

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado para obtenção do
título de Técnico em Administração integrado ao Ensino
Médio – 2025



Etec Pedro Leme Brisolla Sobrinho

Ana Clara Silva Pelegrini
Ana Luisa Sedassari de
Matos
Giovana Costa Sacramento
Isabelle Menegazzo
Jennifer Aparecida Jesus
Santos

IMPACTOS DA AUSÊNCIA DE PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS NO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO E NA ROTATIVIDADE DA EMPRESA BRAGAS PIZZARIAS – BERNARDINO DE CAMPOS/SP

IMPACTOS DA AUSÊNCIA DE PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS NO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO E NA ROTATIVIDADE DA EMPRESA BRAGAS PIZZARIAS – BERNARDINO DE CAMPOS/SP

RESUMO

Este trabalho aborda a ausência de práticas efetivas de gestão de pessoas na empresa Bragas Pizzarias, localizada em Bernardino de Campos/SP, destacando seus impactos na rotatividade de colaboradores e na falta de eficiência de processos de recrutamento e seleção. A pesquisa foi motivada pela necessidade de entender como a falta de políticas eficazes de recrutamento, seleção e treinamento afetam o clima da organização, a satisfação dos colaboradores e a qualidade dos serviços prestados. O objetivo foi analisar os efeitos da rotatividade e apresentar estratégias para reduzir a evasão de funcionários e melhorar o desenvolvimento humano dentro da organização, assim auxiliando na ascensão dos resultados da empresa. A metodologia utilizada foi pesquisa bibliográfica e estudo de caso, sendo possível o detalhamento na análise da realidade da organização. Constatou-se que contratações informais, ausência de benefícios e falta de capacitação contribuem para a sobrecarga dos gestores e a insatisfação dos colaboradores. A proposta de melhoria incluiu a regularização dos funcionários nas contratações, oferta de benefícios, realização de treinamento, entrevistas de desligamento e pesquisas internas sobre o clima organizacional. Assim, comprovou-se que a valorização das atividades humanas é essencial para reduzir a rotatividade, aumentar a produtividade e garantir a evolução e crescimento da empresa Bragas Pizzarias.

PALAVRAS-CHAVE: Motivação; Rotatividade; Gestão de pessoas; Recrutamento; Contratações.

IMPACTS OF THE LACK OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT PRACTICES ON TURNOVER AND RECRUITMENT AND SELECTION AT BRAGAS PIZZARIAS – BERNARDINO DE CAMPOS/SP

ABSTRAC

This study addresses the absence of effective people management practices at Bragas Pizzarias, located in Bernardino de Campos/SP, highlighting its impacts

on employee turnover and the lack of efficiency in recruitment and selection processes. The research was motivated by the need to understand how the lack of effective recruitment, selection, and training policies affects the organizational climate, employee satisfaction, and the quality of services provided. The objective was to analyze the effects of turnover and present strategies to reduce employee attrition and improve human development within the organization, thereby supporting the company's performance growth. The methodology used was bibliographic research and a case study, which enabled a detailed analysis of the organization's reality. It was found that informal hiring, absence of benefits, and lack of training contribute to managerial overload and employee dissatisfaction. The improvement proposal included formalizing employee contracts, offering benefits, conducting training programs, implementing exit interviews, and carrying out internal surveys on organizational climate. Thus, it is concluded that valuing human activities is essential to reduce turnover, increase productivity, and ensure the advancement and growth of Bragas Pizzarias.

KEYWORDS: Motivation; Turnover; Management; Recruitment; Obligations.

1. INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas é um elemento fundamental para o funcionamento eficiente de qualquer organização, especialmente em setores que dependem diretamente do desempenho humano. De acordo, com Chiavenato (2014), a gestão de pessoas tem o objetivo de permitir uma cooperação eficaz entre pessoas – prestadores de serviços, funcionários ou qualquer denominação empregada – para garantir qualidade e continuidade nos serviços, como é o caso do ramo alimentício.

Na empresa Bragas Pizzarias, localizada em Bernardino de Campos/SP, observa-se a ausência de práticas estruturadas de gestão de pessoas, o que interfere diretamente no recrutamento, seleção, retenção e no clima organizacional. Esse cenário desperta a necessidade de uma análise aprofundada sobre os impactos gerados por essa carência de políticas formais.

Diante disso, o problema de pesquisa que orienta este estudo é: qual maneira a ausência de práticas de gestão de pessoas influencia os processos de recrutamento e seleção e contribui para o aumento da rotatividade na Bragas Pizzarias?

A relevância deste estudo justifica-se pela percepção de que organizações que não investem em políticas adequadas de gestão de pessoas tendem a apresentar maior rotatividade, colaboradores despreparados, dificuldades em manter equipes estáveis e, conseqüentemente, prejuízos operacionais e financeiros. Para a Bragas Pizzarias, compreender esses impactos torna-se essencial para reorganizar seus processos internos e promover melhorias que favoreçam tanto o desempenho empresarial quanto a satisfação de seus colaboradores. Além disso, este artigo pode auxiliar microempresas locais que lidam com obstáculos analógicos.

Sendo assim, esta pesquisa tem como objetivo geral analisar os impactos da ausência de práticas de gestão de pessoas sobre o recrutamento, seleção e rotatividade da Bragas Pizzarias. Como objetivos específicos, busca-se: identificar as fragilidades atuais nos processos de gestão de pessoas; compreender como essas fragilidades afetam a motivação e o desempenho dos colaboradores; avaliar de que forma a rotatividade influencia os resultados empresariais; propor estratégias de melhoria que possam fortalecer a gestão de pessoas da organização.

Considera-se que a ausência de práticas estruturadas de gestão de pessoas, como treinamentos, benefícios, contratações formais e processos seletivos padronizados, poderiam contribuir diretamente para o aumento da rotatividade e para a dificuldade em formar uma equipe estável e motivada, impactando negativamente a produtividade e a qualidade dos serviços prestados.

Dessa forma, torna-se pertinente a análise da gestão de pessoas como elemento estratégico para o crescimento sustentável da empresa, e também, destaca-se como a estruturação dos processos internos pode contribuir para um ambiente mais profissional, produtivo e alinhado às necessidades econômicas e humanas da Bragas Pizzarias.

2. METODOLOGIA

Este trabalho foi fundamentado em um estudo de caso junto a Bragas Pizzarias através da aplicação de um questionário estruturado com perguntas abertas, baseado em referenciais teóricos de Gestão de Pessoas com autores especialistas como Chiavenato (2014) e Robbins (2014), abordando aspectos de recrutamento, seleção, rotatividade, benefícios e clima organizacional.

A coleta de dados ocorreu de forma online, por meio de uma transmissão no google meet, no dia 10 de março de 2025. Os questionários foram aplicados diretamente pelos pesquisadores, que entregaram as perguntas de forma escrita e

online e, quando necessário, auxiliaram na explicação das questões para garantir melhor compreensão. A reunião durou em média 40 minutos, e a respondente foi informada previamente sobre os objetivos do estudo e a confidencialidade das respostas, porém a mesma informou que poderia ser divulgado o estudo e sua empresa para apoio de outros estudantes ou empreendimentos.

A amostra foi composta apenas por uma pessoa, a sócia majoritária. Esse critério foi adotado porque ela atua diretamente no processo de gestão de pessoas, o que enriqueceu a análise sobre as dificuldades enfrentadas, as práticas adotadas e forneceu detalhes que apenas o empregador reconhece.

Desse modo, o estudo foi realizado através de uma pesquisa bibliográfica, segundo Gil (2002) entende-se por leitura, análise e interpretação de material impresso. Essa etapa é crucial para a produção de conhecimento, a identificação de lacunas e a construção de argumentos sólidos. Optou-se por uma abordagem qualitativa, por meio de um estudo de caso sobre a empresa Bragas Pizzaria, tendo como objetivo ser descritiva e exploratória

Segundo Gil (1999) as pesquisas exploratórias têm a função de auxiliar o problema tornando-o mais explícito com o objetivo principal em aprimorar ideias sendo flexível e eficiente. O mesmo argumenta que pesquisas descritivas tem como foco a descrição das características de determinados fenômenos, sendo utilizada em técnicas de dados tais como questionários e a observação sistemática no qual foi realizada na organização mencionada. Sendo assim a pesquisa descritiva exploratória são mais utilizadas por pesquisadores que buscam atuação prática, por exemplo: empresas comerciais.

De acordo com Richardson (1999) menciona que a pesquisa qualitativa é válida principalmente em circunstâncias onde se evidencia a relevância de entender aspectos psicológicos cujos dados não podem ser coletados completamente por outros métodos devido a sua profundidade que se encontra (por exemplo, a compreensão da rotatividade e motivações).

A estruturação desse trabalho aborda no primeiro capítulo a história da empresa para contextualização e entendimento, trazendo assim a clareza necessária para identificação do local, objetivos, suas dificuldades como organização e as propostas de melhorias impostas a eles. O capítulo dois, alude o tema de Recrutamento, Seleção, Treinamento e Estratégias de Seleção de Pessoas que é vital para compreensão geral do leitor sobre a relevância de cada temática

abordo no item citado. O capítulo terceiro destaca os Impactos da Rotatividade de Colaboradores, enfatiza qual a importância do seu entendimento e a forma correta de gerenciar a rotatividade para manter a saúde e eficiência da empresa. O quarto capítulo expõe as obrigações legais que a empresa tem de cumprir para com os colaboradores e em conclusão o capítulo quinto aponta as discussões e resultados que foram conquistados ao decorrer do processo letivo de montagem deste trabalho de conclusão de curso sobre a empresa Bragas Pizzarias – Bernardino de Campos/SP.

3. TREINAMENTO, RECRUTAMENTO E ESTRATÉGIAS DE SELEÇÃO DE PESSOAS

O capital humano representa um dos principais ativos estratégicos de qualquer organização. Em um ambiente empresarial dinâmico e competitivo, a gestão eficaz de pessoas torna-se um fator essencial para a obtenção e manutenção da vantagem competitiva. A integração dos processos de recrutamento, seleção e treinamento é indispensável para atrair, desenvolver e manter os talentos certos. Segundo Chiavenato (2014), a gestão de pessoas compreende um conjunto de processos interativos voltados para potencializar as capacidades humanas no cumprimento dos objetivos organizacionais.

O recrutamento é a etapa responsável por atrair candidatos qualificados para preencher vagas existentes ou futuras. Ele deve ser planejado estrategicamente, considerando as necessidades organizacionais e o perfil ideal para cada função. Fontes internas (promoções e transferências) e externas (mercado de trabalho) são avaliadas, assim como os meios de divulgação como jornais, redes sociais e plataformas online. Gil (2001) destaca que um processo de recrutamento bem conduzido deve gerar um número adequado de candidatos alinhados ao cargo. Ferramentas tecnológicas, como sistemas de rastreamento de candidatos (ATS), inteligência artificial e entrevistas online, tornaram o processo mais ágil e eficiente. A construção de uma marca empregadora também é vital para atrair talentos, como enfatiza Ulrich (1998), ao afirmar que o verdadeiro diferencial competitivo reside nas pessoas.

Após o recrutamento, o foco se volta à seleção, cujo objetivo é identificar, entre os candidatos disponíveis, aquele que apresenta a melhor compatibilidade com a vaga e a cultura organizacional. Além das competências técnicas, a seleção

considera aspectos comportamentais e culturais. As etapas podem incluir análise de currículo, entrevistas presenciais ou online, testes de aptidão, avaliações psicológicas, dinâmicas de grupo e entrevistas com gestores. Ferramentas digitais como softwares de análise de perfil e IA otimizam o processo, promovendo assertividade e redução de custos.

O treinamento visa desenvolver competências técnicas e comportamentais para melhorar o desempenho dos colaboradores. Chiavenato (2014) define treinamento como um processo educacional sistemático. Metodologias incluem aulas presenciais, coaching, mentoria e simulações práticas. Segundo Chiavenato (2009) a eficácia dos treinamentos pode ser mensurada pelo modelo de Kirkpatrick, que avalia reação, aprendizagem, mudança de comportamento e resultados organizacionais. Com a digitalização, os treinamentos tornaram-se mais acessíveis, flexíveis e personalizados, o que amplia seu impacto na performance organizacional.

As estratégias de seleção devem ser estruturadas de forma a alinhar os processos de contratação com os objetivos e a cultura organizacional. Chiavenato (2014) e Gil (2001) destacam a importância de considerar tanto as necessidades atuais quanto as futuras da empresa. A aderência cultural, que consiste na identificação entre os valores do candidato e da organização, é fundamental para garantir uma integração duradoura. Segundo Chiavenato (2014), Marras (2016) e Dutra (2012), ferramentas como o mapeamento de competências, bancos de talentos, planejamento sucessório e análise de perfil comportamental são elementos estratégicos que potencializam a eficácia da seleção. O uso de tecnologia como ATS, IA, entrevistas por vídeo e gamificação tem elevado a assertividade e a agilidade dos processos seletivos. Além disso, indicadores como tempo de contratação, turnover, satisfação dos gestores e retorno sobre investimento (ROI) deve ser acompanhada para ajustes contínuos.

A gestão estratégica de pessoas é determinante para o sucesso das organizações modernas. A adoção de boas práticas em recrutamento, seleção e treinamento, aliadas à tecnologia e à visão estratégica, permite a formação de equipes de alto desempenho. Investir em capital humano é investir no crescimento sustentável da organização, criando um ambiente propício à inovação, ao engajamento e à retenção de talentos.

4. IMPACTOS DA ROTATIVIDADE DE COLABORADORES

A rotatividade de colaboradores é um aspecto que influencia diretamente todas as áreas de uma organização, funcionando como um indicador essencial da saúde empresarial. Segundo Bárbara Souza, escritora do Diário do Acionista, muitas indústrias brasileiras enfrentam desafios significativos na retenção de seus funcionários e essa questão, muitas vezes, não recebe a devida atenção.

Conforme Chiavenato (2014), a rotatividade é definida como o número de empregados desligados em um determinado período em relação ao quadro médio de efetivos. Essa taxa é expressa por um índice que pode variar conforme o interesse dos funcionários pela organização. Assim, a análise desse índice é fundamental para entender a saúde organizacional.

A rotatividade de colaboradores é um fenômeno que, segundo Chiavenato (2014) e Gomes (2018), reflete a oscilação de entrada e saída de profissionais em uma organização. Com o aumento dos índices de desligamento, as empresas têm buscado alternativas para mitigar esses números.

Robbins (2014) destaca que a alta rotatividade gera custos adicionais com recrutamento, seleção e treinamento, além de indicar que há aspectos que não estão funcionando adequadamente dentro da organização.

A rotatividade de colaboradores é um tema que merece atenção especial por parte das empresas. A análise dos índices de rotatividade pode revelar problemas subjacentes que, se não tratados, podem comprometer a saúde e a eficiência organizacional. Portanto, é fundamental que as empresas monitorem esses índices e busquem melhorias contínuas em suas práticas de gestão de pessoas, a fim de garantir um ambiente de trabalho mais estável e produtivo.

5. OBRIGAÇÕES LEGAIS

5.1 Sindicato

De acordo com Robbins (2009), os sindicatos são como grupos formais de poder dentro das organizações, atuando como uma força coletiva que busca equilibrar o poder entre empregados e empregadores, fortalecendo o clima organizacional. Ou seja, são capazes de influenciar políticas internas, participando ativamente nas modificações de práticas e condições do trabalho. Conforme a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) e a Lei nº 13.467/2017 (Reforma Trabalhista), a legislação atribui força

normativa às convenções e acordos coletivos firmados pelos sindicatos, reconhecendo que o negociado entre as partes pode prevalecer sobre o legislado em determinadas situações, desde que sejam respeitados os direitos fundamentais do trabalhador.

5.2 Acordos e convenções

Os Acordos e Convenções Coletivas são instrumentos que regulam as relações de trabalho.

De acordo com Vanin (2015) a Convenção Coletiva é feita entre sindicatos de trabalhadores e empregadores e vale para toda a categoria, enquanto o Acordo Coletivo é firmado entre o sindicato e uma empresa específica. Ambos servem para melhorar ou adaptar condições de trabalho, como salários, jornada e benefícios.

6. DIREITOS TRABALHISTAS

Os direitos trabalhistas são leis e normas essenciais para o empregado no contexto das relações de trabalho. No Brasil, tais direitos estão assegurados principalmente pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), pela Constituição Federal de 1988 e por legislações complementares.

6.1 Descanso semanal remunerado

Previsto no artigo 7º, inciso XV, da Constituição Federal de 1988, e regulamentado no artigo 67 da CLT de 1943, garante que todo empregado tenha direito a um período mínimo de 24 horas consecutivas de descanso por semana, preferencialmente aos domingos. Ele visa proteger a saúde física e mental do trabalhador. No caso de atividades que exigem trabalho contínuo, é admitida a concessão do descanso em outro dia da semana, desde que respeitada a remuneração integral. A jurisprudência trabalhista, por meio da Súmula 146 do TST de 2003, estabelece que o trabalho no dia de descanso semanal sem a correspondente folga compensatória dá direito ao pagamento em dobro do dia trabalhado.

6.2 Registro em carteira

É uma exigência legal fundamental que visa garantir os direitos e benefícios aos quais o trabalhador tem direito. Segundo o artigo 29 da CLT, o empregador tem a obrigação de efetuar a anotação do contrato de trabalho na Carteira de Trabalho e Previdência Social (CTPS) 24 horas antes de começar a exercer suas atividades corporativas, incluindo dados como a função, a remuneração e as condições do

trabalho. Esse registro é imprescindível para o acesso aos direitos trabalhistas e previdenciários, como férias, 13º salário, FGTS, INSS, seguro-desemprego e aposentadoria. A ausência de registro caracteriza vínculo informal de trabalho e configura infração legal sujeita a multa administrativa, conforme previsto no artigo 47 da CLT. A CLT e os sindicatos podem exigir que, além do registro, outras condições sejam respeitadas

6.3 Décimo terceiro

É uma remuneração adicional paga anualmente ao trabalhador em dezembro. Ele foi instituído pela Lei nº 4.090/1962 e regulamentado pelo Decreto nº 57.155/1965. O benefício corresponde a 1/12 da remuneração por mês trabalhado no ano, sendo proporcional no caso de admissões e demissões durante o período. A legislação (lei nº 4.749/1965) determina que a primeira parcela seja paga até o dia 30 de novembro e a segunda até o dia 20 de dezembro. O não pagamento pode gerar penalidades administrativas e ações judiciais. Trabalhadores afastados por licença médica ou acidentária também têm direito ao décimo terceiro, sendo pago proporcionalmente pelo INSS quando ultrapassado o período de 15 dias de responsabilidade do empregador.

6.4 FGTS

É um direito social previsto no artigo 7º, inciso III, da Constituição Federal e regulamentado pela Lei nº 8.036/1990. Trata-se de um fundo constituído por depósitos mensais realizados pelo empregador, correspondentes a 8% do salário bruto do empregado. Esses valores são depositados em uma conta vinculada no nome do trabalhador na Caixa Econômica Federal; seu objetivo é proteger o colaborador em situações de desemprego involuntário, oferecendo uma reserva financeira em casos como demissão sem justa causa, aposentadoria, aquisição da casa própria, doenças graves ou falecimento. Existe também a possibilidade de diversos tipos de saques, mediante adesão e regras específica. O não recolhimento do FGTS pode gerar multa, ações trabalhistas e bloqueios judiciais.

6.5 Salário mínimo

O salário mínimo, criado pela Lei nº 185/1936 para garantir as necessidades básicas do trabalhador, foi reforçado pela Constituição de 1988, que exige valor unificado e reajustes periódicos. Pelo artigo 76 da CLT. De acordo com o Decreto nº 12.342/2024, o valor passou para R\$ 1.518,00 em 1º de janeiro de 2025. No

entanto, Convenções coletivas podem fixar pisos salariais acima do mínimo nacional. Pela Cláusula Quarta do Sindicato de Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares de Marília e Região, a partir de 01/03/2025 haverá reajuste de 6,5%, fixando salário de R\$ 2.662,50 para empresas em geral. Já as inscritas no REPIS podem adotar o mínimo de R\$ 2.035,00.

6.6 Férias

De acordo com a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) de 1988, atualizada pelo Decreto-Lei nº 1.535, de 15 de abril de 1977, todo trabalhador com carteira assinada tem direito a férias após completar 12 meses de contrato com o mesmo empregador. A quantidade de dias de férias varia conforme o número de faltas injustificadas durante esse período. Durante o período de férias, o trabalhador recebe sua remuneração normal acrescida de um adicional de um terço do valor do salário, conhecido como “terço de férias”. A legislação também permite que o empregado converta até um terço das férias em abono pecuniário, ou seja, receba o valor correspondente em dinheiro. O empregador deve conceder as férias dentro dos 12 meses seguintes ao período aquisitivo, preferencialmente em um único período.

6.7 Auxílio alimentação

O objetivo principal é promover a segurança alimentar do trabalhador, e o descumprimento dessas regras pode acarretar multas. No acordo coletivo da categoria de Bares e Restaurantes de Marília (SP), o auxílio-alimentação é regulamentado pela Cláusula Vigésima Sétima da Convenção Coletiva de Trabalho 2024–2026. A Convenção estabelece que, quando a empresa oferece refeição aos clientes diariamente, pode fornecer refeição gratuita aos empregados durante a jornada. Caso a empresa não forneça refeição, fica obrigada a entregar uma cesta básica mensal com mínimo de 15 itens, ou, alternativamente, pode substituir a cesta por ticket alimentação no valor de R\$ 228,00. O benefício deve continuar por até quatro meses em casos de afastamento por doença, acidente, licença- maternidade ou férias. Assim, o benefício não é garantido automaticamente pela CLT, dependendo da Convenção Coletiva da categoria.

6.8 Auxílio transporte

O vale-transporte é regulamentado pela a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), Lei nº 7.418, de 16 de dezembro de 1985, com alterações posteriores e regulamentação pelo Decreto nº 95.247/1987. Esse benefício tem

como finalidade garantir ao trabalhador o custeio das despesas com deslocamento entre sua residência e o local de trabalho, por meio de transporte coletivo público. O vale-transporte deve ser concedido antecipadamente pelo empregador, sendo permitida a dedução de até 6% do salário básico do trabalhador. Caso o custo do deslocamento ultrapasse esse valor, a diferença é de responsabilidade da empresa. É importante destacar que o vale-transporte não possui natureza salarial. Além disso, o benefício é exclusivo para uso no trajeto residência-trabalho e trabalho-residência, não podendo ser utilizado para fins pessoais.

6.9 Instituto nacional do seguro social (INSS)

Pela CLT e a Lei nº 8.212/1991, todos os trabalhadores registrados são segurados do INSS, com direito a benefícios como aposentadoria, auxílio-doença e pensão por morte. O empregador deve registrar o contrato em até 48 horas e repassar as contribuições, sendo o INSS responsável pela fiscalização. O vínculo empregatício precisa ser contínuo, subordinado e remunerado, incluindo também temporários, comissionados e quem atua no exterior. O INSS oferece diferentes tipos de aposentadoria. Após a Reforma da Previdência (2019), a aposentadoria por idade passou a exigir 65 anos e 20 anos de contribuição para homens, e 62 anos e 15 anos para mulheres, com regras de transição. O Sindicato de Marília ainda garante estabilidade de até 24 meses antes da aposentadoria para trabalhadores com mais de 5 anos de empresa, desde que comuniquem dentro do prazo, benefício não previsto na legislação federal.

7. A TEORIA DOS DOIS FATORES DE HERZBERG

A motivação no trabalho é um tema fundamental para compreender como as organizações podem alcançar melhores resultados e promover o bem-estar dos colaboradores. Nesse contexto, destaca-se a Teoria dos Dois Fatores de Frederick Herzberg, também chamada de Teoria da Motivação-Higiene, que trouxe uma nova forma de entender a satisfação e a insatisfação no ambiente de trabalho.

Herzberg demonstrou que esses dois estados não são opostos diretos. A insatisfação está ligada a fatores chamados de higiene, que incluem salário, condições físicas, políticas internas e relações interpessoais. Quando inadequados, esses elementos geram descontentamento, mas, mesmo quando corrigidos, não são capazes de criar motivação duradoura. Já a verdadeira satisfação surge dos fatores motivacionais, associados ao conteúdo do trabalho e à realização pessoal,

como o reconhecimento, a responsabilidade e as oportunidades de crescimento (HERZBERG; MAUSNER; SNYDERMAN, 2017)

Na prática, isso significa que oferecer boas condições de trabalho é essencial para evitar problemas, mas não basta para engajar. Para despertar motivação real, as organizações precisam investir em valorização, autonomia e desenvolvimento. Como destacam Chiavenato (2014) e Bergamini (2008), o trabalho só se torna fonte de satisfação quando o indivíduo encontra sentido e sente-se parte importante daquilo que realiza.

Assim, a teoria de Herzberg reforça que a gestão de pessoas deve ir além da simples manutenção de condições adequadas, criando também um ambiente onde os colaboradores possam se sentir realizados e reconhecidos, o que contribui diretamente para o sucesso organizacional.

8. HISTÓRIA DA EMPRESA

A trajetória da pizzaria teve início em 2017, quando o proprietário, juntamente com seu primo, decidiu iniciar a venda de pizzas exclusivamente por delivery, com o objetivo de gerar uma renda extra. Na época, adquiriram alguns equipamentos básicos e atuavam apenas às sextas, sábados e domingos. No entanto, os resultados financeiros foram modestos, pois os lucros divididos entre os dois não proporcionavam um retorno significativo. Diante disso, optaram por encerrar as atividades.

Em 2019, a ideia foi retomada. Inicialmente, a produção ocorria na cozinha da própria residência, utilizando os mesmos equipamentos adquiridos em 2017. E suas tarefas foram divididas entre os membros da família.

Ao passar do tempo, houve um aumento gradual dos pedidos e novos eletrodomésticos foram adquiridos para otimizar a produção. A cada economia realizada, investiam em melhorias. Isso levou à construção de uma cozinha gourmet separada da casa, respeitando todas as exigências da vigilância sanitária, financiada com os lucros acumulados. Em 2020, com o início da pandemia, a demanda cresceu ainda mais, tornando a pizzaria mais reconhecida na região. Diante do crescimento, surgiu o desejo de abrir uma pizzaria com estrutura semelhante ao Varanda de Ipaussu/SP, que é uma pizzaria na varanda da residência. Contudo, por estarem localizados em um bairro mais afastado, e para preservar a privacidade do lar, decidiram procurar um ponto comercial.

Já na primeira semana de funcionamento no novo espaço, conseguiram atingir a meta financeira que anteriormente tinham para cobrir os custos. Desde então, os investimentos continuaram, tanto em equipamentos quanto na estrutura do negócio.

Atualmente, a pizzaria, após todas as melhorias e evolução, opera seis dias por semana, reservando as segundas-feiras para limpeza geral e organização do estoque. O abastecimento de mercadorias é feito durante a semana, por meio de fornecedores parceiros.

No setor de produção, foram realizadas diversas mudanças significativas, como a modernização dos equipamentos e a reorganização da linha de produção no espaço físico, o que resultou em maior agilidade e eficiência. Além disso, a empresa passou a trabalhar com base em prioridades bem definidas, eliminando falhas recorrentes de organização e gerenciamento de tempo que anteriormente atrapalhavam a operação.

No aspecto administrativo, a adoção de um sistema de gestão permitiu maior controle e visibilidade sobre os números da empresa e o andamento dos pedidos. A automatização do processo de pedidos, por meio de um sistema novo que criaram, também trouxe benefícios, possibilitando que os clientes realizem suas solicitações sem a necessidade de contato telefônico, tornando o processo mais prático e ágil.

A aplicação do ciclo PODC (Planejamento, Organização, Direção e Controle) tem sido muito importante para o andamento estruturado dos projetos internos, ajudando na tomada de decisões estratégicas e evitando desvios nos objetivos traçados. Junto disso, os 4 P's do marketing, Praça, Produto, Preço e Promoção, são considerados pilares fundamentais para o desenvolvimento da empresa. A escolha do ponto de venda, o cuidado na seleção dos produtos do cardápio, a análise de mercado para definição de preços compatíveis com a qualidade oferecida e a criação de estratégias promocionais (como combos, recompensas e experiências diferenciadas) refletem esse comprometimento.

Na área de compras, a empresa evoluiu de um modelo amador e passou a trabalhar de forma mais estratégica, fazendo cotações com mais frequência, previsões de datas sazonais e aquisições antecipadas para evitar o impacto da alta nos preços. A empresa também mantém um estoque de emergência, o que reduz o risco de faltar itens essenciais à produção e evita compras de última hora com valores acima do mercado.

A gestão do estoque passou a ser feita pelo método PEPS (Primeiro a Entrar, Primeiro a Sair), o que garante a utilização adequada dos produtos e evita perdas por avarias ou vencimento do prazo de validade.

O setor de recrutamento e seleção também passou por melhorias. Antes a empresa contratava apenas por indicações, atualmente há um processo mais estruturado, com solicitação de currículos e preferência por candidatos com experiência no ramo e boa disponibilidade. Porém, mesmo assim, a gestora sente grandes dificuldades no quesito Gestão de Pessoas, o qual então se tornou base de estudo deste trabalho.

9. DISCUSSÕES E RESULTADOS

O questionário qualitativo aplicado junto a empresa demonstrou os diversos pontos de atenção estudados, conforme o registro das respostas a seguir.

Questionário	Respostas
Os funcionários exercem outras funções além da sua dentro do ambiente de trabalho?	Sim, além das tarefas do cargo eles fazem outras, como contagem e organização de estoque, pequenas tarefas de limpeza e saem da função conforme imprevistos.
Quantos funcionários tem atualmente?	Tem 6 funcionários, mais os 2 proprietários.
Quais seriam os cargos que necessitam de um processo de recrutamento?	Os cargos necessários são caixa, auxiliar de cozinha e garçom freelancer.
Quando contratam os funcionários, existe um treinamento ou "semana de adaptação"?	Não há treinamento, tentamos procurar pessoas com experiência.
Qual a carga horária?	Para cada função existe um horário, porém não ultrapassa de 6 horas diárias.

<p>Quais são os benefícios que os funcionários recebem, ou se tem alguma pretensão de implementar isso?</p>	<p>A empresa oferece refeição durante o horário de trabalho, porém espera um tempo para fazer o registro do funcionário. Quando o registro é feito, é oferecido o que é exigido pelo sindicato.</p>
<p>Quais as qualidades que você procura em um funcionário?</p>	<p>A empresa procura pessoas comprometidas com horário, pró-ativas, éticas, com boa comunicação e que saibam trabalhar em equipe.</p>
<p>Como você gerencia membros difíceis da equipe?</p>	<p>A empresa conversa individualmente com o colaborador para entendê-lo ou se posicionar sobre o comportamento.</p>
<p>Como você delega tarefas aos membros da equipe?</p>	<p>É separada uma função(responsabilidade) para cada colaborador.</p>
<p>Qual seu público-alvo?</p>	<p>São moradores da cidade de Bernardino de Campos, onde a empresa fica, e cidades da região (Piraju, Santa Cruz do Rio Pardo, Manduri e Ipaussu).</p>
<p>Como é o processo de recrutamento? entrevistas/análise de currículo</p>	<p>O contrato é enviado pelo WhatsApp ou impresso e levado até a empresa. O processo é divulgado pelas redes sociais da empresa e procuram o melhor perfil, posteriormente mandam uma mensagem oferecendo a vaga.</p>

Como você(proprietária) tem se sentido em relação ao seu trabalho e equipe?	Tenho me sentido sobrecarregada, pois fico diretamente no operacional aos fins de semana e temos sempre que lidar com a evasão, visto que a maioria que nos procuram são jovens e despreocupados com a questão de estar empregado.
Principais desafios	O principal desafio é formar uma equipe sólida.
Como é a colaboração da equipe dentro do ambiente de trabalho?	O ambiente da empresa é amistoso.
Os seus funcionários trabalham em outro lugar durante o período da manhã e da tarde?	Sim, existem alguns funcionários que fazem jornada dupla, se aplicando mais a garçons e entregadores.
Se fosse necessário um treinamento de capacitação, a empresa estaria disposta a arcar com os custos?	Dependeriam se o colaborador demonstra interesse e comprometimento com a empresa.

Planilha 1: Questionário base da pesquisa

A análise das respostas mostra que os funcionários exercem várias funções além das suas, caracterizando acumulos de funções, o que segundo a teoria de Herberg pode gerar desgaste, queda de produtividade e até Burnout. A ausência de treinamento inicial também vai contra as boas práticas de gestão, pois impede que o colaborador se adapte corretamente às atividades. O processo de recrutamento, feito de forma simples pelas redes sociais, demonstra falta de estrutura, o que pode contribuir para a alta rotatividade citada pela proprietária. Por outro lado, a empresa apresenta pontos positivos, como o diálogo individual para resolver conflitos, fatores que ajudam no clima organizacional. Ainda assim, é necessário um melhor planejamento e divisão de tarefas para evitar sobrecarga e melhorar o desempenho da equipe.

A Bragas Pizzarias enfrenta desafios relevantes na gestão de pessoas, especialmente em alta rotatividade de colaboradores, ausência de benefícios e contratação informal. Esses fatores impactam negativamente o desempenho da equipe, o clima organizacional e, conseqüentemente, a qualidade dos serviços prestados. Para resolver essas dificuldades, propõe-se a implementação de um conjunto de ações que visam estruturar a gestão de pessoas de forma mais eficiente e estratégica.

Em primeiro lugar, é fundamental que a empresa regularize suas contratações conforme a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) e passe a oferecer benefícios como: Vale-transporte; Vale-alimentação; Bonificações.

De acordo com Grigs et al. (2022), ao manter os funcionários motivados por meio de incentivos, além de aumentar a produtividade, há uma tendência de que permaneçam por mais tempo na organização, reduzindo os custos com rescisões. Vale destacar que, atualmente, a Bragas Pizzarias não investe em treinamentos para seus colaboradores, o que agrava ainda mais os impactos da rotatividade, pois novos funcionários ingressam sem a devida preparação, comprometendo a qualidade dos serviços e exigindo maior tempo de adaptação. Para melhorar o desempenho da equipe e reduzir os impactos da alta rotatividade, é essencial que a Bragas Pizzarias implemente um programa de treinamento e capacitação. Inicialmente, é importante criar um plano de integração para novos colaboradores, onde eles vão conhecer os valores da empresa, os procedimentos operacionais e as expectativas de desempenho. Esse primeiro contato é essencial para ajudar o funcionário a se alinhar à cultura organizacional e acelerar sua adaptação.

Uma prática muito eficiente que deve ser adotada é a entrevista de desligamento, que pode fornecer informações valiosas sobre os motivos que levam os colaboradores a saírem da empresa. Segundo Chiavenato (2009), “a rotatividade de pessoal não é uma causa, mas um efeito ou consequência de certos fenômenos localizados dentro ou fora da organização”. Para a entrevista é necessário a utilização de um formulário com questões, nas quais levou o funcionário a este quadro, a entrevista é feita no último momento da permanência do funcionário com os seguintes aspectos: motivo básico do desligamento (por iniciativa do funcionário ou da empresa); opinião do funcionário sobre a empresa, sobre o cargo que ocupa na organização, sobre o chefe direto, sobre o horário de trabalho, sobre as condições físicas de trabalho, sobre os benefícios sociais da

organização, sobre seu salário, sobre o relacionamento com o setor, sobre as oportunidades de progresso dentro da organização; opinião do funcionário sobre o clima organizacional de sua seção e as oportunidades no mercado de trabalho. Todos esses aspectos são resumidos em um formulário de entrevista de desligamento. Aplicando o formulário, a empresa tem como identificar não somente os problemas existentes mais também dissonâncias encontradas dentro da organização, as informações colhidas através da entrevista são aspectos da organização levantada pelos próprios funcionários (CHIAVENATO, 2009)

Além disso, é necessário investir na construção de um ambiente de trabalho positivo. De acordo com Lacombe (2012), o clima organizacional é diretamente influenciado pela forma como a empresa trata sua equipe, e ambientes saudáveis tendem a aumentar o comprometimento, a cordialidade e a pro atividade dos colaboradores. Para isso, pode-se aplicar pesquisas de clima organizacional, a fim de avaliar o grau de satisfação dos funcionários e detectar possíveis insatisfações que estejam contribuindo para o absenteísmo e a rotatividade.

Em resumo, a proposta de melhoria para a Bragas Pizzarias foca em valorizar as pessoas que trabalham na empresa, com uma gestão mais organizada, humana e estratégica. Essas mudanças não só vão ajudar a reduzir a rotatividade e o absenteísmo, como também vão fortalecer a cultura da empresa e torná-la mais eficiente no dia a dia.

10. CONCLUSÃO

A investigação presente permitiu identificar a partir do objetivo geral e das pesquisas bibliográficas como a ausência de práticas estruturadas de gestão de pessoas na Bragas Pizzaria impacta diretamente no aumento da rotatividade, na sobrecarga dos gestores e na queda da qualidade dos serviços oferecidos. Observou-se que fatores como contratações informais, ausência de treinamentos e benefícios limitados, contribuem para a insatisfação dos colaboradores e dificultam a formação de uma equipe sólida.

Constatou-se também que como apontado nos objetivos específicos e em suas inspeções a adoção de estratégias de recrutamento, seleção e capacitação, alinhadas à cultura organizacional, é essencial para reduzir a evasão de funcionários, promover maior engajamento e garantir a continuidade das operações de forma eficiente. Além disso, a valorização do capital humano mostrou-se

indispensável para fortalecer o clima organizacional e alcançar melhores resultados no desempenho da empresa.

Assim, notou-se que investir em gestão de pessoas não deve ser visto como um custo, mas como um diferencial competitivo para a Bragas Pizzarias. A implementação das propostas apresentadas neste trabalho poderá contribuir para a retenção de talentos, o aumento da produtividade e o crescimento sustentável da organização, tornando a corporação mais preparada para enfrentar os desafios do mercado, proporcionando segurança e incentivo aos colaboradores e acarretando em serviços de excelência a seus clientes.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas Organizações**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.
BRASIL. **Lei n. 13.467, de 13 de julho de 2017**. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/legislacao/478059431/lei-13467-17>. Acesso em: 10 nov. 2025.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 04 jun. 2025.

BRASIL. Decreto nº 57.155, de 3 de novembro de 1965. **Regulamenta o pagamento do décimo terceiro salário**. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/antigos/d57155.htm>. Acesso em: 04 jun. 2025.

BRASIL. Lei nº 1.535, de 15 de abril de 1977. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del1535.htm>. Acesso em: 06 jun. 2025.

BRASIL. Lei nº 14.442, de 2 de setembro de 2022. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019_2022/2022/lei/l14442.htm>. Acesso em: 06 jun. 2025

BRASIL. Lei nº 5.452, de 01 de maio de 1943. **Consolidação das Leis do Trabalho**. Disponível em: <<https://www.jusbrasil.com.br/topicos/10758067/artigo-76-do-decreto-lei-n-5452-de-01-de-maio-de-1943>>. Acesso em: 06 jun. 2025.

BRASIL. Lei nº 7.418, de 16 de dezembro de 1985. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l7418.htm>. Acesso em: 06 jun. 2025.

BRASIL. Lei nº 8.212, de 24 de julho de 1991. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8212orig.htm>. Acesso em: 06 jun. 2025.

BRASIL. Lei nº 8.213, de 24 de julho de 1991. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Disponível em: <<https://www.jusbrasil.com.br/artigos/direito-do-empregado-no-inss-obrigacoes-do-empregador-e-garantia-de-direitos-previdenciarios/1684318849>>. Acesso em: 06 jun. 2025.

BRASIL. Lei nº 4.090, de 13 de julho de 1962. **Institui o décimo terceiro salário**. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l4090.htm>. Acesso em: 04 jun. 2025.

BRASIL. Lei nº 8.036, de 11 de maio de 1990. **Dispõe sobre o FGTS**. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8036.htm>. Acesso em: 04 jun. 2025.

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. **FGTS – Fundo de Garantia do Tempo de Serviço**. Disponível em: <<https://www.caixa.gov.br>>. Acesso em: 04 jun. 2025.

CHIAVENATO, A.. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 2015

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 2014. Acesso em 10 de abril de 2025

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Ed, Campus Ltda. 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos: Como Incrementar Talentos na Empresa**. 8. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

Vanin, Carlos Eduardo. **Acordo e convenção coletiva de trabalho**. JusBrasil, 10 jun 2015. Disponível em: “<https://www.jusbrasil.com.br/artigos/acordo-e-convencao-coletiva-de-trabalho/196964430>”. Acesso em: 17 nov. 2025.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão por Competências: Um Modelo Avançado para o Gerenciamento de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2012.

FERREIRA, Pamela Franciele dos Santos. **Recrutamento e seleção**. 2022. 24f. **Trabalho de Conclusão de Curso** (Graduação em Recursos Humanos) – Faculdade Anhanguera, Piracicaba, 2022. PDF

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, Antonio Carlos. **Recrutamento e Seleção de Pessoal**. 2001. Acesso em 10 de abril de 2025

GOMES, T. et al. **Plano de benefícios como fator motivacional: estudo em empresa familiar do setor metalúrgico**. Organizações em Contexto, v. 14, n. 28, p. 351- 375, 2018.

GRIGS, et al. **Fatores que influenciam na rotatividade de pessoal nas organizações: um estudo bibliográfico**. Disponível em: <<https://periodicoscientificos.ufmt.br/ojs/index.php/repad/article/view/17145/13595>>. Acesso em: 24 de setembro de 2025

HERZBERG, F.; MAUSNER, B.; SNYDERMAN, B. B. **The Motivation to Work**. New York: John Wiley & Sons, 1959.

LACOMBE, Francisco J. M. **Fatores que influenciam na rotatividade de pessoal nas organizações: um estudo bibliográfico**. Disponível em: <<https://periodicoscientificos.ufmt.br/ojs/index.php/repad/article/view/17145/13595>>. Acesso em: 24 de setembro de 2025.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 15. Ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. **Carteira de Trabalho Digital**. Disponível em: <<https://www.gov.br/pt-br/servicos/carteira-de-trabalho-digital>>. Acesso em: 04 jun. 2025.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 2009. Acesso em 19 de abril de 2025. TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO. Súmulas.

SÃO PAULO. **Sindicato dos Trabalhadores em Hotéis, Motéis, Apart Hotéis, Flats, Restaurantes, Lanchonetes, Bares e Similares de Marília, Ourinhos, Assis e Região; Sindicato de Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares de Marília. Convenção Coletiva de Trabalho 2024-2026**. Marília, 2024. 24 p. ULRICH, Dave. **Os Campeões de Recursos Humanos**. 1998. Acesso em 13 de abril de 2025.

REDAÇÃO. **Brasil lidera ranking mundial de rotatividade com 51,3% ao ano, aponta levantamento** - Diário do Acionista. Disponível em: <<https://diariodoacionista.com.br/brasil-lidera-ranking-mundial-de-rotatividade-com-513-ao-ano-aponta-levantamento/>>. Acesso em: 3 nov. 2025.