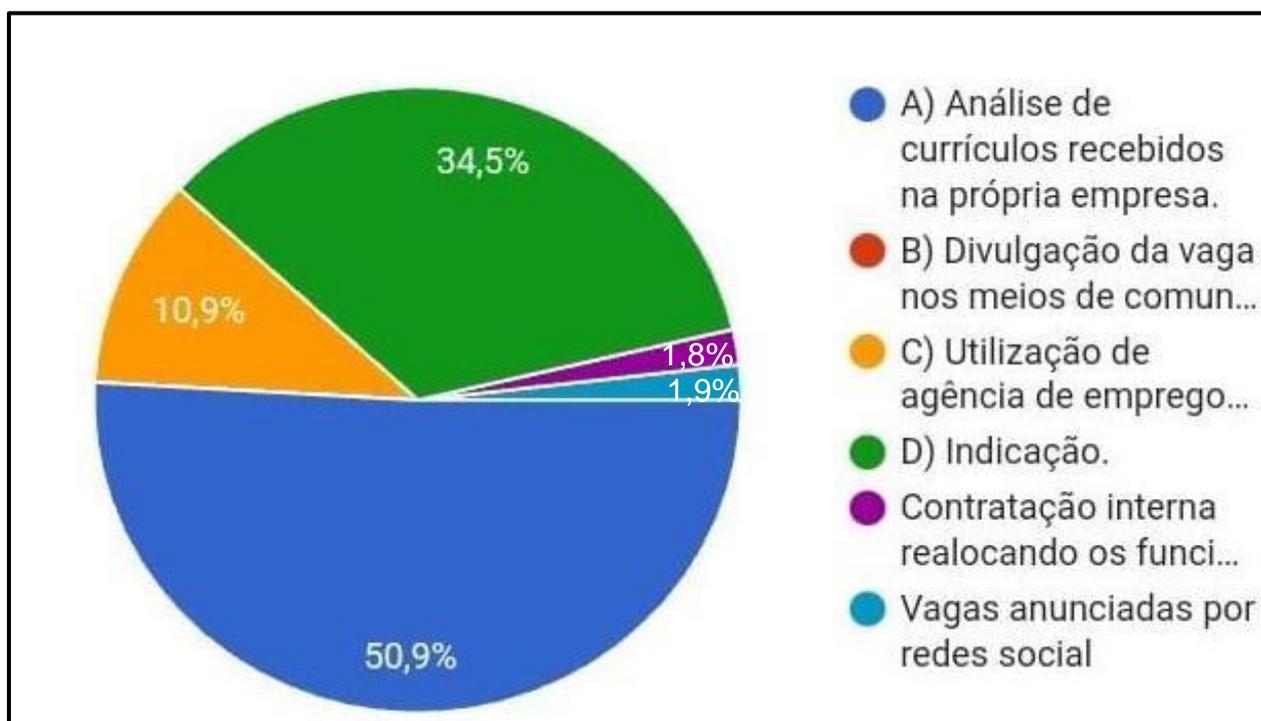
Fonte: do próprio autor 2022.

De acordo com o gráfico 3, 47,3% dos empregadores entrevistados, 21,8% fazem prova ou teste de conhecimentos, 14,5% por simulação, 9,1% em estágio formal, 5,5% Testes psicológicos e de personalidade e 1,9% Testes de conhecimento com entrevistas.

Com base nos dados do gráfico na visão dos empregadores de pequenas empresas acreditam que entrevistando o candidato, conseguem fazer a melhor escolha, conforme a análise, os testes ficaram com uma pequena margem e a entrevista pessoalmente faz a verificação do perfil ideal para a vaga, logo, a 2 hipótese sobre uma definição de perfil, facilita a contratação do candidato ideal.

A quarta questão relaciona-se aos diversos métodos do candidato ao recrutamento. “Dentre as opções de recrutamento de pessoas qual é o mais utilizado pela empresa?”.

GRÁFICO 4– Método de recrutamento pela empresa.



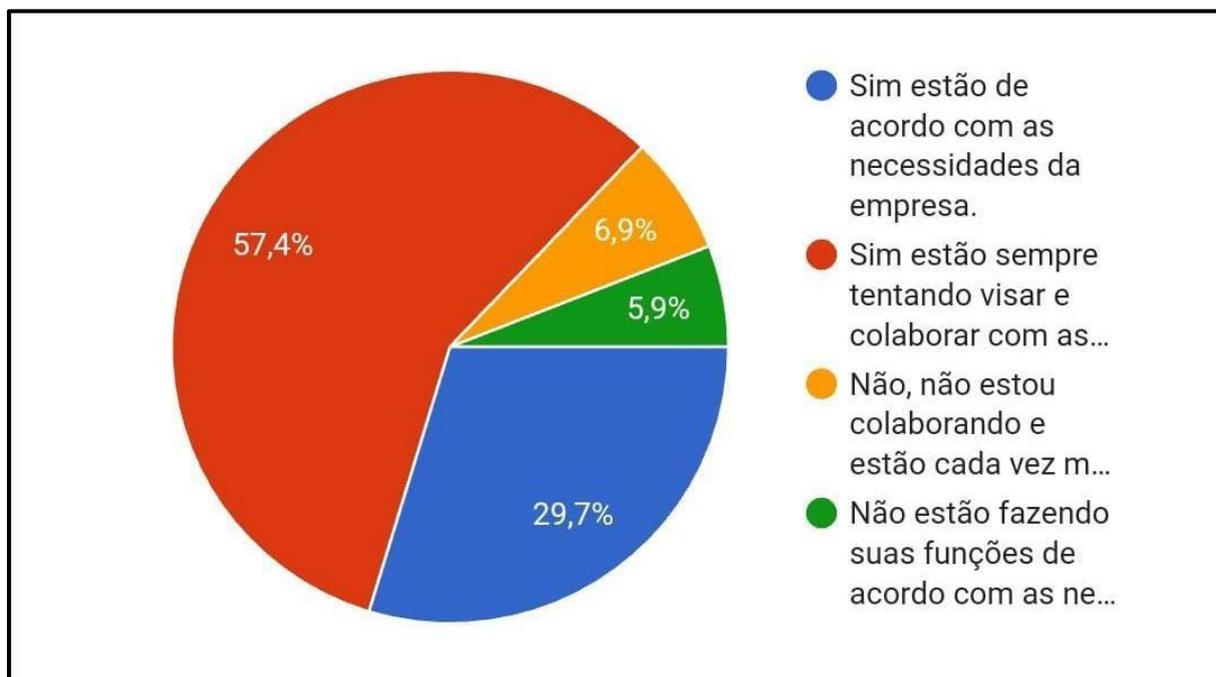
Fonte: Do próprio autor , 2022.

De acordo com o gráfico 4, 50,9% o método mais utilizado pela empresa é a análise de currículos recebidos na própria empresa; 10,9% utilizam a agência de empregos; 34,5% por indicação, 1,8% fazem contratação interna realocando os funcionários e 1,9% por vagas anunciadas por redes sociais.

Conforme análise, ainda é muito comum utilizar o método tradicional, analisar o currículo recebido pela empresa e por indicação na divulgação da vaga. É um método ainda muito pouco aproveitado, pois não há certeza de que o candidato consiga exercer a função, apenas pelo currículo apresentado. Então a hipótese III a aplicação de testes durante o processo de seleção para melhor a na aquisição do candidato é adequada à vaga.

A quinta questão faz a ligação sobre o porquê o aumento de rotatividade “os perfis selecionados e recrutados dentro de uma organização estão colaborando com as necessidades da empresa”

GRAFICO 5 – Perfis selecionados dentro de uma organização.



Fonte: Do próprio autor, 2022.

De acordo com gráfico 5. 57,4% Sim estão sempre tentando visar e colaborar com as necessidades da empresa, 29,7% Sim estão de acordo com as necessidades da empresa, 6,9% Não, não estou colaborando e estão cada vez ocupando cargos de pessoas qualificadas e 5,9% Não estão fazendo suas funções de acordo com as necessidades da empresa.

Pode-se ver que se junta a porcentagem de 6,9% com 5,9% tem um resultado que pode prejudicar pequenas empresas em grande escala, logo fica comum ter uma grande rotatividade em pequenas empresas e esse é o problema.

## PROPOSTA

Para diminuir o turnover é necessário desenvolver uma gestão estratégica de pessoas focadas em melhorar o relacionamento entre colaboradores e empresas, para tanto, propomos o aplicativo Turnover, pois auxiliará a remediar os problemas de rotatividade da organização.

Tendo em vista as respostas obtidas no questionário, é possível observar que 43,6% dos funcionários não têm funções específicas na organização que atua, podendo gerar insatisfação do colaborador com a empresa. Com o auxílio do aplicativo é possível obter um maior índice de cooperação entre funcionário e organização, assim agregando valor e melhoria para empresa.

A performance do aplicativo é simples, mas completa, possibilitando o gestor a gerar tarefas direcionadas a funcionários específicos, com tempo de execução e lembrete para finalização.

# Projeto do Aplicativo "Turnover".



## Sobre o Aplicativo

### Aplicativo para sanar rotatividade

O aplicativo móvel do Turnover é atualizado semanalmente, com melhorias de performance, novos recursos e correção de bugs. Mudanças de funcionalidades ou que causem impacto em sua utilização serão comunicadas neste espaço.

**Gerenciador de tarefas para empresas**  
O Turnover é uma ferramenta de gestão de tarefas, tempo e desempenho que organiza o fluxo de trabalho das equipes, nossos clientes dizem que o Turnover preserva o capital intelectual dos projetos, deixa as prioridades claras e aumenta a produtividade das equipes em 25%, em média.

**GERENCIAMENTO DAS TAREFAS**  
O aplicativo possibilita que o usuário faça o gerenciamento completo de suas tarefas usando as mesmas funcionalidades da aplicação na web: criar, trabalhar, pausar, arquivar, criar checklist, agendamento, sequência de responsáveis, e editar os dados, facilitando a troca de conteúdos gerais.

## TURNOVER

Login: \_\_\_\_\_  
Senha: \_\_\_\_\_

Criar conta

## TURNOVER

### Criar Conta

- Nome:
- E-mail:
- Cargo na instituição:
- Nome da Empresa:
- Sobre a Empresa:

Li e concordo com os termos de uso e serviços.

Entrar

## TURNOVER

### Termo de uso e serviços

Li e concordo com os termos de uso e serviços

USER95191 Criar funções

Tarefas concluídas usuário

USER95191 Criar tarefas

Tarefas concluídas usuário

USER95191 Criar tarefa

Tarefas concluídas usuário

USER95191 Criar tarefa

-USER95191  
-Alterar Nome  
-Rotinas  
-E-mail: \*\*\*@\*\*\*.com  
-Nome da Empresa:

Sair

Tarefas concluídas usuário

USER95191

-Nome : \_\_\_\_\_  
-Data de início : \_\_\_\_\_  
-Vencimento : \_\_\_\_\_  
-Funcionários:  
-USER78543  
-USER34094  
-USER70942  
-USER87698

Excluir  
Concluir

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo relatar a forma com que a área dos Recursos Humanos exerce um papel crucial para o processo de Recrutamento e Seleção de pessoas, elaborando uma forma com que os empregadores busquem os profissionais mais capacitados para a função que irão exercer dentro de seu âmbito profissional em uma empresa. Percebe-se que há vários profissionais dentro do mercado de trabalho e, com os avanços de métodos obtidos no decorrer dos anos, este processo tornou-se algo mais fácil e prático para aqueles que analisam o perfil de cada candidato à vaga.

Por fim, a área de Recrutamento e Seleção sempre deve ser aprimorada, pois dessa forma a empresa conseguirá admitir os melhores funcionários para o melhor desempenho da organização, de maneira que reduzam conflitos e prejuízos que poderiam ser causados por uma má contratação de funcionários que podem não estar completamente aptos ao ramo. Neste trabalho de conclusão de curso há informações nas quais podem ser utilizadas para auxiliar outros setores da área de Recursos Humanos, alertando-os sobre a importância de um bom gerenciamento na hora de se fazer contratações.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

APARECIDA. Walkíria, Borini. Felipe Mendes, SOUZA. Eduardo César Pereira. GeSec 2018. **Competências Comportamentais dos Profissionais de Secretariado:** o impacto da atuação internacional da empresa. Pág 3 a 17. <https://revistagesec.org.br/secretariado/article/view/632> Data de Publicação:01/04/2018 Data de acesso: 05/01/2022.

AUTOR CONVIDADO. Contabilizei. **Qual o papel do RH dentro de uma empresa? Conceito e estrutura organizacional.** < <https://www.contabilizei.com.br/contabilidade-online/papel-do-rh/> > Data de publicação: 30/12/2021 Data de acesso: 27/02/2022

MELHOR RH. **As mais novas tendências do RH.** < <https://melhorrh.com.br/as-mais-novas-tendencias-do-rh/> > Data de publicação: 03/03/2021. Data de acesso: 22/04/2022.

AVANCINI, Salvelina; Cruz, Hélio Alves da. **Gestão de Pessoas e as Técnicas de Recrutamento e Seleção:** o Caso Sos Cardio de Sc. XI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. 2014.

BASTOS. Cristiane MONTEIRO Peixoto. AVM. **Importância do planejamento, recrutamento e seleção na redução de turnover** pág 9 a 31. < [http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias\\_publicadas/C203596.p df](http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/C203596.pdf)> data da publicação: 5/12/2008 data de acesso: 31/01/2022.

BAYLÃO, André Luis da Silva; ROCHA, Ana Paula de Souza. **Importância do Processo de Recrutamento e Seleção de Pessoal na Organização Empresarial.** SEGeT, [S. l.], v. 15, p.8, out. 2014. Disponível em: [https://scholar.google.com.br/scholar?q=artigos+sobre+recrutamento+e+sele%C3%A7%C3%A3o&hl=pt-BR&as\\_sdt=0&as\\_vis=1&oi=scholar#d=gs\\_qabs&t=1654389622773&u=%23p%3Dylhr\\_eBJT4AJ](https://scholar.google.com.br/scholar?q=artigos+sobre+recrutamento+e+sele%C3%A7%C3%A3o&hl=pt-BR&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholar#d=gs_qabs&t=1654389622773&u=%23p%3Dylhr_eBJT4AJ). Acesso em: 13/05/2022.

BRASIL, Monografias Brasil. Departamento de comunicação e marketing. **A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA.** Monografias Brasil Escola, 2022, disponível em:<https://monografias.brasilecola.uol.com.br/comunicacao-marketing/a-importancia-comunicacao-interna-como-ferramentaestrategica.htm>, acesso:10/04/2022.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica. Campus avançado IPA MERI. **Mercado de trabalho, empregabilidade e suas variações.** p 7. Acesso em: 03/03/2022.

BRASIL. BLOG. Departamento Rotinas de RH. **ROTINAS DE RH: CONHEÇA AS 8 PRINCIPAIS E SUAS FUNÇÕES.** São Paulo. Jobconvo, 2018. disponível em: <https://articles.jobconvo.com/rotinas-de-rh/> acesso: 20/04/2022.

BRASIL. Associação e Sindicato Dos Bancos Dos Estados Do Rio De Janeiro. Recursos Humanos. **Os 10 principais desafios de RH e suas soluções**. Rio De Janeiro. ASBERJ, 2021. disponível em:

<https://aberj.com.br/os-10-principais-desafios-de-rh-e-suassolucoes/> Data de acesso: 15/04/2022.

BRUNA. Factorialblog. **Oito Tendências de RH para 2022 [+Infográfico de Recursos]**. <

<https://factorialhr.com.br/blog/tendencias-de-rh-2022/#:~:text=Portanto%20outra%20das%20grandes%20tend%C3%Aancias,e%20eficientes%20est%C3%A3o%20os%20colaboradores.>> Data de publicação: 02/03/2022 Data de acesso: 23/04/2022.

CALDAS, Nilda. **A importância da qualificação da mão de obra**.

Sebrae Nacional, 2017. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/ importancia-da-maodeobraqualificada,3b03438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>. acesso em: 03/02/2022.

CARVALHO, A. V.; SERAFIM, O. C. G. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004. V. 2

CARVALHEIRO, Celio. **A evolução da gestão de recursos humanos**, Universidade de Coimbra,

<https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/18097/1/A%20Evolu%C3%A7%C3%A3o%20da%20Gest%C3%A3o%20de%20Recursos%20Humanos.pdf> Data de publicação: 28/10/2011, data de acesso: 24/02/2022.

CARREIRA, Mundo. **O papel das redes sociais no processo de recrutamento e seleção de pessoas**. Disponível em: <https://www.abrhrs.org.br/noticia/o-papel-das-redes-sociais-noprocesso-de-recrutamento-e-selecao-depessoas#:~:text=O%20papel%20das%20redes%20sociais%20tem%20ganhado%20espa%C3%A7o%20em%20fun%C3%A7%C3%A3o,profissionais%20com%20um%20perfil%20determinado.> 2014. Acesso em: 17/03/2022.

CASTILHO, Luiz. José. **A importância da avaliação de desempenho nas organizações**. Disponível em:

[https://dncgroup.cdn.ampproject.org/v/s/dnc.group/blog/negocios/inovacao-compreenda-a-sua-importancia-para-o-mercado-de-trabalh/?amp\\_gsa=1&amp\\_js\\_v=a9&usqp=mq331AQKKAFQArABIICAaw%3D%3D#amp\\_tf=De%20%251%24s&aoh=16510761512080&referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com&ampshare=https%3A%2F%2Fdnc.group%2Fblog%2Fnegocios%2Finovacao-compreenda-asua-importancia-para-o-mercado-de-trabalh%2F](https://dncgroup.cdn.ampproject.org/v/s/dnc.group/blog/negocios/inovacao-compreenda-a-sua-importancia-para-o-mercado-de-trabalh/?amp_gsa=1&amp_js_v=a9&usqp=mq331AQKKAFQArABIICAaw%3D%3D#amp_tf=De%20%251%24s&aoh=16510761512080&referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com&ampshare=https%3A%2F%2Fdnc.group%2Fblog%2Fnegocios%2Finovacao-compreenda-asua-importancia-para-o-mercado-de-trabalh%2F). 2019. Acesso em: 17/03/2022.

CAVAGLIERI, M; MOREIRA, N, R. **MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**. Revista

Eletrônica de Administração. BRASIL, v. 15, n.2, ed. 29, Jul-Dez 2016 disponível em: <https://periodicos.unifacel.com.br/index.php/rea/article/view/1117> . Data de acesso: 2/02/2022.

CECILIA, Whitaker Bergamini. REA. **Revistas de administração de empresas. Desenvolvimento de recursos humanos, uma estratégia de desenvolvimento organizacional.** <

[https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-](https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5&q=estrat%C3%A9gia+dos+recursos+humanos&btnG=#d=gs_qabs&u=%23p%3DHOYifUIXJD4J)

[BR&as\\_sdt=0%2C5&q=estrat%C3%A9gia+dos+recursos+humanos&](https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5&q=estrat%C3%A9gia+dos+recursos+humanos&btnG=#d=gs_qabs&u=%23p%3DHOYifUIXJD4J)

[btnG=#d=gs\\_qabs&u=%23p%3DHOYifUIXJD4J](https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5&q=estrat%C3%A9gia+dos+recursos+humanos&btnG=#d=gs_qabs&u=%23p%3DHOYifUIXJD4J)> Data de publicação: 05/03/1982.

Data de acesso: 12/03/2022.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas:** o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas. 3.** ed. Rio de Janeiro: Campus, 2008.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: 2.** ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos. 4.** ed. São Paulo: Atlas, 1997  
GOMES, W. AP; MENDES, F; CESAR. C.GeSec Comunica: ORCID (Open Researcher and Contributor ID) Brasil v.13, n. 1, 04-2022 disponível em: <https://revistagesec.org.br/> acesso: 5/12/2021.

CHIAVENATO, Idalberto. **Idalberto Chiavenato:** os benefícios da avaliação de desempenho. Disponível em:

[https://blog.softwareavaliacao.com.br/idalberto -chiavenato-osbeneficios-da-avaliacao-de-desempenho/](https://blog.softwareavaliacao.com.br/idalberto-chiavenato-osbeneficios-da-avaliacao-de-desempenho/). 2014. Acesso em: 15/03/2022.

COELHO, Daniela. Secretaria de Educação, Pernambuco, Governo do Estado. **Recursos Humanos:** Avaliação de Desempenho. p 9. 2013. Acesso em: 16/03/2022.

DEBORTOLI, Sonimara. Univates. **Análise do mercado de trabalho** a partir da percepção de pessoas desempregadas.

Disponível em: <https://www.univates.br/bdu/bitstream/10737/1482/1/2016SonimaraDebortoli.pdf> Data de publicação: 26/10/2016.Data de acesso: 07/01/2022.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas:** modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.

DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas:** modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2009.

FERREIRA, Lucas. **Recrutamento e seleção:** o que é, processos e técnicas. EAD PUCPR. [https://ead.pucpr.br/blog/recrutamento -eselecao](https://ead.pucpr.br/blog/recrutamento-eselecao) Data de publicação:16/09/2020. Data de acesso em:15/11/2021

FIA, Fundação Instituto de Administração. **Avaliação de desempenho:** o que é, métodos e importância. Disponível em: <https://fia.com.br/blog/avaliacao-de-desempenho/>. 2020. Acesso em: 21/03/2022.

FOLADOR, J. **Mercado de trabalho:** A importância de entender o cenário atual. Disponível em : <https://jfolador.com.br/mercado-detrabalho-a-importancia-de-entender-o-cenario-atual/>. 2020. Acesso em: 11 mar 2022.

SENIOR. **Recrutamento e seleção de pessoas:** o que precisa você saber. <https://www.senior.com.br/blog/recrutamento-eselecao-de-pessoas-o-que-voce-precisa-saber> Data de publicação: 05/08/2019. Acesso em :12/11/2021

GENCHIN, V, H. Midas CS: **os desafios para implantação de um RH estratégico.** Repositório FGV de Periódicos e Revistas. São Paulo, Vol. 6, N. 1. Junho-2016. Disponível em:<https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/gvcasos/article/view/55304> Data de acesso: 22/04/2022.

GIL, A. C. (2001). **Gestão de Pessoas:** Enfoque nos papéis profissionais. São Paulo. Atlas.

GOULART, Natalia. **Inovação:** Compreenda sua importância no mercado de trabalho. Disponível em: [https://dncgroup.cdn.ampproject.org/v/s/dnc.group/blog/negocios/inovacao-compreenda-a-sua-importancia-para-o-mercado-de-trabalh/?amp\\_gsa=1&amp\\_js\\_v=a9&usqp=mq331AQKKAFQArABIIACAw%3D%3D#amp\\_tf=De%20%251%24s&aoh=16510761512080&referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com&ampshare=https%3A%2F%2Fdnc.group%2Fblog%2Fnegocios%2Finovacao-compreenda-asua-importancia-para-o-mercado-de-trabalh%2F](https://dncgroup.cdn.ampproject.org/v/s/dnc.group/blog/negocios/inovacao-compreenda-a-sua-importancia-para-o-mercado-de-trabalh/?amp_gsa=1&amp_js_v=a9&usqp=mq331AQKKAFQArABIIACAw%3D%3D#amp_tf=De%20%251%24s&aoh=16510761512080&referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com&ampshare=https%3A%2F%2Fdnc.group%2Fblog%2Fnegocios%2Finovacao-compreenda-asua-importancia-para-o-mercado-de-trabalh%2F). Acesso em: 13/03/2022.

HAMMES. SANTOS. MERLIM. Espacios. **Os impactos do turnover para as organizações** <https://www.revistaespacios.com/a16v37n03/16370324.html> Data de publicação: 23/10/2015. Data de acesso: 01/02/2022.

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

JUNIOR. Luiz Antônio FELIX. FEITOSA. Willy Karen Meira. SANTOS. Geraldo Luiz Valle dos. SANTOS. Diego da Guia. Revista Acadêmica São Marcos. RASM. **Gestão de Pessoas e os desafios do turnover:** uma visão de gestores. Pág 3 a 12 <[https://www.researchgate.net/profile/luiz-felixjunior/publication/338236544\\_gestao\\_de\\_pessoas\\_e\\_os\\_desafios\\_do\\_turnover\\_uma\\_visao\\_dos\\_gestores/links/5e0a54c34585159aa4\\_a6ebf7/gestao-de-pessoas-e-os-desafios-do-turnover-uma-visaodos-gestores.pdf](https://www.researchgate.net/profile/luiz-felixjunior/publication/338236544_gestao_de_pessoas_e_os_desafios_do_turnover_uma_visao_dos_gestores/links/5e0a54c34585159aa4_a6ebf7/gestao-de-pessoas-e-os-desafios-do-turnover-uma-visaodos-gestores.pdf)> Data de publicação: 20/10/2019. Data de acesso: 31/01/2022.

KLEINERT, L. F., NEVES, L. F. C. **As causas da rotatividade de pessoal:** estudo de caso em uma rede de lojas de calçados infantis situada no rio grande do sul. RAEE, Revista de Administração de Empresas Eletrônicas., n. 8. Data de publicação: 13/12/2019.

LACOMBE, F. J. M. (2005). **Recursos Humanos:** Princípios e tendências. São Paulo: Saraiva.

LAM, Camila. **Quais as técnicas mais modernas de seleção de pessoas?** Disponível em: <http://exame.abril.com.br/pme/quais-astecnicas-mais-modernas-de-selecao-de-pessoas/>. Acesso em: 27/03/2022.

LAMBRADA, A, B. **Das vantagens comparativas à construção das vantagens competitivas:** uma resenha das teorias que explicam o comércio internacional. Revista de Economia & Relações Internacionais. São Paulo, vol.3. n.5, Jul.2004 disponível em: [http://mirror.fAAP.br/revista\\_faap/rel\\_internacionais/pdf/economia\\_05.pdf#page=5](http://mirror.fAAP.br/revista_faap/rel_internacionais/pdf/economia_05.pdf#page=5). acesso: 01/01/2021.

LANA. Manuela Sampaio, Ferreira. Cláudio Paradela. Portal Estácio. **GESTÃO POR COMPETÊNCIAS:** impactos na gestão de pessoas. <https://portal.estacio.br/media/4355/2-gestaocompetencias-impactos-gestao-pessoas.pdf> Pág 1 a 18. Data de acesso: 09/01/2022.

MACÁRIO. Daniel, REIS. Diego, ALMEIDA. Luciana, REIS. Patrícia. SILVA. Poliana. AEDB. **A importância do recrutamento para redução do turnover das organizações do século XXI.** Pág 3 a 16. < <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/16922346.pdf> > Data de publicação: 29/10/2015 Data de acesso: 01/02/2022.

MALVEZZI, S. **História da psicologia organizacional.** Londrina: Universidade Estadual de Londrina, dez. 2002. Apostila. Data de acesso:22/04/2022

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos:** do operacional ao estratégico. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011. Data de acesso:04/05/2022.

MAXIMIANO, Antônio Cezar Amaru. **Gestão de pessoas: introdução à administração.** São Paulo: Atlas, 2009. Data de acesso:06/05/2022.

MAXIMIANO, A. C. A. **T eoria Geral da Administração.** São Paulo: Atlas, 2012. Data de acesso:06/05/2022.

MAZIER, Augusto Aparecido. SOUZA Carla Leticia. UNIFACEF. - **Recrutamento e seleção na contratação de novas pessoas:** meios para diminuição da rotatividade de funcionários. Pág: 3 a 19. Disponível em: <<https://periodicos.unifacef.com.br/index.php/forumadm/article/view/944/764>> Acessado dia: 15/01/2022.

MICHEL. MURILO. Docplayer. **T IPOS DE RECRUTAMENTO E SUA IMPORTÂNCIA PARA UMA GESTÃO ADEQUADA DE PESSOAS APLICADAS A EMPRESAS.** Disponível em: <https://docplayer.com.br/3277995-Tipos-de-recrutamento-e-suaimportancia-para-uma-gestao-adequada-de-pessoas-aplicadas-aempresas.html> Data de publicação: 13/12/2007. Data de acesso: 20/01/2022

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. Administração de Recursos

Humanos. São Paulo: Atlas, 2000. UNIVATES, Centro Universitário UNIVATES. **Análise do mercado de trabalho a partir da percepção de pessoas desempregadas.** p 9. 2016. Acesso em: 10/03/2022.

MOELLWALD, **A comunicação no mundo corporativo:** transparência entre líderes e empregados in LETICIA. S Comunicação com Líderes e Empregados// BRASIL 2021 p115 Vol.2 disponível em: <https://casperlibero.edu.br> acesso: 07/04/2022.

MOREIRA, Karine. Mereo. **Avaliação de Potencial:** o que é, benefícios e como fazer. Disponível em: <https://mereo.com/blog/avaliacao-de-potencial/> Data de publicação:21/04/2021. Data de acesso:17/01/2022.

NASCIMENTO, L, S; TEIXEIRA, A; BEZERRA, F, A. **RELAÇÃO ENTRE COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS E DESEMPENHO ACADÊMICO.** Revista de Gestão e Contabilidade da UFPI, Piauí Floriano, v. 4, n. 1, junho, 2017. disponível em: <https://revistas.ufpi.br/index.php/gecont/article/view/5060/3525>. acesso: 05/12/2021.

NESPOLO, D; BRESOLIN, P, T; DIAS, D, T; SOUZA, A; SPERANDIO, G. **Empreendedorismo e gestão de pequenas empresas.** REGEPE, Brasil, V.11, No. 1, 12., 2021. disponível em: <https://regepe.org.br/regepe/issue/view/48>. acesso: 15/01/2022.

NESPOLO, D; BRESOLIN, P, T; ÁVILA, D, T, D; SOUZA, A; SPERANDIO, G, M. **Vantagens competitivas de pequenas e médias empresas com participação em redes de cooperação:** o caso do mercado tutto, Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, Caxias do Sul, v.3, n.2, 2014 disponível em: <https://www.regepe.org.br/regepe/article/view/92/92> acesso: 16/02/2022.

OLIVEIRA, João Batista de Cardoso, WALLYSSON Henrique de Castro. Dspace Doctum. **EFEITO TURNOVER E SEUS IMPACTOS NAS ORGANIZAÇÕES** Pág. 11 a 36 <<https://dspace.doctum.edu.br/handle/123456789/535> > Data de publicação: 30/12/2016. Data de acesso: 01/02/2022.

RIBEIRO, A.L. Gestão de Pessoas. São Paulo: Saraiva, 2005. **Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE. Estudo de mercado – Indústria da Panificação.** SEBRAE/BA. Disponível em: [https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/BA/Anexo s/Ind%C3%BAstria%20da%20panifica%C3%A7%C3%A3o.pdf](https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/BA/Anexo%20s/Ind%C3%BAstria%20da%20panifica%C3%A7%C3%A3o.pdf): Data de publicação em: 13/12/2019.

RODRIGO. **A importância do processo de recrutamento e seleção para sua empresa.** Disponível em: <https://integrarhconsultoria.com.br/processo-recrutamento-eselecao/#:~:text=A%20principal%20miss%C3%A3o%20do%20processo,mercado%20cada%20vez%20mais%20competitivo.> 2019. Data de acesso: 01/03/2022

ROSA, Lyvia Gomes. NC. Núcleo do conhecimento. **Recrutamento e seleção: a importância da organização de gestão de pessoas.**

Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/recrutamento-e-selecao#:~:text=Ainda%20para%20Chiavenato%20> Data de publicação: 10/03/2021. Data de acesso: 06/02/2022.

SAMPAIO, S, L; PARADELA, V,C, F. Estação Científica. **Gestão Por Competências: impactos na gestão de pessoas.** Minas Gerais. n.04, p 07, abril-2017. disponível em: <https://portaladm.estacio.br/media/4355/2-gestao-competenciasimpactos-gestao-pessoas.pdf>. acesso: 11/01/2022.

SOUZA, E, J, S. **Modernização da gestão De Recursos**

**Humanos: uma proposta de plano de ação para Quibasa Química Básica LTD.** 2013. folhas 50. (Centro de Pós- Graduação em Administração, especialização em Gestão Estratégica) Faculdade De Ciências Econômicas- Universidade Federal De Minas Gerais, 2013 disponível em: [https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/VRNS-9MBQBT/1/eliete\\_jos\\_\\_de\\_souza\\_silva.pdf](https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/VRNS-9MBQBT/1/eliete_jos__de_souza_silva.pdf) acesso: 06/04/2022.

SARSUR, Amyra Moyzes. UNESPAR. **Gestão por competências: A percepção de ganho social do trabalhador.** Disponível: <https://www.passeidireto.com/arquivo/87667752/gestao-porcompetencias-a-percepcao-de-ganho-social-do-trabalhador>. Data de acesso: 20/02/2022.

STONER, James Arthur Finch; FREEMAN, R. Edward.

**Administração.** 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

TORRES. Souza, Anselmo, Ivana. **Contrate O caráter, T reine As Habilidades.**

Disponível em: <https://cliquerh.com.br/contrate-ocarater-treine-as-habilidades/>. 2020. Acesso em: 01/03/2022.

VIEIRA, Flávia Regina Czarneski. **Dimensões para o diagnóstico de uma gestão estratégica voltada para pequenas empresas.**

Repositório Institucional da Universidade Federal do Rio Grande.

Minas Gerais, 24- 2003 Pág. 12 a 213. Disponível em: <http://repositorio.furg.br/handle/1/1008> Data de acesso: 03/02/2022.

ULRICH, D. **Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados.** São Paulo: Futura, 2001.

## APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO VOLTADO AOS GESTORES

1. Você que está respondendo este questionário é:

- A) Proprietário da empresa.
- B) Gerente.
- C) Gestor de Pessoas.

2. Sua faixa etária é: A)

Até 24 anos.

B) De 25 a 35 anos.

C) De 36 a 49 anos. D) Mais de 49 anos.

3. Qual seu gênero? A)

Masculino.

B) Feminino.

C) Outro, prefiro não informar.

4. Qual o ramo de atividade de sua empresa? A)

Comércio.

B) Indústria.

C) Serviços.

D) Outras.

5. Quantos funcionários têm a sua empresa?

A) Até 3.

B) De 4 a 5.

C) De 6 a 10.

D) De 11 a 20.

E) Mais de 20.

6. Na sua empresa há algum tipo de planejamento relacionado à necessidade de contratação de pessoas? A) Sim.

B) Algumas vezes.

C) Não.

7. Dentre as opções de recrutamento de pessoas qual é o mais utilizado pela empresa?

A) Análise de currículos recebidos na própria empresa.

B) Divulgação da vaga nos meios de comunicação (rádio e jornal).

C) Utilização de agência de empregos (Linkedin, Catho etc.).

D) Indicação.

E) Outras – Quais?

8. Quais as formas de seleção de pessoas mais utilizadas pela empresa?

A) Entrevista com o candidato.

B) Prova ou teste de conhecimentos.

C) Testes psicológicos e de personalidade.

- D) Simulação.
- E) Estágio informal. D) Outras – Quais?

9. Na sua empresa os trabalhadores têm cargos ou funções definidas? A) Sim, cada um na sua função.

B) Não, eles também exercem outras atividades (fazem de tudo um pouco).

10. Seus funcionários passam por treinamento e desenvolvimento quantas vezes ao ano?

A) Nenhuma vez.

B) Uma vez.

C) De duas a quatro vezes.

D) Mais de quatro vezes ao ano.

## APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO VOLTADO AOS COLABORADORES

Qual o seu gênero:

- A) Feminino
- B) Masculino
- C) Outra/ prefiro não dizer.

1. Qual sua idade?

- A) 18 a 25 anos
- B) 26 a 30 anos
- C) 31 a 35 anos
- D) 36 anos ou mais

2. Em sua visão como funciona o processo de seleção em sua empresa:\*

- A) Processo de seleção simples, poucas avaliações, questionário simples.
- B) Processo de seleção com avaliações diretas, mas eficaz.
- C) Processo seletivo com avaliações de competências, entrevistas com RH e supervisor direto.
- D) Processo de seleção com perguntas diretas, com ênfase no raciocínio lógico.

3. Como você acha que o recrutamento e seleção de pessoas pode ajudar na melhoria de sua empresa:\*

- A) Melhorando o desenvolvimento de habilidades específicas.
- B) Com a aquisição de habilidades específicas.
- C) Com o recrutamento de pessoas e cargos específicos.
- D) Alterando as etapas de seleção.

4. Com o avanço das tecnologias você acha que acabou facilitando o recrutamento e seleção dentro das empresas?

- A) Sim, facilitou as etapas de recrutamento, porém se fez necessário o desenvolvimento dos colaboradores da área. B) Sim, facilitou muito.
- C) Não facilitou, devido ter prejudicado o sistema de recrutamento e seleção das empresas, deixando moroso.
- D) Melhorou os processos de recrutamento, porém é necessário ponderar quando a autoavaliação do candidato, devido seu nível de pessoalidade.

5. Em sua concepção as avaliações e entrevistas que são realizadas na empresa em que você trabalha, são:

- A) Boa.
- B) Razoável.
- C) Ruim.
- D) Precisa melhorar.

6. A evolução dos Recursos Humanos e da Administração ao longo dos anos está se tornando cada vez mais útil dentro das empresas de pequeno porte, com isso é preciso que a cada vez mais isso melhore de uma forma positiva, em sua visão o que precisa melhorar nesses setores?

- A) profissionais mais bem capacitados nesta área.

- B) Funcionários capacitados e responsáveis.
  - C) Colaboradores comprometidos com o crescimento da empresa.
  - D) Maior quantidade de funcionários neste setor, devido ser uma função que exige maior atenção e dedicação dentro de uma empresa de pequeno porte.
7. O setor de Recursos Humanos, é uma função que exige comprometimento dos seus colaboradores, você está de acordo com essa colocação?
- A) Sim, é uma função complexa e determinante para o negócio.
  - B) Sim, é uma função que necessita maior tempo de análise, e quando se tem poucos funcionários o resultado do trabalho pode ser prejudicado.
  - C) Não, o processo de recrutamento e seleção é uma função que exige menos tempo de análise.
  - D) Não, devido ser uma função de baixa complexidade a empresa tem profissionais suficientemente competentes para essa função dentro da empresa.
8. Você acha que o jovem aprendiz no mercado de trabalho contribui para o crescimento de pequenas empresas?
- A) Sim, cada dia mais essa modalidade de contratação vem contribuindo com crescimento de pequenas empresas no mercado, contribuindo com seu trabalho e desempenho das empresas.
  - B) Sim, o mercado de trabalho necessita de jovens, além da contribuição social auxilia com o crescimento de ambas as partes.
  - C) Não, o jovem precisa de aprendizado e essa condição requer maior investimento da organização em conhecimento especializado, apenas depois deste desenvolvimento o jovem aprendiz consegue colocar em prática.
  - D) Não, ter jovem aprendiz dentro das empresas acaba dificultando o crescimento e a evolução das organizações.
9. Em sua visão os jovens aprendizes que estão sendo recrutados e selecionados dentro das empresas estão sendo bem aproveitados?
- A) Sim.
  - B) Não.
  - C) Essa mão de obra poderia ser mais aproveitada.
  - D) É necessário aperfeiçoar o processo de seleção e ter cautela na contratação.
10. De acordo com Chiavenato (2010), o conceito de talento está ligado ao capital humano, ou seja, aquele profissional que possui algum diferencial competitivo que o destaca frente ao mercado de trabalho, diante desta afirmação você acredita que os profissionais da área de Recursos Humanos precisam estar cada vez mais se dedicando em suas funções?
- A) Sim, dentro da empresa que eu trabalho, os funcionários desse setor se dedicam a cada dia mais para tornar o setor ainda mais eficiente.
  - B) Sim, os profissionais deste seguimento estão se tornando cada vez mais competitivos, devido sua importância nas organizações.
  - C) Não, os profissionais não se dedicam e acreditam que o setor de Recursos humanos não precisa melhorar ou acompanhar a evolução da área.
  - D) Não, os colaboradores da área não se dedicam e não tem interesse em tornar os processos mais eficientes.

11. Em sua concepção a divulgação de vagas por meio digital facilita a seleção de cada candidato?

- A) Sim facilitou.
- B) Não facilitou.
- C) facilitou, porém é necessária uma análise mais elaborada.
- D) Não facilitou, pois o candidato pode omitir informações pessoais.

12. Os perfis selecionados e recrutados dentro de uma organização estão colaborando com as necessidades da empresa?

- A) Sim estão de acordo com as necessidades da empresa.
- B) Sim estão sempre tentando visar e colaborar com as necessidades da empresa.
- C) Não, não estou colaborando e estão cada vez mais ocupando cargos de pessoas mais qualificadas.
- D) Não estão fazendo suas funções de acordo com as necessidades da empresa.