

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO
CAMPUS PEDREIRAS
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM GESTÃO COMERCIAL

IZA MARIANA FERNANDES SANTOS VIEIRA

**A IMPORTÂNCIA DO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NA FORMAÇÃO DE
EQUIPES DE ATENDIMENTO:** Uma análise das práticas de contratação no comércio de
Pedreiras - MA

PEDREIRAS
2026

IZA MARIANA FERNANDES SANTOS VIEIRA

**A IMPORTÂNCIA DO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NA FORMAÇÃO DE
EQUIPES DE ATENDIMENTO:** Uma análise das práticas de contratação no comércio de
Pedreiras - MA

Artigo apresentado ao Curso Superior de Tecnologia em
Gestão Comercial, da Universidade Estadual do
Maranhão, Campus Pedreiras como requisito para a
obtenção do grau de tecnólogo.

Orientador(a): Prof^ª. Esp. Aline Silva Nascimento

PEDREIRAS

2026

Vieira, Iza Mariana Fernandes Santos

A importância do recrutamento e seleção na formação de equipes de atendimento: uma análise das práticas de contratação no comércio de Pedreiras-MA. / Iza Mariana Fernandes Santos Vieira. – Pedreiras, MA, 2026.

26p

Artigo científico (Graduação em Tecnologia em Gestão Comercial) - Universidade Estadual do Maranhão, Campus Pedreiras, 2026.

Orientador: Profa. Esp. Aline Silva Nascimento

1.Recrutamento. 2.Seleção. 3.Atendimento. I.Título.

CDU: 005.953.2

IZA MARIANA FERNANDES SANTOS VIEIRA

A IMPORTÂNCIA DO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NA FORMAÇÃO DE EQUIPES DE ATENDIMENTO: Uma análise das práticas de contratação no comércio de Pedreiras - MA

Artigo apresentado ao Curso Superior em Tecnologia em Gestão Comercial, da Universidade Estadual do Maranhão, Campus Pedreiras como requisito para a obtenção do grau em Tecnólogo.

Aprovado em: 08/07/2026.

BANCA EXAMINADORA

Documento assinado digitalmente
 **ALINE SILVA DO NASCIMENTO**
Data: 22/07/2026 22:17:29-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Profa. Esp. Aline Silva Nascimento (Orientadora)

Documento assinado digitalmente
 **ANNY GABRIELLY ARAUJO DOS SANTOS**
Data: 23/07/2026 08:25:54-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Profa. Esp. Anny Gabryelly Araujo dos Santos

Documento assinado digitalmente
 **IAN ROCHA DA SILVA**
Data: 24/07/2026 09:08:51-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Esp. Ian Rocha da Silva

IZA MARIANA FERNANDES SANTOS VIEIRA

**A IMPORTÂNCIA DO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NA FORMAÇÃO DE
EQUIPES DE ATENDIMENTO:** Uma análise das práticas de contratação no comércio de
Pedreiras - MA

Artigo apresentado ao Curso Superior de Tecnologia em
Gestão Comercial, da Universidade Estadual do
Maranhão, Campus Pedreiras como requisito para a
obtenção do grau de tecnólogo.

Aprovado em: 08/07/2026.

BANCA EXAMINADORA

Profª Esp. Aline Silva Nascimento (**Orientadora**)

Profa. Esp. Anny Gabryelly Araujo dos Santos

Prof. Esp. Ian Rocha da Silva

A IMPORTÂNCIA DO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NA FORMAÇÃO DE EQUIPES DE ATENDIMENTO: Uma análise das práticas de contratação no comércio de Pedreiras - MA

Iza Mariana Fernandes Santos Vieira¹

RESUMO

Este estudo tem por objetivo geral analisar a importância do recrutamento e seleção na formação das equipes de atendimento no comércio de Pedreiras–MA. A pesquisa possui abordagem bibliográfica e de campo, integrando teoria e prática para analisar o impacto do recrutamento e seleção nas empresas. É de natureza quantitativa e descritiva, com dados obtidos por questionário online. A amostra foi composta por 16 gestores de empresas do comércio local. Os dados foram analisados por meio de gráficos gerados no Google Forms. Os resultados mostram forte consenso quanto à influência do recrutamento e seleção na qualidade do atendimento ao cliente e à relevância da capacitação dos colaboradores. A literatura nacional reforça que processos seletivos eficazes, aliados a programas de treinamento contínuo, impactam diretamente a satisfação do cliente e o desempenho organizacional (Chiavenato, 2020). Conclui-se que a análise evidencia que o recrutamento e seleção nas empresas ainda é predominantemente tradicional, embora haja adoção parcial de ferramentas digitais. A entrevista é a etapa central do processo, sendo amplamente utilizada como principal método de avaliação. Observa-se valorização de competências comportamentais, especialmente a comunicação, e reconhecimento da importância do processo para o desempenho organizacional e qualidade do atendimento.

Palavras-chave: Recrutamento; Seleção; Atendimento.

ABSTRACT

This study aims to analyze the overall importance of recruitment and selection in the formation of customer service teams in the commerce sector of Pedreiras–MA, Brazil. The research adopts a bibliographic and field-based approach, integrating theory and practice to examine the impact of recruitment and selection in organizations. It is quantitative and descriptive in nature, with data collected through an online questionnaire applied to a sample of 16 managers from local commercial businesses. Data were analyzed using graphs generated by Google Forms.

¹ Aluna do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Comercial, da Universidade Estadual do Maranhão, Campus Pedreiras. E-mail: izamarianaf@gmail.com

The results indicate a strong consensus regarding the influence of recruitment and selection on customer service quality, as well as the relevance of employee training and development. Brazilian literature reinforces that effective selection processes, combined with continuous training programs, have a direct impact on customer satisfaction and organizational performance (Chiavenato, 2020). It is concluded that recruitment and selection practices in the studied companies remain predominantly traditional, although there is partial adoption of digital tools. The interview is the central stage of the process and is widely used as the main evaluation method, with emphasis on behavioral competencies, especially communication skills, and recognition of the importance of this process for organizational performance and service quality.

Keywords: Recruitment; Selection; Customer Service.

1 INTRODUÇÃO

No contexto atual, marcado pela alta competitividade entre as empresas, o atendimento ao cliente deixou de ser apenas uma função básica e passou a representar um importante diferencial para as organizações. Em cidades com grande crescimento comercial, como Pedreiras-MA, a maneira como o consumidor é recebido e atendido influencia diretamente sua percepção sobre a empresa e sua decisão de voltar ao estabelecimento. Nesse cenário, formar equipes preparadas e alinhadas às necessidades do público tornou-se essencial para a qualidade dos serviços oferecidos.

Diante disso, os processos de recrutamento e seleção passaram a ter maior importância dentro da gestão de pessoas. Mais do que apenas preencher vagas, essas práticas buscam identificar profissionais compatíveis com os objetivos da empresa e com as exigências do setor de atendimento. Segundo Chiavenato (2020, p. 49), “as pessoas representam o principal ativo da organização”, mostrando que a escolha adequada dos colaboradores influencia diretamente os resultados empresariais.

Apesar dessa importância, ainda é possível perceber que muitas empresas do comércio local realizam contratações de maneira informal, frequentemente baseadas em indicações pessoais e sem critérios técnicos bem definidos. Embora essa prática seja comum em pequenos negócios, ela pode comprometer a formação das equipes de atendimento e impactar negativamente a qualidade dos serviços prestados aos consumidores. Conforme afirmam

Ferreira et al. (2022), falhas nos processos seletivos podem gerar problemas relacionados ao desempenho profissional e à eficiência organizacional.

A relevância deste estudo e sua justificativa residem na necessidade de compreender como as práticas de recrutamento e seleção influenciam a formação das equipes de atendimento no comércio de Pedreiras–MA. Nesse sentido, Chiavenato (2020, p. 6) afirma que “as pessoas podem ser a fonte de sucesso como podem ser a fonte de problemas”, reforçando a importância de processos seletivos mais eficientes e alinhados às necessidades organizacionais.

Observa-se, entretanto, uma diferença significativa entre o perfil profissional exigido para o atendimento ao cliente e as práticas de contratação adotadas por muitas empresas locais. Isso levanta o seguinte problema de pesquisa: como as práticas de recrutamento e seleção utilizadas no comércio de Pedreiras–MA influenciam a formação das equipes de atendimento?

Para responder a essa questão, este trabalho tem como objetivo geral analisar a importância do recrutamento e seleção na formação das equipes de atendimento no comércio de Pedreiras–MA. Como objetivos específicos, busca-se identificar as práticas de recrutamento e seleção utilizadas no comércio local; verificar os critérios utilizados pelas empresas na admissão de colaboradores para o setor de atendimento; analisar e investigar de que forma os métodos de recrutamento e seleção refletem na qualidade do atendimento ao cliente.

A discussão sobre recrutamento e seleção torna-se relevante porque a qualidade das equipes de atendimento está diretamente relacionada à forma como os profissionais são contratados. Compreender as práticas adotadas pelo comércio de Pedreiras–MA pode contribuir para a valorização de processos seletivos mais estruturados, auxiliando os gestores na formação de equipes mais preparadas para atender às necessidades dos consumidores. Além disso, o estudo busca ampliar a reflexão sobre a importância de critérios técnicos durante a contratação, favorecendo o fortalecimento das organizações locais e a melhoria dos serviços oferecidos à população.

2 METODOLOGIA

A presente pesquisa caracteriza-se como um estudo de natureza aplicada, utilizando-se de pesquisa bibliográfica e de campo. Segundo Gil (2008), a pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos, o que permitiu solidificar a base teórica sobre recrutamento e seleção. Complementarmente, a pesquisa de campo viabilizou a observação e coleta de dados diretamente no ambiente onde ocorrem os fenômenos (Marconi, 2017).

Quanto à abordagem do problema, o estudo define-se como quantitativo. Para Prodanov (2013), a pesquisa quantitativa traduz em números as opiniões e informações para classificá-las e analisá-las, utilizando-se de recursos e técnicas estatísticas. No que tange aos objetivos, esta investigação classifica-se como descritiva, pois, conforme Gil (2008), este tipo de pesquisa tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis neste caso, a relação entre o processo de contratação, o atendimento ao cliente e o desempenho da equipe.

O estudo de campo foi viabilizado pela aplicação de um questionário estruturado de forma online, contendo 10 questões fechadas, desenvolvido e distribuído por meio da plataforma *Google Forms*. De acordo com Marconi e Lakatos (2017), o questionário constitui um instrumento de coleta de dados de extrema utilidade, facilitando a obtenção de respostas rápidas e padronizadas.

O público-alvo foi composto por gestores, proprietários ou responsáveis pelas contratações de empresas do comércio local. A amostra, do tipo não probabilística por conveniência (ou acessibilidade), foi constituída por 16 respondentes que participaram voluntariamente. Conforme Gil (2008), a amostragem por conveniência é adequada para estudos de caráter exploratório ou descritivo quando há limitações de tempo e acesso.

3. Recrutamento e Seleção: contextualização e processos

As organizações estão inseridas em um ambiente cada vez mais competitivo, no qual a qualidade dos produtos e serviços oferecidos depende, em grande parte, das pessoas que fazem parte da empresa. Nesse contexto, o recrutamento e a seleção assumem um papel fundamental dentro da gestão de pessoas, pois são responsáveis por atrair e escolher profissionais capazes de contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais. Dessa forma, a contratação de colaboradores deixou de ser uma atividade meramente operacional e passou a ser considerada uma prática estratégica para o desenvolvimento das organizações.

A importância das pessoas para o sucesso empresarial tem sido amplamente discutida na literatura de gestão. Para Chiavenato (2020, p. 6), as pessoas "podem ser a fonte de sucesso como podem ser a fonte de problemas". Essa afirmação evidencia que os resultados alcançados pelas empresas estão diretamente relacionados à qualidade dos profissionais que integram suas equipes. Assim, torna-se indispensável que os processos de recrutamento e seleção sejam conduzidos de maneira planejada e alinhada às necessidades da organização.

Antes de compreender a relevância desses processos, é necessário entender seus

conceitos. Embora frequentemente utilizados como sinônimos, recrutamento e seleção representam etapas distintas dentro da gestão de pessoas. O recrutamento corresponde ao conjunto de ações utilizadas para atrair candidatos interessados em determinada vaga, enquanto a seleção consiste na escolha daquele que apresenta maior compatibilidade com os requisitos exigidos para o cargo.

Nesse sentido, Ribeiro (2018, p. 58) afirma que o recrutamento é "o processo de atrair candidatos potencialmente qualificados para ocupar cargos dentro da organização". A partir dessa definição, percebe-se que o recrutamento funciona como uma ponte entre a empresa e o mercado de trabalho, permitindo que a organização tenha acesso a um número maior de profissionais aptos a concorrer às oportunidades disponíveis.

A seleção, por sua vez, ocorre após a atração dos candidatos e tem como finalidade identificar aquele que melhor atende às necessidades da empresa. Segundo Gil (2022, p. 93), esse processo consiste em comparar os requisitos exigidos pelo cargo com as características apresentadas pelos candidatos. Dessa forma, a escolha do profissional não deve ser baseada apenas na experiência ou na formação acadêmica, mas também em aspectos comportamentais e nas competências necessárias para o desempenho da função.

A relação entre recrutamento e seleção é fundamental para a formação de equipes eficientes. Quando uma empresa realiza um recrutamento inadequado, a tendência é que o processo seletivo também seja comprometido, reduzindo as possibilidades de encontrar profissionais compatíveis com a vaga. Da mesma forma, um recrutamento amplo e bem estruturado aumenta significativamente as chances de sucesso da seleção. Ao abordar a importância desses processos para as organizações, Chiavenato destaca que:

O recrutamento e a seleção devem ser vistos como atividades integradas e estratégicas. Não basta atrair pessoas para a organização; é necessário identificar aquelas que possuem condições de contribuir para os objetivos organizacionais. Quando bem conduzidos, esses processos permitem que a empresa obtenha profissionais mais qualificados e alinhados à sua cultura e às suas necessidades (Chiavenato, 2020, p. 119).

A contratação de pessoas influencia diretamente a produtividade, o clima organizacional e a qualidade dos serviços prestados. Nesse contexto, as organizações passaram a reconhecer o capital humano como um de seus principais diferenciais competitivos. Conforme Santos et al. (2015), as práticas de recrutamento e seleção deixaram de focar apenas no preenchimento de vagas e passaram a contribuir para o desenvolvimento estratégico das empresas. Nesse cenário, o recrutamento é compreendido como uma ferramenta para atrair profissionais alinhados aos objetivos organizacionais. Segundo Telles (2021, p. 37), "o recrutamento eficiente amplia as

possibilidades de encontrar profissionais compatíveis com os objetivos organizacionais", aumentando as chances de uma contratação adequada.

O recrutamento pode ocorrer de forma interna ou externa. O recrutamento interno valoriza os talentos da própria organização e favorece o crescimento profissional. De acordo com Gil (2022, p. 95), essa modalidade "estimula a motivação dos empregados ao oferecer oportunidades de crescimento dentro da própria organização". Já o recrutamento externo permite a incorporação de novos conhecimentos e experiências. Conforme Ribeiro (2018, p. 62), ele possibilita "a renovação do capital humano e a incorporação de novas competências".

Independentemente da modalidade adotada, o processo de recrutamento e seleção envolve etapas como a divulgação da vaga, a triagem de currículos, as entrevistas e a escolha do candidato mais compatível com o cargo. Para Telles (2021), esse processo deve considerar tanto competências técnicas quanto comportamentais.

Essa preocupação é ainda mais importante em funções de atendimento ao cliente, nas quais uma contratação inadequada pode comprometer a qualidade dos serviços. Nesse sentido, Ferreira et al. (2022, p. 7) afirmam que "falhas nos processos seletivos podem impactar negativamente o desempenho organizacional". Assim, processos seletivos estruturados contribuem para a formação de equipes mais qualificadas e alinhadas às necessidades das organizações.

3.1 O processo seletivo para profissionais da área de atendimento

Em um cenário cada vez mais competitivo, o atendimento ao cliente tornou-se um diferencial estratégico para as organizações. Mais do que oferecer produtos e serviços de qualidade, as empresas precisam proporcionar experiências positivas aos consumidores. Nesse contexto, a formação de equipes qualificadas depende de processos seletivos capazes de identificar profissionais alinhados às necessidades da organização e às expectativas dos clientes.

Segundo Kotler e Keller (2012), a satisfação do cliente está diretamente relacionada à capacidade das organizações de atender ou superar suas expectativas. Isso evidencia que a qualidade do atendimento depende não apenas de treinamentos, mas também da escolha de profissionais preparados para atuar em contato direto com o público.

Diante dessa realidade, os processos seletivos devem considerar não apenas conhecimentos técnicos, mas também competências comportamentais. Conforme Gil (2022, p.

96), "as empresas necessitam de pessoas capazes de trabalhar em equipe, comunicar-se adequadamente e lidar com situações diversas", demonstrando que as habilidades interpessoais são fundamentais para o desempenho da função.

Entre essas competências, destaca-se a comunicação, essencial para transmitir informações com clareza, compreender as necessidades dos clientes e fortalecer o relacionamento com o público. Nesse sentido, Telles (2021, p. 104) afirma que "a comunicação eficaz favorece o relacionamento interpessoal e contribui para o alcance dos objetivos organizacionais".

Além da comunicação, a empatia também se destaca como uma competência indispensável, pois permite compreender as necessidades e expectativas dos clientes, favorecendo um atendimento mais humanizado e a construção de relações de confiança. Sobre essa competência, destaca-se que:

As organizações que buscam excelência no atendimento precisam compreender que a relação com o cliente vai além da simples venda de produtos ou serviços. A capacidade dos colaboradores de compreender expectativas, demonstrar interesse genuíno pelas necessidades do consumidor e estabelecer relações baseadas no respeito e na confiança constitui um dos principais fatores responsáveis pela construção da satisfação e da fidelização dos clientes (Gil, 2022, p. 102).

Associada à empatia, a cordialidade também é uma competência essencial para profissionais de atendimento, pois se manifesta por meio da educação, do respeito e da disposição para auxiliar os clientes. Dessa forma, os processos seletivos devem identificar candidatos com comportamento compatível com as exigências da função.

A proatividade também se destaca, pois profissionais com iniciativa tendem a apresentar melhor desempenho no atendimento. Nesse sentido, Chiavenato (2020, p. 174) afirma que as organizações buscam profissionais capazes de "agregar valor e contribuir com iniciativas próprias".

Além disso, a inteligência emocional tornou-se uma competência importante nos processos seletivos, pois permite que os profissionais mantenham o equilíbrio diante de situações de pressão, conflitos e reclamações, contribuindo para um atendimento de qualidade. Sobre a importância dessa competência, observa-se que:

A inteligência emocional tornou-se um elemento indispensável para o desempenho profissional, especialmente em atividades que exigem interação constante com outras pessoas. A capacidade de compreender e administrar emoções favorece a tomada de decisões, fortalece os relacionamentos interpessoais e contribui para a resolução de conflitos de maneira mais eficiente (Telles, 2021, p. 111).

O trabalho em equipe também é uma competência importante para profissionais da área de atendimento, pois favorece a cooperação entre os colaboradores e contribui para a qualidade do atendimento. Além disso, o relacionamento interpessoal facilita a interação com colegas, gestores e clientes, promovendo um ambiente de trabalho mais colaborativo.

Nesse contexto, o processo seletivo deve considerar competências técnicas e comportamentais, utilizando ferramentas capazes de identificar habilidades como comunicação, empatia, proatividade, inteligência emocional e trabalho em equipe. Assim, a adoção de processos seletivos criteriosos contribui para a formação de equipes mais preparadas e para a melhoria da qualidade do atendimento ao cliente.

3.2 Técnicas utilizadas no processo de seleção de pessoal

Após a etapa de recrutamento, as organizações precisam identificar quais candidatos apresentam maior compatibilidade com as exigências da vaga e com os objetivos da empresa. Para isso, utilizam diferentes técnicas de seleção, que permitem avaliar conhecimentos, habilidades, comportamentos e competências dos participantes do processo seletivo. Essas ferramentas auxiliam os recrutadores na tomada de decisão, tornando a escolha dos profissionais mais criteriosa e alinhada às necessidades organizacionais.

A seleção de pessoas deixou de ser baseada apenas na análise de currículos ou em impressões subjetivas dos gestores. Atualmente, as empresas buscam métodos que permitam avaliar os candidatos de forma mais ampla, considerando não apenas aspectos técnicos, mas também características comportamentais que podem influenciar o desempenho profissional. Segundo Chiavenato (2020, p. 142), a seleção pode ser entendida como um processo de comparação entre "as características dos candidatos e os requisitos exigidos pelo cargo". Dessa forma, as técnicas seletivas têm como principal finalidade fornecer informações que contribuam para essa comparação.

Entre os instrumentos mais utilizados pelas organizações destaca-se a entrevista de seleção. Considerada uma das técnicas mais tradicionais do processo seletivo, a entrevista permite que o recrutador conheça melhor o candidato, obtenha informações complementares ao currículo e avalie aspectos relacionados à comunicação, postura profissional, interesses e expectativas em relação à vaga.

A entrevista também possibilita analisar características comportamentais que dificilmente seriam identificadas apenas por meio da documentação apresentada pelo candidato. Durante essa etapa, o recrutador observa aspectos como segurança ao se expressar,

capacidade de argumentação, clareza na comunicação e adequação ao perfil desejado pela empresa. Sobre a importância dessa ferramenta, Chiavenato afirma que:

A entrevista é a técnica de seleção mais amplamente utilizada pelas organizações. Embora apresente certo grau de subjetividade, ela oferece condições para que o entrevistador obtenha informações relevantes sobre o candidato, permitindo avaliar aspectos relacionados à personalidade, aos conhecimentos, às experiências e às competências necessárias para o desempenho do cargo (Chiavenato, 2020, p. 151).

No contexto das vagas de atendimento, a entrevista assume papel fundamental por possibilitar a avaliação de competências como comunicação, empatia e cordialidade. Além dela, as empresas utilizam testes de conhecimento para verificar o preparo técnico dos candidatos. Segundo Ribeiro (2018, p. 76), esses testes permitem "avaliar objetivamente o nível de preparo do candidato para exercer determinada função".

Os testes psicológicos também contribuem para a seleção ao identificar características comportamentais e emocionais. Nesse sentido, Gil (2022, p. 101) destaca que eles permitem identificar características "nem sempre são percebidas durante entrevistas convencionais". As dinâmicas de grupo possibilitam avaliar competências como comunicação, liderança e trabalho em equipe. De acordo com Chiavenato (2020, p. 160), elas permitem analisar "como as pessoas se comportam em situações de interação social".

Outra técnica é a seleção por competências, que busca identificar conhecimentos, habilidades e atitudes por meio das experiências dos candidatos. Conforme Telles (2021, p. 89), essa abordagem identifica "comportamentos observáveis que demonstrem conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao cargo", favorecendo contratações mais alinhadas às exigências da função. Sobre essa perspectiva, destaca-se que:

A seleção por competências procura identificar evidências concretas de comportamentos apresentados pelos candidatos em experiências anteriores. O foco deixa de estar apenas no que a pessoa sabe e passa a considerar a maneira como ela utiliza seus conhecimentos, habilidades e atitudes para gerar resultados e solucionar problemas no ambiente organizacional (Telles, 2021, p. 91).

Além das técnicas tradicionais, o avanço da tecnologia também trouxe mudanças significativas para os processos seletivos. Atualmente, muitas organizações utilizam plataformas digitais para divulgação de vagas, triagem de currículos, realização de entrevistas online e aplicação de testes remotos. Essas ferramentas ampliam o alcance dos recrutadores e tornam os processos mais ágeis e acessíveis.

Segundo Ferreira et al. (2022), a utilização de recursos tecnológicos contribui para otimizar o tempo dos processos seletivos e aumentar a eficiência das contratações. Além disso,

as tecnologias permitem que as empresas alcancem candidatos de diferentes localidades, ampliando suas possibilidades de escolha.

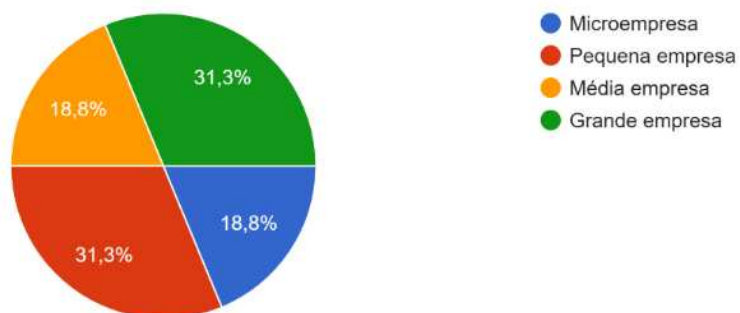
A combinação de diferentes técnicas torna o processo seletivo mais eficiente e contribui para identificar profissionais com competências compatíveis com o atendimento ao cliente. Dessa forma, processos seletivos estruturados favorecem a formação de equipes mais qualificadas e a melhoria da qualidade dos serviços prestados.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A análise do porte das empresas participantes evidencia uma distribuição equilibrada entre diferentes categorias organizacionais. As pequenas empresas e as grandes empresas apresentaram os maiores percentuais de participação, ambas com 31,3%, demonstrando representatividade significativa desses segmentos na pesquisa.

Gráfico 1 – Porte da empresa

1. Qual o porte da empresa?
16 respostas



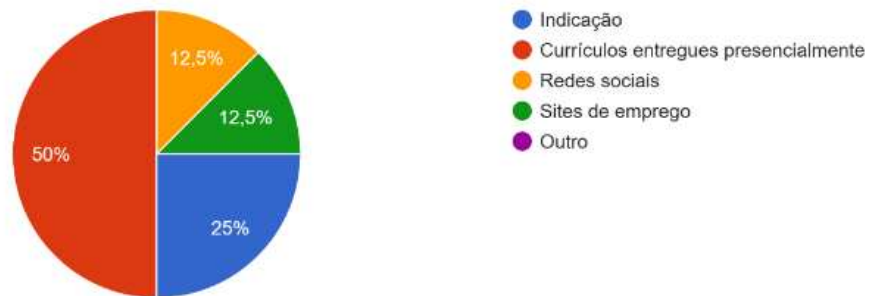
Fonte: Autora, 2026.

As micro e médias empresas representaram 18,8% da amostra cada, demonstrando a participação de organizações de diferentes portes. Esse resultado reforça a ideia de Santos et al. (2015) de que o recrutamento e a seleção são processos estratégicos, independentemente do porte da empresa.

Gráfico 2 – Atração de candidatos

2. Qual a principal forma utilizada pela empresa para atrair candidatos?

16 respostas



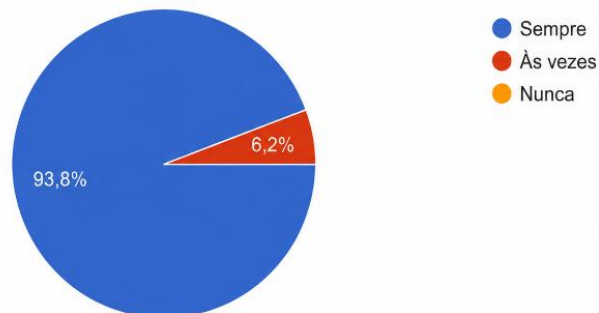
Fonte: Autora, 2026.

Os resultados mostram que o recebimento de currículos presencialmente (50%) é a principal forma de recrutamento utilizada pelas empresas, seguido das indicações (25%). Embora as redes sociais e os sites de emprego também sejam utilizados, prevalecem os métodos tradicionais, corroborando Ribeiro (2018) e divergindo parcialmente de Ferreira et al. (2022), que destacam as vantagens das tecnologias no processo seletivo.

Gráfico 3 – Empresa realiza entrevista antes da contratação

3. A empresa realiza entrevistas antes da contratação?

16 respostas



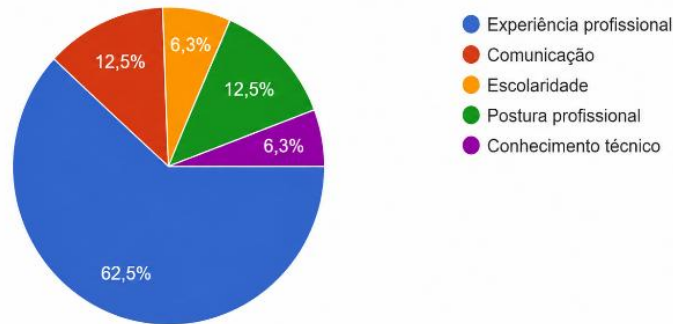
Fonte: Autora, 2026.

A entrevista pré-contratação é utilizada por 93,8% das empresas, evidenciando seu papel central no processo seletivo. Esse resultado reforça a perspectiva de Chiavenato (2020), que considera a entrevista uma das principais técnicas para avaliar as competências e o perfil dos candidatos.

Gráfico 4 – Critério de escolha dos candidatos

4. Qual o principal critério considerado na escolha de candidatos para funções de atendimento?

16 respostas



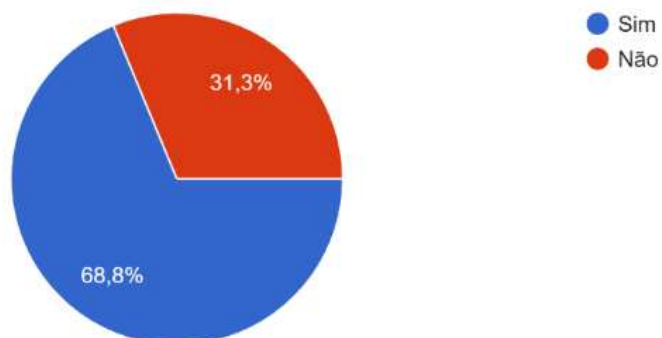
Fonte: Autora, 2026.

Os resultados mostram que a experiência profissional (62,5%) é o principal critério de contratação, seguida pela comunicação e postura profissional (12,5% cada). Esses dados demonstram a valorização da experiência, mas divergem de Gil (2022), que defende a consideração das competências comportamentais, especialmente para funções de atendimento.

Gráfico 5 – Método de avaliação

5. A empresa utiliza algum método de avaliação além da entrevista?

16 respostas



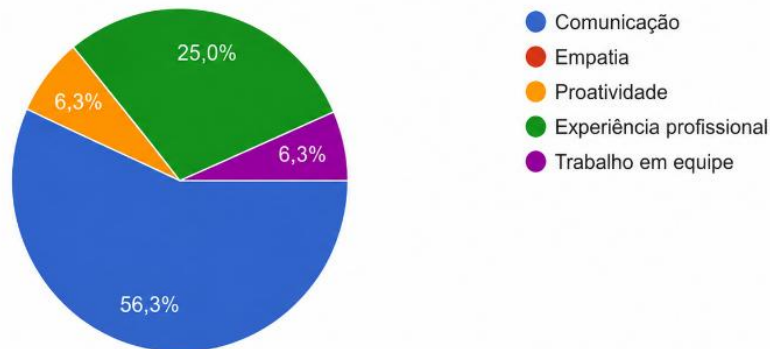
Fonte: Autora, 2026.

Os resultados mostram que 68,8% das empresas utilizam métodos de avaliação além da entrevista, enquanto 31,3% adotam apenas essa etapa. Esse resultado está de acordo com Telles (2021), que defende a combinação de técnicas, e evidencia a limitação apontada por Gil (2022) quando a seleção se baseia exclusivamente na entrevista.

Gráfico 6 – Valorização dos candidatos

9. Quais competências são mais valorizadas em candidatos para o setor de atendimento?

16 respostas



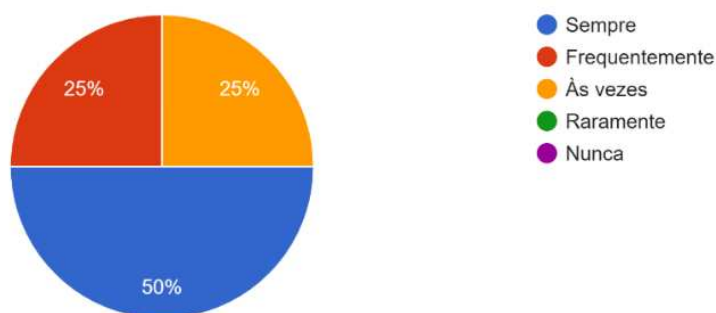
Fonte: Autora, 2026.

A comunicação foi a competência mais valorizada pelas empresas (56,3%), seguida da experiência profissional (25%). Esse resultado reforça as ideias de Gil (2022) e Telles (2021) sobre a importância das habilidades interpessoais e corrobora Chiavenato (2020), ao destacar que competências comportamentais são essenciais para um atendimento de qualidade.

Gráfico 7 – Processo seletivo

7. O processo seletivo adotado pela empresa permite identificar adequadamente as competências necessárias para o atendimento ao cliente?

16 respostas



Fonte: Autora, 2026.

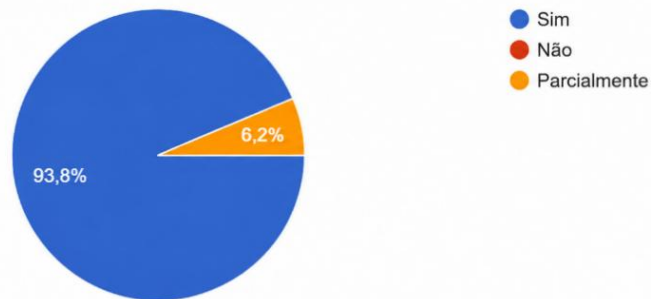
Os dados mostram que 50% dos respondentes sentem que o processo seletivo "sempre" identifica as competências exigidas para o cargo, enquanto 25% acreditam que isso ocorre "frequentemente" e outros 25% apontam que ocorre apenas "às vezes", escancarando margens de erro na triagem. Essa inconsistência na detecção do perfil correto é solucionada na literatura por Telles (2021), que sugere a implantação rigorosa da seleção por competências, técnica

focada em buscar evidências empíricas de comportamentos e atitudes demonstrados em experiências passadas para blindar o processo contra percepções meramente intuitivas ou superficiais.

Gráfico 8 – Formação de equipes

8. Você acredita que um processo seletivo estruturado contribui para a formação de equipes de atendimento mais qualificadas?

16 respostas



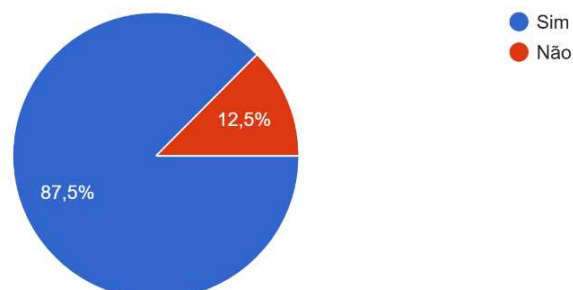
Fonte: Autora, 2026.

Os resultados mostram que 93,8% das empresas acreditam que um processo seletivo estruturado contribui para a formação de equipes mais qualificadas. Esse resultado corrobora Ferreira et al. (2022), ao destacar a importância de critérios bem definidos na seleção, e Chiavenato (2020), que ressalta a necessidade de contratar profissionais alinhados às necessidades e à cultura da organização.

Gráfico 9 – Oferta de treinamento

9. A empresa oferece treinamento após a contratação?

16 respostas



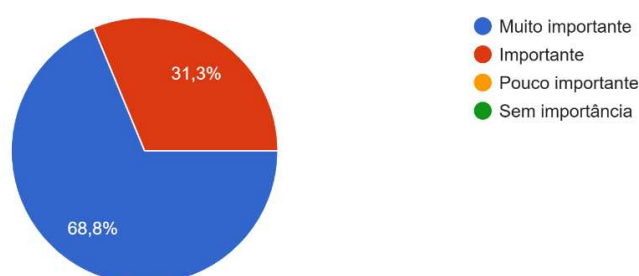
Fonte: Autora, 2026.

Os resultados mostram que 87,5% das empresas oferecem treinamento aos colaboradores após a contratação. Esse resultado reforça a importância da capacitação contínua, conforme Kotler (2012), ao contribuir para a melhoria do atendimento e para a satisfação dos clientes.

Gráfico 10 – Avaliação da influência do recrutamento

10. Como você avalia a influência do recrutamento e seleção na qualidade do atendimento ao cliente?

16 respostas



Fonte: Autora, 2026.

De modo geral, os resultados obtidos mostram que as práticas de recrutamento e seleção adotadas pelas empresas pesquisadas estão alinhadas à literatura, evidenciando a importância desses processos para a formação de equipes qualificadas. Observou-se a valorização da experiência profissional, da comunicação e do treinamento dos colaboradores, reforçando as contribuições de Chiavenato (2020), Gil (2022), Kotler (2012) e Ferreira et al. (2022) quanto ao papel estratégico da gestão de pessoas na qualidade do atendimento ao cliente.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise dos dados permite concluir que o processo de recrutamento e seleção nas empresas pesquisadas apresenta características predominantemente tradicionais, embora já demonstre sinais de adaptação diante das novas demandas do mercado de trabalho. Observa-se a permanência de práticas convencionais, como o recebimento de currículos presencialmente e a contratação por meio de indicações, ao mesmo tempo em que algumas organizações começam a utilizar ferramentas mais atuais, como redes sociais e sites de emprego. Essa combinação evidencia um cenário de transformação gradual na forma como as empresas buscam novos colaboradores, no qual métodos já consolidados continuam presentes, mas passam a conviver com novas estratégias de atração e seleção de profissionais.

De modo geral, a entrevista permanece como a etapa central e praticamente universal nos processos seletivos analisados, sendo realizada por 93,8% das empresas participantes. Esse resultado demonstra a forte valorização desse instrumento como uma das principais formas de avaliação dos candidatos, permitindo que os gestores tenham um contato mais próximo e consigam analisar aspectos que não são identificados apenas por meio do currículo. Características como comunicação, postura profissional, capacidade de interação e comportamento diante de determinadas situações tornam-se elementos importantes, especialmente em funções relacionadas ao atendimento ao cliente, nas quais o relacionamento interpessoal influencia diretamente a experiência do consumidor.

Os dados também indicam que a maioria das empresas procura complementar a entrevista com outros métodos de avaliação, demonstrando uma preocupação em tornar o processo seletivo mais criterioso e adequado às necessidades organizacionais. A utilização de diferentes formas de análise pode contribuir para uma escolha mais assertiva, possibilitando uma compreensão mais ampla sobre o perfil dos candidatos e suas competências. Entretanto, a existência de empresas que ainda não utilizam instrumentos complementares revela uma possível limitação na identificação de habilidades e características importantes, podendo dificultar a escolha de profissionais que estejam realmente alinhados ao cargo e à cultura da organização.

Em relação às competências mais valorizadas no momento da contratação, destaca-se a comunicação como principal habilidade exigida pelas empresas pesquisadas, superando inclusive a experiência profissional. Esse resultado evidencia uma mudança na percepção das organizações, que passam a reconhecer que o desempenho de um colaborador não depende exclusivamente de conhecimentos técnicos, mas também de competências comportamentais. No setor comercial, essa característica possui grande relevância, pois profissionais que possuem boa comunicação tendem a estabelecer melhores relações com os clientes, compreender suas necessidades e contribuir para a construção de um atendimento mais eficiente e satisfatório.

A maioria das empresas participantes também reconhece a importância do processo seletivo na identificação das competências necessárias e na qualidade do atendimento oferecido ao cliente. Essa percepção reforça que o recrutamento e seleção ultrapassam a função de simplesmente preencher vagas disponíveis, assumindo um papel estratégico dentro das organizações. A escolha adequada dos profissionais influencia diretamente a formação das equipes, o ambiente de trabalho e a capacidade da empresa em oferecer serviços de qualidade,

demonstrando que investir em processos seletivos mais estruturados pode gerar impactos positivos no desempenho organizacional.

A análise dos resultados permite compreender ainda que as práticas identificadas refletem características presentes na gestão de pessoas de muitas empresas brasileiras, principalmente aquelas de pequeno e médio porte. A predominância do recrutamento por meio de currículos presenciais e indicações pessoais evidencia a permanência de redes informais de contratação, nas quais a confiança e as referências pessoais possuem influência significativa na escolha dos candidatos. Embora essas práticas possam facilitar o preenchimento das vagas de maneira mais rápida, elas podem limitar a diversidade de candidatos avaliados e reduzir as oportunidades de encontrar profissionais com diferentes experiências e qualificações.

Nesse contexto, a centralidade da entrevista confirma sua relevância como instrumento de avaliação comportamental e técnica. Conforme Gil (2022), a entrevista possibilita uma análise mais aprofundada das competências subjetivas do candidato, como comunicação, postura profissional e capacidade de interação. Contudo, o autor ressalta que sua eficácia depende da existência de critérios estruturados, pois processos conduzidos sem planejamento podem sofrer influência de percepções pessoais e comprometer a qualidade da decisão final. Assim, conclui-se que as empresas investigadas demonstram compreender a importância do recrutamento e seleção para a formação de equipes qualificadas, especialmente quando esse processo é associado à capacitação e ao desenvolvimento contínuo dos colaboradores. Dessa forma, a valorização das competências comportamentais, da preparação profissional e da qualidade do atendimento evidencia que a gestão de pessoas exerce papel fundamental no fortalecimento das organizações e na construção de melhores resultados.

Além disso, os resultados reforçam a necessidade de maior profissionalização dos processos de recrutamento e seleção nas empresas pesquisadas. Embora as práticas tradicionais ainda predominem, observa-se uma valorização crescente de critérios mais estruturados para identificar profissionais alinhados às necessidades organizacionais. Dessa forma, investir em estratégias planejadas de contratação pode contribuir para melhores escolhas, adaptação dos colaboradores e fortalecimento da qualidade do atendimento, tornando o recrutamento e seleção um investimento estratégico para o desenvolvimento das organizações.

REFERÊNCIAS

BOHLANDER, George W.; SNELL, Scott A. **Administração de recursos humanos**. 16. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2015.

CASAGRANDE, Aline de Fátima; RODRIGUES, Lilian Segnini. Um panorama acerca do impacto tecnológico nas técnicas de recrutamento e seleção. **Revista Interface Tecnológica**, 2023. Disponível em: <https://revista.fatectq.edu.br>. Acesso em: 18 jun. 2026.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

CUNHA, Mauro Sérgio Silva; RIBEIRO, Rhubens Ewald Moura. A eficácia do recrutamento e seleção de pessoas para evitar rotatividade dos colaboradores na empresa. **Revista Eletrônica Multidisciplinar de Investigação Científica**, 2024.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2019.

FERREIRA, L. et al. Recrutamento e seleção: um estudo sobre os impactos negativos de processos seletivos. **Interface Tecnológica**, Taquaritinga, v. 19, n. 1, 2022.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo: Atlas, 2018.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2022.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2017.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MELO, Amanda Cruz; ANDRADE, Jailza do Nascimento Tomaz. Recrutamento e seleção: do analógico ao digital. ID Online – **Revista de Psicologia**, 2022.

NUNES, et al. **Gestão de Pessoas e Competências no contexto organizacional**, 2024.

OLIVEIRA, R. et al. Um panorama acerca do impacto tecnológico nas técnicas de recrutamento e seleção. **Interface Tecnológica**, Taquaritinga, v. 18, n. 2, 2021.

OLIVEIRA, et al. Avaliação e entrevistas no processo de recrutamento e seleção: limites e potencialidades. **Revista Brasileira de Gestão de Pessoas**, 2022.

PEREIRA, et al. Técnicas de seleção e sua validade preditiva no desempenho organizacional. **Revista de Administração Contemporânea**, 2022.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas para o trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RIBEIRO, Antônio de Lima. **Gestão de pessoas**. 3. ed. São Paulo: Saraiva Uni, 2018.

SANTOS, M. et al. Recrutamento e seleção: recursos humanos desenvolvendo o capital humano. **Administração em Foco**, Anápolis, v. 1, n. 1, 2015.

SILVA, A. et al. Recrutamento e seleção: visão estratégica para o sucesso organizacional. **Revista Terceiro Setor & Gestão**, Guarulhos, v. 14, n. 1, 2020.

SILVA, et al. Transformações digitais no recrutamento e seleção: impactos na gestão de pessoas. **Revista de Administração e Inovação**, 2024.

SOUZA, J. et al. Recrutamento e seleção: do analógico ao digital. ID online **Revista Multidisciplinar e de Psicologia**, Jaboatão dos Guararapes, v. 16, n. 62, 2022.

TELLES, Mariana. **O processo de seleção por competências nas organizações contemporâneas**. Revista de Gestão e Recursos Humanos, Porto Alegre, v. 15, n. 2, p. 80-95, jul./dez. 2021.

APÊNDICE

APÊNDICE A - Questionário

QUESTIONÁRIO

1. Qual o porte da empresa?

- ☐ Microempresa
- ☐ Pequena empresa
- ☐ Média empresa
- ☐ Grande empresa

2. Qual a principal forma utilizada pela empresa para atrair candidatos?

- ☐ Indicação
- ☐ Currículos entregues presencialmente
- ☐ Redes sociais
- ☐ Sites de emprego
- ☐ Outro

3. A empresa realiza entrevistas antes da contratação?

- ☐ Sempre
- ☐ Às vezes
- ☐ Nunca

4. Qual o principal critério considerado na escolha de candidatos para funções de atendimento?

- ☐ Experiência profissional
- ☐ Comunicação
- ☐ Escolaridade
- ☐ Indicação pessoal
- ☐ Conhecimento técnico

5. A empresa utiliza algum método de avaliação além da entrevista?

- ☐ Sim
- ☐ Não

6. Quais características são mais valorizadas em candidatos para o setor de atendimento?

- ☐ Comunicação
- ☐ Simpatia
- ☐ Proatividade
- ☐ Experiência profissional
- ☐ Trabalho em equipe

7. O processo seletivo adotado pela empresa permite identificar adequadamente as competências necessárias para o atendimento ao cliente?

- ☐ Sempre
- ☐ Frequentemente
- ☐ Às vezes
- ☐ Raramente
- ☐ Nunca

8. Você acredita que um processo seletivo estruturado contribui para a formação de equipes de atendimento mais qualificadas?

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Parcialmente

9. A empresa oferece treinamento após a contratação?

- ☐ Sim
- ☐ Não

10. Como você avalia a influência do recrutamento e seleção na qualidade do atendimento ao cliente?

- ☐ Muito importante
- ☐ Importante
- ☐ Pouco importante
- ☐ Sem importância