

Estudo de caso sobre recrutamento e seleção na empresa cartão de todos de Cachoeiro de Itapemirim

GISELE FREIRE DE FARIA

Fatec Itaquaquetuba

ALI ANTONIO ABRAO JUNIOR

Fatec Itaquaquetuba

RICARDO HENRIQUE TROVÃO REGO

Fatec Itaquaquetuba

Resumo

Este estudo tem enquanto propósito, responder à questão problema, qual o processo de recrutamento e de seleção deveria ser utilizado pela empresa Cartão de Todos de Cachoeiro de Itapemirim, Espírito Santo e como a empresa recruta e seleciona atualmente seus candidatos? O objetivo geral é descrever qual processo de recrutamento e de seleção a empresa Cartão de todos realiza atualmente e o objetivo específico é propor para a empresa Cartão de Todos novas técnicas de recrutamento e de seleção. Através desta pesquisa, realizada de forma exploratória explicativa, utilizando o estudo de caso e a entrevista não estruturada como método obtém-se como resultado, que o processo de recrutamento e de seleção utilizados atualmente pela empresa são respectivamente, a indicação de amigos e familiares e a colocação de cartaz no prédio físico, e no processo seletivo as técnicas utilizadas são a análise de currículo, entrevista e dinâmica. É evidente que a empresa Cartão de Todos pode ampliar seu processo de recrutamento utilizando técnicas como, análise do perfil do candidato, busca em sites especializados, busca em instituições de ensino e sindicatos, através de fornecedores e clientes e em agências de emprego. Em relação ao processo de seleção, pode utilizar técnicas como, análise de referências, testes técnicos profissionais, habilidades psicológicas, coleta de informações de empregos anteriores. Deste modo detalhar e aprofundar a análise através das técnicas, mais esclarecidas e embasadas com as informações obtidas sobre o perfil do candidato, contribuindo-se assim para uma tomada de decisão mais assertiva em relação a contratação.

Palavras – Chaves: Recrutamento; seleção; técnicas; perfil.

Case study regarding the employment recruiting and selection processes at Cartão de Todos company, Cachoeiro do Itapemirim city

Abstract

The aim of the present paper is to address the following research questions: which recruiting and selection processes should be utilized by the Cartão de Todos company, at Cachoeiro do Itapemirim city, Espírito Santo estate? How does the aforementioned company currently recruits and selects their employee candidates? Furthermore, our general aim is to describe the recruiting and selection processes which the company currently uses, being the specific aim to propose new techniques in this regard. This research, characterized as exploratory and explanatory, is based on a case study, carried out through the non-structured interview method. As results, it has been evidenced that the recruiting process implies in friends and family recommendations as well posters affixation on the company walls. Moreover, in the selection process are utilized resumé analysis, interview and dynamic activities. Therefore, it is suggested that the Cartão de Todos company should improve its hiring process utilizing techniques such as: candidate profile analysis; research on specialized web pages; recruiting at syndicates, learning institutions, employment agencies, in addition to suppliers

and clients recommendations. Regarding the selection process, some techniques may be utilized, namely: references analysis; technical professional tests; psychological abilities assessment; prior jobs information gathering. Therefore, detailing and deeping profile analysis through the aforementioned techniques, could contribute to improve decision making concerning the hiring, since those techniques are based on consistent candidate's information.

Keywords: Recruitment; selection; techniques; profile.

1 INTRODUÇÃO

A seleção de um colaborador que venha a somar à empresa, gerando crescimento e resultados, nem sempre é um objetivo fácil a ser atingido e enquanto não se alcança esse ideal perde-se tempo e recursos. Por esta razão, o recrutamento e a seleção fazem parte de um processo relevante, em relação ao papel dos recursos humanos, nas instituições. A escolha da pessoa adequada a vaga ofertada, considerando as habilidades interpessoais e técnicas, aliadas as exigências da organização, de acordo com sua cultura organizacional; resultam em uma tomada de decisão mais assertiva no processo da contratação (Robbins, 2011).

Deste modo a unidade da empresa franqueada Cartão de Todos, atuante no ramo de cartões de descontos e serviços de saúde e bem-estar de Cachoeiro de Itapemirim, Espírito Santo, ao identificar situações vivenciadas em relação a contratação de candidatos para o setor de vendas surgiu a questão problema, qual o processo de recrutamento e de seleção deveria ser utilizado pela empresa Cartão de Todos e como a empresa recruta e seleciona atualmente seus candidatos? Portanto o propósito desta pesquisa será responder a essa questão.

O objetivo geral é descrever qual processo de recrutamento e de seleção a empresa Cartão de Todos utiliza atualmente e o objetivo específico é propor à empresa Cartão de Todos novas técnicas de recrutamento e de seleção.

Para a realização desta pesquisa foi aplicada a metodologia exploratória com abordagem qualitativa, explicativa e a entrevista não estruturada, de forma focalizada com perguntas abertas, como procedimento para estudo de caso. Ao elaborar uma pesquisa, a entrevista é um recurso eficiente quando ficam claros seu objetivo, e quando reúne dados reais, de forma planejada e coerente (Andrade, 2010).

Por meio dos resultados obtidos a partir dos conceitos explorados e da entrevista aplicada, pôde-se sugerir técnicas de recrutamento e seleção para empresa Cartão de Todos. Em relação a este estudo, considerando a evolução dos estudos científicos, propõe-se posteriormente um aprofundamento desta temática.

2 DESENVOLVIMENTO

Para o desenvolvimento deste estudo foram explorados conceitos sobre o papel do recursos humanos para as instituições, sobre a cultura e o clima organizacional, sobre o mercado de trabalho e as estratégias de atração de candidatos, sobre as ferramentas no processo de seleção, sobre técnicas para selecionar o perfil do candidato adequado a vaga e mapeamento das habilidades em relação ao perfil do candidato, temas esses pertinentes para a aplicação da entrevista.

2.1 O Papel do Recursos Humanos

No período da revolução industrial, em relação a administração, os recursos humanos, eram entendidos de forma burocrática. Com a globalização e o avanço tecnológico, o fator humano tem sido considerado progressivamente como talento, e seu comportamento de acordo com a cultura organizacional, o desenvolvimento da inteligência e seu desempenho, são fatores que contribuem para o crescimento tanto do indivíduo quanto da organização (Chiavenato, 2014).

Neste sentido, é considerável a necessidade de um modelo comportamental, que evidencie a missão, visão e valores da instituição e o processo desenvolvido através dessa estrutura resulte em sua identidade própria (França *et al.*, 2002).

É notável a correlação entre colaboradores que dependem de seu desempenho nas organizações para atingirem suas satisfações pessoais, como necessidades básicas e de autorrealização; e as organizações que dependem dos talentos de seus colaboradores para produzir, atender clientes, atingir seus objetivos e metas de crescimento e competitividade no mercado (Chiavenato, 2014).

Ao levar em conta o crescimento profissional, qualificações como habilidades interpessoais e técnicas e disponibilidade de tempo, são características consideráveis, ao indivíduo para que este seja um potencial colaborador (Maximiano, 2000).

Por meio dos conceitos de Chiavenato (2014), quando descreve a mudança do conceito em relação a administração, de França (2002) sobre o modelo comportamental e de Maximiano (2000) sobre as habilidades dos indivíduos, pode-se compreender a mudança em relação ao papel do indivíduo diante das organizações.

2.2 O Clima Organizacional e a Gestão de Pessoas

Cada organização possui sua cultura, a qual evidencia a forma com que irá atuar no mercado, este fato demonstra que ela é excessivamente contingencial e situacional, uma vez que considera a visão sobre a estrutura, cultura corporativa, perfil de mercado, tecnologia aplicada, tipo de gestão, entre outros fatores. Neste sentido, pode-se afirmar que há características que são únicas, a cada instituição (Chiavenato, 2014).

A integração da cultura organizacional e do comportamento do indivíduo, que são peças fundamentais nas instituições, tornam-nas interdependentes, e ainda, os termos utilizados ao tratar os colaboradores, demonstram o grau de valorização diante da organização. Termos como mão de obra direta ou indireta, colaboradores ou talento humano, são exemplos desse tratamento (Chiavenato, 2014).

Um modelo de gestão de pessoas, demonstra a forma que a instituição organiza, gerencia, estrutura seus princípios, estratégias, políticas, táticas e processos; efetuando assim suas diretrizes para orientar a forma de atuação de seus gestores e colaboradores, e seu comportamento impacta na conservação e integração dos valores da organização e essas ações colocadas em prática, fidelizam seu modelo de gestão (França *et al.*, 2002).

2.3 O Mercado de Trabalho e as Estratégias de Atração de Candidatos

Com as frequentes mudanças ocasionadas pelo avanço tecnológico e a globalização, a natureza do trabalho, também se modificou transformando também as relações entre empregados e empregador. O que gerou grande impacto no padrão do mercado e na forma como as pessoas são atraídas e ou selecionadas pelas instituições (Faissal, 2015).

Uma publicação sobre tendência de atração de talentos, comprova o que diz Faissal (2015), uma vez que a pesquisa evidencia por meio de um guia prático, quais são as necessidades dos profissionais no mercado de trabalho. Neste sentido, considerando o cenário crescente e concorrente, a *Randstad* consultoria criou esse guia, com orientações de como construir um ambiente produtivo que gere engajamento e renovação dos profissionais. E identificou algumas tendências, como a atenção que os candidatos dedicam ao seu desenvolvimento profissional, buscando por empresas que valorizem a educação, invistam em seu desenvolvimento e ofereçam atenção ao seu bem-estar pessoal, além de apresentarem planos de carreiras estruturados e salários competitivos em relação ao mercado (Futuro do trabalho, 2023).

2.4 Recrutando Talentos

Ao iniciar, reestruturar ou implementar novas estratégias, a organização necessita de colaboradores que de acordo com suas habilidades, possam atender a um determinado perfil comportamental. Deste modo, o preenchimento de uma vaga, a busca por um colaborador, por meio do recrutamento e da seleção de candidatos, é um processo que faz parte da rotina da contratação, que é responsável por identificar o perfil comportamental do colaborador, de modo que este atenda a vaga oferecida pela organização, de acordo com França (2002). E pode ocorrer de diversas formas, é o que Marras (2016) mostra.

Situações como demissões; aumento planejado no quadro de colaboradores, ocasionados por mudança de maquinário ou criação de uma nova área; quando há mudanças não planejadas ou inesperadas no mercado; são exemplos de recrutamento (Marras, 2016).

O processo de recrutamento pode ser realizado internamente, através de colaboradores da própria empresa, banco de dados interno ou externamente, por meio de indicações, cartazes, sindicatos, instituições de ensino, fornecedores ou clientes, consultorias, agências de emprego, mídias e *headhunters* (Marras, 2016).

O recrutamento interno, é a escolha, dentro da própria organização de candidatos que preencham a seleção de acordo com o perfil da vaga, sendo utilizado pelo processo de seleção, realizado pelo setor que está recrutando. O recrutamento externo, é um investimento, que busca candidatos no mercado de trabalho, por meio de consulta a cadastros em agências ou *websites*, selecionando-os de acordo com a necessidade da organização (França *et al.*, 2002).

2.5 As Ferramentas no Processo de Seleção

Ao aplicar as técnicas de seleção, identifica-se talento do indivíduo conforme a vaga ofertada. Conciliar características individuais, como habilidades ou experiências, de acordo com as exigências da organização, é atingir o objetivo no processo de seleção (Robbins, 2011). A diversidade humana como, características físicas; estatura, peso, força, percepção auditiva e visual, resistência a fadiga; e características psicológicas como temperamento, caráter, aptidão, competências, inteligência, são atributos que diferenciam as atitudes e desempenho de cada indivíduo, no momento da contratação (Chiavenato, 2014).

Neste sentido, os conceitos de Robbins (2011) e Chiavenato (2014), evidenciam a importância de conciliar o talento de acordo com a vaga oferecida pela organização.

2.6 Técnicas para Selecionar o Perfil do Candidato Adequado a Vaga

O uso de métodos no processo de seleção, definem entre os candidatos, qual o perfil se adequará melhor a vaga disponível, das seguintes formas:

A análise do currículo, é a fase realizada pela organização de acordo com seus critérios, pode ser solicitado ao candidato o preenchimento de um formulário de proposta de emprego, com o objetivo de adquirir informações relevantes (Heilborn, *et al.* 2008).

A entrevista tem como objetivo enumerar comportamentos necessários conforme a experiência do candidato e investigar as habilidades exigidas para o cargo, por intermédio de perguntas direcionadas, podendo o entrevistador analisá-las se estão de acordo com os propósitos da organização. No decorrer da entrevista, analisa-se as relações interpessoais, em relação a missão, função e valores da organização, portanto ela não deve se limitar a evidenciar informações sobre os cargos, deve ser considerada como um instrumento de análise, a partir das informações obtidas cria-se uma lista de habilidades, do futuro colaborador (Tadaiesky, 2012).

As referências, a opinião confiável de pessoas que conhecem a capacidade e integridade do indivíduo, garantem um passo a diante no processo de seleção.

Os testes técnicos profissionais têm como finalidade analisar as competências do candidato em início de carreira ou de nível intermediário para baixo, já os de nível superior são avaliados pelo órgão que irão atuar (Heilborn, *et al.* 2008).

As habilidades práticas, avaliam a capacidade psicomotora dos candidatos que executarão tarefas operacionais, como por exemplo em uma linha de produção. Os testes são desenvolvidos e acompanhados por profissionais da área, por deterem qualificação suficiente, para este fim.

As habilidades psicológicas, são avaliações de aptidões como, a capacidade intelectual a as habilidades específicas como raciocínio verbal, abstrato e mecânico, além da avaliação dos traços de personalidade. Detendo melhor eficiência quando aplicados por psicólogos habilitados e perícia, com resultado considerável ao avaliar-se candidatos que executarão tarefas administrativas (Gil, 2001).

As dinâmicas em grupo evidenciam o comportamento do candidato em situações que representam as atividades da vida cotidiana, revelando de forma minuciosa, qual o perfil do candidato em relação as habilidades interpessoais mediante cultura da organização (Xavier, 2006).

A coleta de informações de empregos anteriores quando definido o candidato, geralmente é executada por terceiros, pois dificilmente uma empresa fornece informações de antigos funcionários por telefone. Essa etapa é decisiva para finalizar a contratação, pois as informações cadastrais são de relevante importância para as organizações, por evidenciar a idoneidade do colaborador (Heilborn, *et al.* 2008).

O exame médico, é a última etapa no processo de seleção sendo obrigatório por lei, citado “no Art. 168 - Será obrigatório exame médico, por conta do empregador, nas condições estabelecidas neste artigo e nas instruções complementares a serem expedidas pelo Ministério do Trabalho: (Redação dada pela Lei nº 7.855, de 24.10.1989) I - a admissão; (Incluído pela Lei nº 7.855, de 24.10.1989)”.

Segundo os autores citados, pode-se identificar com clareza a importância de cada etapa no processo de seleção, para detectar o perfil do candidato, em relação a vaga oferecida pela organização. Com a finalidade de que o colaborador performe.

2.7 Mapeamento das Habilidades em Relação ao Perfil do Candidato

Ao detalhar o perfil do candidato evidenciando suas características pessoais e profissionais, facilita a assertividade no recrutamento e conseqüentemente no processo de seleção, neste sentido após definido esse candidato e considerando que ele conheça a cultura organizacional da empresa, formaliza-se a contratação (Heilong, B. 2008).

Estudo de caso sobre recrutamento e seleção na empresa cartão de todos de Cachoeiro de Itapemirim

Em relação ao desenvolvimento da capacidade do indivíduo, pautada em experiências simples e rotineiras, na busca por adaptação, as mudanças tecnológicas permitem seu aprendizado e inovação (Mapeamento de Habilidades, 2008, p. 52-73).

A competência, ou capacidade é ação que englobam os conhecimentos, habilidades e atitudes que um indivíduo desenvolve diante de diversas situações, é ainda um processo de formação e de experiências práticas. A mobilização e combinação dessas capacidades, resultam no desenvolvimento e desempenho de tarefas (Migliolli, 2018).

Para a Empresa especializada em recrutamento e seleção CATHO, o perfil comportamental do candidato é a forma como o indivíduo reage, diante de contextos que simulam a realidade. Ao realizar uma análise das tomadas de decisão e considerando esse resultado, identifica-se o padrão e a tendência de comportamento, evidenciando desta forma as habilidades e sua correlação com a cultura organizacional da empresa.

2.8 Materiais e Métodos

O método utilizado para desenvolvimento deste estudo de caso, foi uma pesquisa exploratória com abordagem qualitativa explicativa, com aplicação de entrevista não estruturada e focalizada, com perguntas abertas, como procedimento, o que permite ao entrevistado expor sua experiência, perspectiva e opinião de acordo com o tema em questão.

2.9 Resultados e Discussões

A franquia Cartão de Todos, foi Ipatinga Minas Gerais, em 2001, a Cachoeiro de Itapemirim, Espírito Santo 2007, sendo administrada pelo sócio Gilberto Freire Conceição, a partir de conta com o prédio administrativo, e a Saúde sob a gestão da administradora Cintia Akemi Stebanez Conceição.



inauguração em unidade de existe desde franqueado 2021. A unidade clínica Amor-

Figura 1 – Unidade Cartão de todos



Fonte: Andrew Freire de Faria (2024)

Figura 2 – Prédio administrativo



Fonte: Andrew Freire de Faria (2024)

Em entrevista realizada de forma *online*, no dia vinte e quatro de março de 2024, com a finalidade de estudo de caso, sobre o recrutamento e seleção no setor de vendas, a primeira pergunta

dirigida ao sócio franqueado, foi para que descrevesse sobre a empresa Cartão de Todos, a resposta está relacionada ao primeiro parágrafo.

Em seguida foi perguntado sobre o período das gestões anteriores e sobre o quadro de funcionários que faziam parte da empresa? Em resposta relatou, que o primeiro grupo de sócios ficou à frente da unidade por quatro anos, o segundo ficou por dez anos e atualmente sob sua gestão, está para completar quatro anos.

Quando assumiu a franquia, com objetivo de continuar fortalecer e manter o crescimento da marca, estava ciente que não poderia vender em áreas que não está inserido, devido ao contrato e regra da franqueadora, estava a par da situação da localidade, longe do centro da cidade e tamanho do prédio.

Contava com sete colaboradores, sendo quatro vendedores e três funcionários internos, que executavam todo o trabalho. Desde que chegaram com o propósito de fortalecer e repaginar a marca, de acordo com a franquia, conseguiram sair de um quadro de sete funcionários para vinte e cinco funcionários, atualmente.

Foi formulada a questão: dentre os funcionários que faziam parte da gestão anterior, e o movimento em trazer uma cultura vinculada a franquia? Considerando os sete funcionários que existiam e os vinte e cinco existentes, algum se manteve nesta nova cultura qual foi sua postura como gestor em relação a essa equipe existente e a equipe que vem se formando?

A resposta do sócio franqueado, nos esclarece que uma das premissas do Cartão de Todos é dar oportunidade para todas as pessoas, por isso ao assumir ofereceu oportunidade aos colaboradores, considerando-os como essenciais para a empresa, comentou ainda que recebeu muitas oportunidades para chegar aonde está hoje, aproveitando todas elas.

Desta forma, explicou qual era a nova didática e as novas propostas da empresa, em relação à cultura organizacional da franquia, esclarecendo as metas e objetivos a serem alcançados. Alguns aproveitaram a oportunidade por um tempo, outros não aproveitaram. Desta equipe de sete funcionários uma pessoa continuou sendo hoje um dos braços direito do sócio franqueado, na parte financeira e nos cuidados patrimoniais com toda a estrutura da empresa, finalizou sua resposta dizendo que busca oferecer oportunidades a todos os colaboradores que chegam, pois para a franquia Cartão de Todos, o desenho da cultura é o desenvolvimento de pessoas, este é um de seus valores e estão sempre buscando a melhor maneira para desenvolver-se.

Neste sentido, o colaborador ao se candidatar às vagas disponibilizadas pela organização no mercado, e ao passar pelo processo de recrutamento e seleção, de acordo com a função definida, resultam na contratação. Em relação ao crescimento profissional qualificações como, habilidades interpessoais e técnicas e disponibilidade de tempo, são características consideráveis, ao indivíduo para que seja um potencial colaborador, e ao desempenhar com eficácia as tarefas atingindo as metas estabelecidas, essas ações ocasionarão seu desenvolvimento, diante da organização (Maximiano, 2000).

Figura 3 - Estrutura organizacional da empresa Cartão de Todos. Setor de vendas

Estudo de caso sobre recrutamento e seleção na empresa cartão de todos de Cachoeiro de Itapemirim



Fonte: Site cartão de todos (2024).

Em entrevista o sócio franqueado nos esclareceu que sua habilidade em controle e organização, contribuíram para reestruturação da empresa, desta forma com o objetivo de expandir e firmar a imagem da franquia, transferiu o prédio para a área central da cidade, implantou o setor administrativo e comercial. Essas ações, no entanto, por estarem atreladas a sua expertise, pode desempenhar com tranquilidade.

Porém ao implantar o setor de vendas e ao contratar os colaboradores, observou que estes não ultrapassavam o período de experiência, desistindo da vaga, devido a este fato foi motivado a buscar soluções para entender por que os candidatos selecionados, não ultrapassavam o período do processo de experiência.

Neste sentido surge a questão: Como o cartão de todos os recrutas e seleciona seus candidatos? Em resposta, o sócio franqueado nos esclarece que realiza o recrutamento e seleção de pessoas por meio de indicações de amigos, familiares e anúncios no prédio físico, colocando-se cartazes com as vagas oferecidas, e através dos currículos entregues faz-se a seleção do candidato de acordo com a vaga.

A pergunta a seguir, abordada para maior esclarecimento foi: Descreva qual processo de recrutamento e de seleção utilizam? e obteve-se como resposta, que ao receber os currículos, a gestão seleciona alguns candidatos convida-os para uma entrevista na empresa, esclarecendo sobre o funcionamento e a didática da empresa.

É realizada uma pequena dinâmica, para que a pessoa se apresente, pedido para que simule uma venda de produto, para checar se o que consta no currículo, voltado para área de vendas, está de acordo com sua experiência.

Analisado o candidato, o que se destacou na dinâmica de simulação de vendas, é selecionado e segue para o processo de contratação.

De acordo com a pesquisa realizada é evidente que para a contratação ao recrutar e selecionar pessoas, existem técnicas que aplicadas são eficazes. Em relação ao recrutamento, atualmente as empresas podem refinar a busca de acordo com o perfil do candidato, considerando suas *hard skills* e *soft skills* em relação a vaga oferecida, para tanto, as técnicas de procura podem ocorrer por sites especializados, como a CATHO, por exemplo, pelos sindicatos, pelas instituições de ensino, por fornecedores ou clientes, por consultorias ou até mesmo agências de emprego, além das técnicas de cartazes e indicações.

Sobre o processo de seleção, além das técnicas de entrevistas e dinâmicas, existem outras técnicas que podem ser aplicadas, como análise de referências, os testes técnicos profissionais, as habilidades psicológicas, a coleta de informações de empregos anteriores, considerando a aplicação dessas técnicas e análise dos resultados, chega-se a uma decisão de escolha mais assertiva.

Vale ressaltar que o sócio franqueado nos relata que o setor de vendas foi estruturado e formado em 2023, atualmente a forma de contratação da empresa passou por processo de treinamento e são consideradas e utilizadas todas as técnicas mencionadas nesta pesquisa.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa foi realizada com objetivo de responder ao problema de pesquisa: Qual o processo recrutamento e de seleção deveria ser utilizado pela empresa Cartão de Todos e como a empresa recruta e seleciona atualmente seus candidatos?

O método utilizado para desenvolvimento deste estudo de caso, foi uma pesquisa exploratória com abordagem qualitativa explicativa, com aplicação de entrevista não estruturada e focalizada, com perguntas abertas o que permite ao entrevistado expor sua experiência, perspectiva e opinião de acordo com o tema em questão.

Foram abordados conceitos sobre os temas, departamento de recurso humanos, clima organizacional e a gestão de pessoas, o mercado de trabalho e as estratégias de atração de candidatos, recrutando talentos, as ferramentas no processo de seleção, técnicas para selecionar o perfil do candidato adequado a vaga.

Através desta pesquisa fica evidente que a empresa Cartão de Todos utiliza-se basicamente de duas técnicas de recrutamento, indicação de amigos e familiares, e cartazes colocados no prédio físico, com base na pesquisa realizada, pode-se propor ampliar as técnicas de recrutamento incluindo, busca em sites especializados, em sindicatos, em instituições de ensino, com fornecedores ou clientes, em consultorias, em agências de emprego, além das técnicas de cartazes e indicações, já utilizadas.

Em seu processo de seleção a empresa utiliza técnicas de análise de currículo, entrevista e dinâmicas, porém deveria ampliar seu processo seletivo, para tanto foi proposto incluir técnicas como, análise de referências, testes técnicos profissionais, habilidades psicológicas, coleta de informações de empregos anteriores, juntamente com as técnicas de entrevista e dinâmicas, já realizadas, respondendo assim à questão problema e atingindo o objetivo geral. Em relação a este estudo, considerando a evolução dos estudos científicos, propõe-se posteriormente um aprofundamento desta temática.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, M.M. **Introdução à Metodologia do Trabalho Científico**. 10ª ed. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2010.

ARAÚJO, L. C. G. **Gestão de Pessoas**. 2ª ed. São Paulo: Atlas S.A., 2014.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. 4ª ed. São Paulo: Editora Manole Ltda, 2014.

FAISSAL, R. *et al.* **Atração e Seleção de Pessoas**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2015.

FRANÇA, A. C. L. *et al.* **As Pessoas na Organização**. 16ª ed. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FUTURO DO TRABALHO. **Revista Exame**. Estudo indica 5 tendências para atração de talentos em 2024. Publicado em 7 de outubro de 2023, às 08h07. Disponível em:

Estudo de caso sobre recrutamento e seleção na empresa cartão de todos de Cachoeiro de Itapemirim

<https://exame.com/carreira/futuro-do-trabalho-estudo-indica-5-tendencias-para-atracao-de-talentos-em-2024-veja-quais-sao/>. Acesso em: 19 nov. 2024.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas**. 1ª ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2001.

HEILBORN, G. L. J. *et. al.* **Administração**. 2ª ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2008. Cap. 12.

LEI n. 7.855, de 24 de outubro de 1989. (1989). **Altera a Consolidação das Leis do Trabalho atualiza os valores das multas trabalhistas, amplia sua aplicação, institui o Programa de Desenvolvimento do Sistema Federal e Inspeção do Trabalho e dá outras providências Brasília, DF**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L7855.htm> Acesso em: 16 mai. 2024.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos**. 15ª ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2016.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução a Administração**. 5ª ed. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2000.

MIGLIOLLI, D. C. **Recrutamento e Seleção**. 1ª ed. Santa Catarina: Editora Uniasselvi, 2018.

ROBBINS, S.P. **Comportamento Organizacional**. 14ª ed. Tradução: Rita de Cassia Gomes. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2011.

TADAIESKY, L. T. **Artigos Psicologia**: Revista Ciência e Profissão, Volume: 43, publicado: 2012. Conselho Federal de Psicologia. Universidade Federal do Pará. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pcp/a/B44ZHjSqzn9b7g877vjSF3c/?lang=pt>. Acesso em: 15 nov. 2023.
RECRUTAMENTO E SELEÇÃO. **CATHO**. Public. Site. 05/09/2022. Disponível em: <https://paraempresas.catho.com.br/mapeamento-comportamental/>. Acesso em: 19 nov. 2023.

UM MAPEAMENTO DE HABILIDADES, aprendizados e perfil do mercado formal de trabalho para estados brasileiros selecionados. **Revista de Economia Regional Urbana e do Trabalho**. Volume 12, Número 1, 2023. pp. 52-73. Disponível em: <https://periodicos.ufrn.br/rerut/article/view/30044/17374>. Acesso em: 15 nov. 2024.

XAVIER, R. A. P. **Gestão de Pessoas, na Prática**. 1ª ed. São Paulo: Editora Gente, 2006.