

7 -GPRESS -GESTÃO DE PESSOAS

**PROPOSTA DE REESTRUTURAÇÃO DO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E  
SELEÇÃO NA EMPRESA CENTERPLAST EMBALAGENS PLÁSTICAS**

## **RESUMO**

Esse trabalho de intervenção tem como objetivo a reestruturação do processo de recrutamento e seleção na empresa Centerplast embalagens plásticas, localizada na cidade de Pomerode-Santa Catarina. De acordo com pesquisas realizadas e visitas realizadas a empresa notou-se a necessidade maior de melhoria no processo de recrutamento e seleção, principalmente por esse processo afetar diretamente os colaboradores podendo assim aumentar a rotatividade e a produção dos mesmos. Foram elaborados vários check lists para a área de gestão de pessoas poder seguir passo a passo de cada etapa e estar capacitada para realizar o processo.

Palavras-chave: Check List, rotatividade, treinamento.

## **ABSTRACT**

This intervention work aims to restructure the recruitment and selection process at the Centerplast plastic packaging company, located in the city of Pomerode-Santa Catarina. According to surveys and visits carried out, the company noted a greater need for improvement in the recruitment and selection process, mainly because this process directly affects employees, thus increasing their turnover and production. Several checklists were created for the people management area to be able to follow each step step by step and to be able to carry out the process.

Keywords: Check List, turnover, training.

## INTRODUÇÃO

O objetivo principal da empresa Centerplast é atender da melhor forma possível seus clientes, principalmente com agilidade na entrega e produtos de qualidade. Hoje a empresa possui um quadro de 170 colaboradores, sendo a área administrativa o setor que menos sofre mudanças. O mix de produtos da empresa vem aumentando e também buscando novidades no mercado, para se destacar em uma região com muitos concorrentes.

Por ser uma empresa familiar à mesma preza pela tradição, fazendo com que o nível de rotatividade seja extremamente baixo, porém a empresa não sabe medir a satisfação dos seus colaboradores e tampouco como é realizado o recrutamento e a seleção interna.

A Gestão de Pessoas – GP é uma área predominante na organização e tem como objetivo buscar e desenvolver pessoas mais eficientes para elaboração das atividades, motivadas e leais, para contribuição na organização.

Nota-se que a área de Gestão de Pessoas vem evoluindo durante os anos, onde todos os funcionários operam como chaves importantes na empresa, dando abertura para uma peça fundamental, que é o recrutamento e seleção, onde são os processos para novas contratações interna ou externa, podendo variar de acordo com a vaga que está em aberto.

Esta intervenção empresarial tem como objetivo reestruturar o processo de recrutamento e seleção da empresa Centerplast Embalagens Plásticas, onde hoje possui apenas uma colaboradora responsável pela área de Recursos Humanos – RH na empresa Centerplast, ou seja, hoje a empresa não possui um processo desenhado de recrutamento e seleção e acabam apenas fazendo uma escolha diante dos colaboradores e não um seleção, onde é avaliado cada ponto importante e necessário para a vaga.

Desta forma, espera-se com a reestruturação deste processo de recrutamento e seleção obtenha o resultado de maior motivação dos colaboradores e transparência diante dos candidatos.

### **2. Gestão de Pessoas**

A área de gestão de pessoas é uma das áreas dentro da empresa que mais evoluiu nos últimos anos, as pessoas deixaram de ser vistas como simples funcionários e se tornaram peças fundamentais para o desenvolvimento da organização.

A visão que segue apresenta melhor a área de gestão de pessoas, como era e sua evolução para se tornar como é hoje, segundo Faissal et al (2015, p. 27) .“A história da área de gestão de pessoas mostra que evoluímos de um antigo “Departamento De Pessoal” burocratizado e que priorizava o apontamento de horas e o pagamento da tarefa, sem preocupação com a satisfação do trabalhador nem com sua permanência na empresa.”

Finnigan (1974) nos lembra do valor de descrição de cargos e da execução de tarefa em todos os processos de recursos humanos nos anos 1970. A atividade de recrutamento e seleção, bem como de treinamentos, cargos e salários e avaliação de desempenho, era balizada pelo “Manual de Cargos”, que continha as

descrições do que deveria ser executado pelo futuro empregado, assim, a administração de pessoal, representado pelo Departamento de Pessoas, ampliou sua função e integrou as diversas áreas, mudando de foco e de nome, passando a ser denominada “recursos humanos”.

Foi a partir da década de 1990 que essa visão estratégica que toda a empresa já possuía, começou a fazer parte do setor de Gestão de pessoas, de início aconteceu de forma lenta e gradativa, mas aos poucos foi envolvendo as competências ao setor e trazendo outra visão corporativa (FAISSAL et al (2015, p. 27)).

Para identificar a evolução e função desempenhada por esse setor, Chiavenato (2014), A Gestão de Pessoas – GP é uma área predominante na organização, no qual está envolvida a cultura corporativa. A área de GP depende de vários aspectos, dependendo do mercado, da tecnologia, dos processos internos, cultura corporativa, entre tantos outros fatores.

A GP é formada por pessoas e organizações, e uma depende da outra, pois é quase impossível separar o trabalho das pessoas e vice-versa. As pessoas precisam das organizações (trabalho) para a subsistência e sucesso pessoal, assim como as organizações também dependem das pessoas para produzir bens e serviços, cuidar das operações, no atendimento e competição no mercado para poder atingir seus objetivos. (CHIAVENATO, 2014)

Fischer (2002) nos exemplifica que entende-se por gestão de pessoas o modo com que uma organização ou empreendimento tem em lidar com o comportamento e particularidade de cada pessoa no ambiente produtivo sem esquecer-se de gerencia-las. Desta forma, aplica mais especificamente este conceito quando “entende-se por modelo de gestão de pessoas a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho”. Fischer (2002) ainda divide a gestão de pessoas em quatro categorias:

O primeiro modelo, Departamento Pessoal fica responsável por funções processuais e burocráticas. O segundo modelo, Gestão de Comportamento Humano busca com mais foco o comportamento pessoal, avalia o desempenho e desenvolvimento dentro da organização. Gestão estratégica é o terceiro modelo, esse modelo foca em alinhamento estratégico, procura se envolver com as políticas e estratégias empresariais, também envolve-se os fatores ambientais. O último modelo é o da Vantagem Competitiva que está focado no desempenho humano com os resultados alinhados na estratégia da organização (FISCHER, 2002)

Segundo Ribeiro (2007) as atividades desenvolvidas pelo setor de gestão de pessoas consiste em aplicar, desenvolver e monitorar pessoas que estão buscando um crescimento e possuem um propósito para contribuir com a evolução da empresa.

O grande desafio do setor de gestão de pessoas é buscar e desenvolver pessoas motivadas, leais e melhor capacitadas. Colaboradores bem treinados e que percebem que a empresa está buscando seu desenvolvimento, conseqüentemente se tornam mais motivadas.

## **2.1 Processos de Gestão de Pessoas**

Os processos de gestão de pessoas auxiliam o setor na busca de um entendimento melhor de cada área e funcionam como uma ferramenta para o desenvolvimento dos líderes. De acordo com Harrington (1991), o processo é qualquer atividade ou conjunto de atividades que adiciona valor a ele. Os processos utilizam os recursos da organização para oferecer resultados objetivos aos seus clientes. Processos são atividades que resultam em algo específico e são feitos para atrair algo ou construir alguma coisa.

Segundo Chiavenato (2014), um renomado especialista em Recursos Humanos, existem seis processos principais na gestão de pessoas:

- **Processo de agregar Pessoas:** utilizados para incluir novas pessoas na empresa. Podem ser denominados processos de provisão ou de suprimento de pessoas. Incluem recrutamento e seleção de pessoas.
- **Processo de aplicar pessoas:** Utilizados para desenhar as atividades que as pessoas realizarão na empresa, orientar e acompanhar seu desempenho. Incluem desenho organizacional e desenho de cargos, análise e descrição de cargos, orientação das pessoas e avaliação de desempenho.
- **Processo de recompensar pessoas:** utilizados para incentivar as pessoas e satisfazer suas necessidades individuais mais elevadas, Incluem recompensas, remuneração e benefícios, e serviços sociais.
- **Processo de desenvolver pessoas:** utilizados para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal das pessoas. Envolve treinamento e desenvolvimento das pessoas, gestão do conhecimento, programas de mudanças e desenvolvimento de carreiras e programas de comunicações e consonância.
- **Processo de manter pessoas:** Utilizados para criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas. Incluem administração da cultura organizacional, clima, disciplina, higiene, segurança e qualidade de vida e manutenção de relações sindicais.
- **Processo de monitorar pessoas:** utilizados para acompanhar e controlar as atividades das pessoas e verificar resultados. Incluem banco de dados e sistemas de informações gerenciais. (CHIAVENATO, 2014, P.13,14)

Ribeiro (2007) cita como processo de gestão de pessoas apenas cinco dos seis que o Chiavenato citou, utilizando outras nomenclaturas, porém com o mesmo conceito. O único processo não exposto pelo autor foi o processo de “agregar pessoas”.

- **1) Recrutar e selecionar pessoas:** Um dos principais papéis do gestor de pessoas é o de atrair e selecionar os talentos necessários para a organização. Embora sejam dois termos que sempre aparecem juntos (recrutamento e seleção) eles não têm o mesmo significado. Recrutar significa buscar e/ou atrair pessoas para o cargo em aberto. Essa busca pode ocorrer dentro da organização (recrutamento interno), buscando no mercado de trabalho (recrutamento externo), ou utilizando as duas formas (recrutamento misto).
- **2) Capacitação de pessoas** - Realizada a escolha pelo candidato que mostrar as competências mais adequadas a gerar valor para a organização, dando continuidade às suas operações, é necessário preparar este colaborador para o exercício de suas funções.
- **3) Remuneração de pessoas** - Este é um dos processos de gestão de pessoas que visa promover um atendimento às necessidades dos colaboradores. É necessário que os gestores estejam atentos à

remuneração dos membros de suas equipes, e mantenham o órgão de RH atualizado quanto à satisfação destas pessoas com a remuneração recebida.

- **4) Avaliação de desempenho** -Este processo diz respeito a toda uma etapa de acompanhamento do colaborador para avaliar o seu desempenho em relação à sua função. Parece simples, não é mesmo? Mas esta é uma ferramenta que requer muita atenção ao ser operacionalizada.

Segundo Campos (1992) esse processos estão ligados uns aos outros, onde qualquer interferência em um desses processos pode prejudicar os demais, pois se trata de um sistema.

## 2.2 Recrutamento e Seleção

Recrutamento e Seleção são os processos para início de uma nova contratação, seja um processo de recrutamento externo ou interno. Ele passa por diversas etapas até o processo final da contratação, essas etapas poderão variar de empresa para empresa e também de acordo com a vaga que está em aberto.

Lacombe (2005) tem uma visão onde o recrutamento possui um conjunto de técnicas e métodos para serem utilizados na busca de candidatos. O recrutamento é apenas o primeiro processo de todas as etapas para chegar ao ponto final que é o contrato com o candidato escolhido, esse contrato será formalizado após o período de experiência.

Gil (2011) complementa a visão do Lacombe citando que o recrutamento auxilia na busca de candidatos potencialmente qualificados e que são capazes de ocupar a vaga disponível, e o autor explica que o processo de recrutamento interno é uma ótima ferramenta para escolha de candidatos, pois o colaborador já conhece a empresa, sendo um processo mais fácil para divulgação e demonstrando que a empresa valoriza quem já está com eles.

Gil (2011) deixa um adendo ao processo de recrutamento interno, onde o colaborador que não conseguir atingir a vaga em aberto poderá ficar desmotivado. Serve também como estratégia utilizada para atrair candidatos qualificados, para então passar uma possível seleção e se tornar parte da equipe de colaboradores (MENEZES 2014).

Com as mudanças do setor de Gestão de Pessoas, tanto o processo de Recrutamento quanto o processo de seleção não ficam somente na responsabilidade desse setor e sim também das chefias imediatas da vaga em aberto. (GIL, 2011).

Gil (2011) explica que a descentralização dessas atividades é referente ao crescimento que a área de Gestão de pessoas vem sofrendo nesses últimos anos.

Segundo Lacombe (2005), a seleção consiste em um conjunto de técnicas e métodos que são utilizados na escolha dos candidatos que estão disponíveis, aquele que diante de todo o processo se mostrar o mais adequado para a vaga em aberto. O mais adequado seria aquele que de acordo com a empresa terá melhor condição para se adequar a empresa, aos seus costumes, ao cargo e chance de mostrar um melhor desempenho na nova função.

A seleção precisa levar em conta vários fatores, sendo que não pode somente escolher o mais qualificado nas atividades, mas sim observar a personalidade do candidato, principalmente nas vagas que envolvem contato com os clientes. (LACOMBE, 2005)

Quando os responsáveis das áreas juntamente com o setor de recursos humanos não estão preparados e não possuem técnicas o suficiente, acabam utilizando como base a entrevista e o currículo, podendo ocasionar em uma escolha errada.

Chiavenato (2008), explica que a seleção serve com uma espécie de filtro onde somente algumas pessoas ingressaram para aquela nova empresa, que são aquelas que apresentaram as qualificações de acordo com o que a empresa buscava.

Desta forma processo de seleção é a última etapa para a decisão final, onde há a definição de quem teve a melhor desenvoltura no processo de recrutamento, passando por todas as etapas. Diante do exposto pelos autores é possível observar que o processo de recrutamento e seleção pode acontecer de diversas maneiras pelas empresas, porém todas buscam um mesmo objetivo, um profissional qualificado e que se encaixe na vaga em aberto.

### **2.2.1 Ferramentas de Recrutamento e Seleção**

As ferramentas de Recrutamento e Seleção irão depender dos pontos que a empresa quer atingir, e a vaga que estão buscando.

O recrutamento possui duas formas diferentes, que são: o recrutamento interno e externo.

Lacombe (2005) cita que o recrutamento interno deve ser utilizado pelas empresas como prioridade, pois valoriza o colaborador que já está na empresa, destacando algumas vantagens nessa valorização como: motivação do colaborador, o processo se torna mais rápido, facilita o recrutamento de pessoas mais qualificadas.

O recrutamento externo tem a oportunidade de trazer pessoas novas, com novas visões e novos conhecimentos, colaborando nos novos projetos e passando uma visão mais abrangente para o mercado externo.

Gil (2011) traz um adendo ao processo de recrutamento interno onde ele concorda que o colaborador ficará mais motivado, porém uma recusa do colaborador nesse processo pode ocasionar um conflito no relacionamento entre a empresa e o funcionário.

Segundo Roneir (2014), o recrutamento interno funciona como um estimulante para os colaboradores e o recrutamento externo serve para buscas novas pessoas, novas ideias, novos conhecimentos.

Em destaque em seu livro, Lacombe (2005) traz as ferramentas utilizadas em um recrutamento externo, “são elas: Anúncios na mídia; Tabuletas na porta; Informações em quadros de aviso; Apresentações; Indicações; Agências de emprego; Intercâmbios com outras empresas; Site de oferta e procura de mão de

obra; Instituições de formação; Anúncios em revistas técnicas; Apresentações espontâneas; Empresas de *headhunting*<sup>1</sup>”.

Já para a seleção, Lacombe (2005) cita como principais ferramentas os exemplos citados abaixo: “Testes técnico-profissionais; Testes psicológicos; Dinâmica de grupo; Entrevistas pelas chefias futuras; Informações de empregos anteriores; Informações cadastrais; Triagem preliminar de currículos; Entrevista na unidade de Seleção; Informações de pessoas confiáveis e Exame médico.”

Gil (2011) também associa as mesmas ferramentas que Lacombe cita para o processo de recrutamento externo, acrescentando apenas: “Cartazes, recomendação e internet”.

Segundo Roneir (2014), para o recrutamento externo uma das ferramentas mais importantes é Curriculum Vitae, esse documento apresenta várias informações básicas do candidato que são muito importantes, todo o histórico escolar e profissional da pessoa fica registrado nesse currículo.

Assim foram exemplificadas muitas das ferramentas que podem ser utilizadas em um processo de recrutamento e seleção. Também é possível observar que as ferramentas que serão escolhidas para um processo de recrutamento e seleção irá depender da vaga que está em aberto e do tipo de perfil que a empresa procura.

### **3. METODOLOGIA**

A pesquisa realizada na empresa Centerplast Embalagens referenciada para a Intervenção foi do tipo qualitativa, que segundo Marconi e Lakatos (2011) é o tipo de método que procura analisar e interpretar as informações mais profundas e complexas da empresa.

A pesquisa ou entrevista qualitativa não se prende a perguntas únicas, como se refere Marconi e Lakatos (2011, p.273), é o tipo de entrevista que é flexível e aberta, ou seja, são baseadas em um guia geral, no qual o entrevistador tem total liberdade para manipulá-las. Assim, levantando mais informações e enfatizando problemas específicos, que segundo Chiavenato (2004), as pessoas devem ser vistas como parceiras da organização, pois são elas que dedicam seu tempo, esforço, conduzindo assim, a excelência da empresa e ao sucesso.

Foi utilizado um roteiro (questionário) semiestruturado para a coleta de dados da pesquisa, no qual a entrevista e a coleta dos dados foram feitas em campo, que para Marconi e Lakatos (2017) é uma pesquisa que tem por objetivo adquirir informações sobre algum problema no qual se está procurando uma solução, e também coletar dados para análises através de pesquisas (tipo, entrevistas), e bibliográfica, que de acordo com Tafner e da Silva (2013) é uma pesquisa baseada em livros, artigos de periódicos e de informações disponibilizadas na internet. Após o término das entrevistas, percebeu-se que a empresa precisava qualificar, incentivar

---

<sup>1</sup> *Headhunting* significa “caçador de cabeças”, são empresas especializadas no processo de recrutamento e seleção de pessoas de alto nível.



e desenvolver o processo para a seleção de vagas, pois há uma grande rotatividade de funcionários.

#### **4. RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Com o levantamento de dados realizado no primeiro semestre de 2019 na empresa Centerplast, durante o desenvolvimento do diagnóstico empresarial, pode-se identificar alguns pontos de melhorias a serem realizados para o benefício da empresa toda.

Analisaram-se quatro áreas da empresa, sendo elas: marketing, gestão de pessoas, financeiro, logística e produção. A área de marketing hoje não existe dentro da empresa, apesar de serem visíveis algumas ações que são feitas e que são relacionadas à divulgação da marca, como o site que eles possuem, porém não mantém o mesmo atualizado. A visão da empresa hoje é o marketing boca a boca. O setor financeiro da empresa hoje possui um sistema todo computadorizado para buscar as informações, facilitando o acesso aos dados.

A logística e produção da empresa são as áreas com o melhor desenho e planejamento dentro da empresa, eles prezam pela pontualidade na entrega e existe um planejamento diário de produção. A área de gestão de pessoas foi onde percebeu-se a maior dificuldade em realizar alguns processos (recrutamento e seleção) dentro da empresa. Dessa forma depois de analisar todas as áreas, um dos principais pontos que se identificou como melhoria foi no setor de recursos humanos.

Atualmente a empresa possui uma colaboradora responsável pelo setor de Recursos Humanos que juntamente com os líderes escolhem colaboradores para novas vagas quando surge. O processo acontece por meio do responsável da área que após fazer uma triagem e identificar um colaborador com perfil mais adequado convida o mesmo para assumir a nova função, dessa forma a vaga não é divulgada a todos.

##### **4.1 Propostas de implantação do processo de recrutamento e seleção**

Por meio de toda análise desenvolvida foi criado uma proposta para implantar um processo de recrutamento e seleção, para que fique claro como é realizado a busca por um candidato, com isso desenvolveu-se um passo a passo indicando cada etapa a ser seguida.

Para iniciar as etapas de planejamento do processo de recrutamento e seleção e identificar o perfil de cada profissional será necessário elaborar alguns *check lists* (quadro 1) para auxiliar no processo de recrutamento. Para iniciar foi desenhado um check list de todas as etapas necessárias do processo.

Quadro 1: Check List Do Processo De Recrutamento E Seleção

CHECK LIST DO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO		
	SIM	NÃO
Divulgação da Vaga		
Triagem de Currículos		
Entrevistas		
Dinâmicas		
Seleção do Candidato		

Fonte: as autoras.

O processo de recrutamento e seleção precisa iniciar com a divulgação da vaga, para isso a empresa precisa ter definido se irá fazer um recrutamento externo ou interno. Os meios de divulgação serão os murais da empresa, e-mail, redes sociais e em alguns casos a contratação através de agências de emprego.

O anúncio da vaga precisa ser claro e objetivo, mostrar qual será a função desempenhada e quais as exigências de perfis, um fator muito importante também é design do anúncio, apresentar os benefícios que a empresa possui é outro atrativo, principalmente para o recrutamento externo, onde as pessoas não conhecem a empresa ainda, sempre deixar o e-mail que será utilizado para receber os currículos e tirar dúvidas de candidatos. A seguir um exemplo de anúncio de uma vaga (figura1).

Figura 1: Anúncio de Vaga

**OPORTUNIDADE PROFISSIONAL**

A POTENCIAL esta selecionando candidatos em Manaus para as seguintes vagas:

**Encarregada de Operações**

Superior completo ou cursando/técnico  
 Administração ou Técnica de Segurança do Trabalho.  
 Indicadores de Desempenho  
 Noções de Manuseamento de  
 Produtos Químicos Utilizados  
 Excelente comunicação  
 Domínio pacote office

Enviar Curriculum Vitae para [selecao@potencialam.com](mailto:selecao@potencialam.com)  
 com o Título da Vaga no campo assunto até 14/10//2016

**POTENCIAL**  
 DESENVOLVIMENTO HUMANO E ORGANIZACIONAL

Fonte: Potencial Desenvolvimento Humano e Organizacional.

Uma das etapas mais importantes é a parte de filtrar os currículos, pois é o primeiro contato que o recrutador terá com o candidato. O currículo precisa ser analisado com atenção para que não seja descartado um bom candidato e também para não recrutar um candidato que não seja adequado.

Necessita-se um olhar clínico, habilidade e *feelling* para identificar os diversos perfis de profissionais que existem. Dessa forma desenvolveu-se um *check list* (quadro 2) dos principais pontos para ser avaliado em um currículo, facilitando assim a escolha do profissional.

Quadro 2: Check List – Como avaliar um currículo.

<b>CHECK LIST – AVALIAÇÃO DO CURRÍCULO</b>			
<b>Cargo</b>		<b>Atende</b>	<b>Não atende</b>
Formação Acadêmica e Experiência	Analisar tempo de empresa e atividades realizadas		
Características que a empresa preza	Analisar perfil do candidato levando em conta os princípios da empresa		
Rotatividade do profissional	Verificar se já passou por muitas empresas		
Informações Adicionais	Trabalhos voluntários, cursos complementares.		
Clareza nas informações	Organização do currículo, clareza nos dados informados.		

Fonte: As autoras, 2019.

Após fazer toda a triagem e análise dos currículos, precisa chamar os candidatos selecionados para uma entrevista, essa etapa consegue-se analisar melhor o candidato para identificar um pouco do perfil comportamental e a entrevista precisa ter perguntas estruturadas que são relacionadas à vaga que está em aberto. Nessa etapa foi desenvolvido um documento (quadro 3) com exemplos de perguntas chaves para uma boa entrevista.

Quadro 3: Perguntas chaves para uma entrevista

<b>PERGUNTAS CHAVES PARA UMA ENTREVISTA</b>	
<b>Cargo</b>	<b>Observações</b>
1. Quais são os seus pontos fortes?	
2. Quais são os seus pontos fracos?	
3. Por que você está interessado em trabalhar para esta empresa?	
4. Onde você se vê em cinco anos? E em 10?	
5. Por que você quer deixar o seu emprego atual?	
6. Por que há uma lacuna na sua trajetória profissional	

entre (data) e (data)?	
7. O que só você pode nos oferecer?	
8. Cite três pontos em que seu ex-chefe gostaria que você melhorasse.	
9. Você busca uma recolocação no mercado?	
10. Você tem planos de viajar?	
11. Conte sobre a realização de carreira da qual mais se orgulha.	
12. Conte sobre alguma vez em que você tenha cometido um erro.	
13. Qual o seu emprego dos sonhos?	
14. Como você ficou sabendo desta vaga?	
15. O que você espera realizar nos primeiros 30 dias, 60 dias e 90 dias de trabalho?	
16. Fale um pouco sobre o seu currículo.	
17. Fale um pouco sobre sua formação acadêmica.	
18. Descreva-se.	
19. Conte-me como lidou com uma situação difícil.	
20. Por que deveríamos contratá-lo?	

Fonte: As autoras, 2019.

Essas perguntas poderão ser usadas como base para uma entrevista, perguntar como ele ficou sabendo da vaga, se já conhece a empresa, porém o entrevistador não precisa ficar restrito a essas perguntas, pode inovar e perguntar conforme for fluindo a conversa.

Na entrevista consegue –se conhecer um pouco além de cada candidato e se ainda ficar com alguma dúvida, poderá estar realizando dinâmicas que irão mostrar quem é mais comunicativo, quem tem espírito de liderança, entre outros. A seguir algumas dinâmicas (quadro 4) que poderão ser usadas para mostrar o perfil de cada um.

Quadro 4: Dicas de Dinâmicas

Aplicável	DINÂMICAS		Avaliação			
	Cargo		1	2	3	4
S	1. Troca de segredos	Essa dinâmica mostra a confiança dos candidatos e empatia				
N	2. Dinâmica de entrosamento	Uma forma das pessoas mais tímidas mostrarem um pouco mais do que são capazes.				

S	3. Dinâmica da amnésia	Essa dinâmica também serve para auxiliar as pessoas mais tímidas				
S	4. Dinâmica do desafio	Capacidade do candidato em lidar com pressão.				
N	5. Hora da história	Mostrar a criatividade.				
S	6. Mural criativo	Estimula o pensamento e mostra as ideias que os candidatos conseguem apresentar.				
<b>Legenda</b>						
1	Não Atende					
2	Atende Parcialmente					
3	Atende					
4	Supera					

Fonte: Gupy

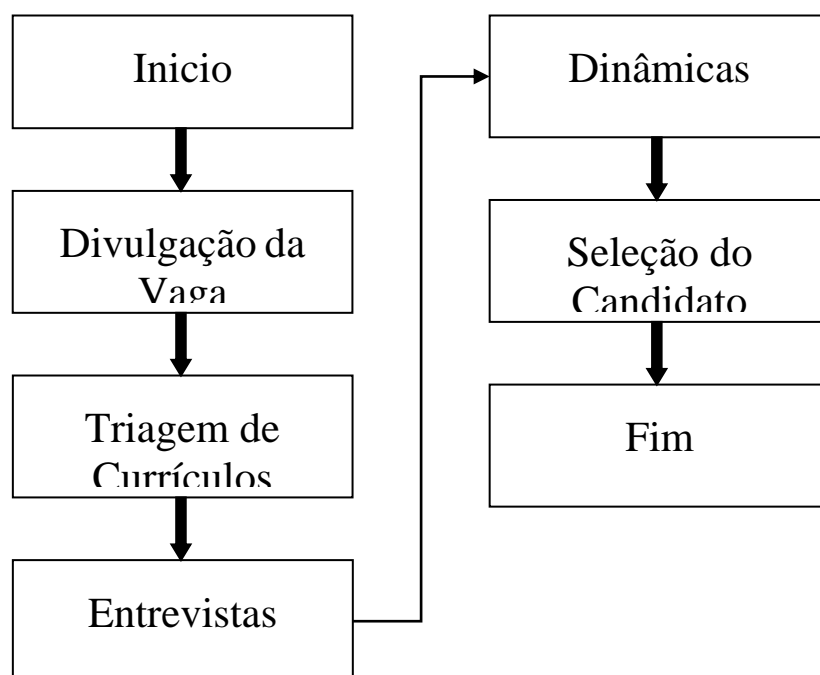
Algumas dinâmicas irá mostrar com mais clareza o perfil dos candidatos, por exemplo a dinâmica do desafio funciona para mostrar como o candidato lida com a pressão.

Após todas as etapas para identificar o candidato ideal para a vaga chega a hora de comunicar ao escolhido sua nova função e aos candidatos que não foram escolhidos também é de extrema importância dar o retorno.

Os candidatos que são colaboradores da empresa precisam ter essa comunicação de forma que não afetará a motivação dos mesmos, pois eles continuarão exercendo a função atual, para isso precisa deixar claro o porquê não conseguiram atingir a vaga e o que podem melhorar para uma próxima oportunidade. Os candidatos externos precisam ser comunicados para que não fiquem na espera, para isso pode ser feita a comunicação por telefone ou por e-mail também reforçando o motivo.

O retorno é a etapa final do processo de recrutamento e seleção, porém é uma das etapas de maior importância, um candidato que não recebe o retorno não tem confiança na empresa e no processo de contratação.

A seguir um fluxo de todo o processo apresentado, para que fique de forma mais clara e visível como vai ocorrer e em qual ordem ocorrerá.



## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O processo de recrutamento e seleção na empresa já tinha um fluxo desenhado, porém com processos incorretos. Foi desenvolvido para a empresa Centerplast um modelo de recrutamento e seleção que se bem utilizado poderá prover benefícios a toda empresa.

A implantação sugerida foi de um modelo de criação de um Check list do Processo de Recrutamento e Seleção, sendo desenvolvido de acordo com as necessidades da empresa. Iniciou-se o estudo analisando diversos autores que enfatizam o método correto para um bom fluxo para a empresa. O desenvolvimento do check list envolveu pesquisas e conhecimento do método de trabalho da empresa, e com isso foi separado por etapas.

Os Check Lists foram disponibilizados para a colaboradora responsável pelo setor de gestão de pessoas para que seja aplicado em todos os processos de recrutamento, eles auxiliarão na identificação de um profissional capacitado para cada vaga.

A conscientização dos colaboradores para a importância desse processo é a parte mais fundamental para que realmente o fluxo aconteça de forma correta.

De acordo com o estudo realizado, os colaboradores após esse novo método de recrutamento ser aplicado ficarão mais satisfeitos, pois terão uma visão mais clara de como tudo acontece e um colaborador motivado hoje faz toda a diferença dentro de uma equipe.

## REFERÊNCIAS

- CHIAVENATO, IDALBERTO. *Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações* – 4 ed. – Barueri, SP: Manole, 2014.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas*. 3 ed., Rio de Janeiro, Campus, 2008.
- FAISSAL, R. et al. *Atração e Seleção de Pessoas*. 3 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2015.
- FIDELIS, Gilson José. *Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas e Carreira – Uma Abordagem na Educação*. 1 Ed. São Paulo, Qualitymark, 2008.
- FISCHER, A. L.; DUTRA, J. S.; AMORIM, W. A. C. de. *Gestão de Pessoas: Práticas modernas e transformação nas organizações*. 1 ed. São Paulo: Atlas S.A., 2010.
- GIL, Antonio Carlos. *Gestão de Pessoas: Enfoque nos papéis profissionais*. 2 ed. São Paulo : Atlas, 2011.
- GUPY. 6 tipos de dinâmica de grupo para utilizar em recrutamentos. Disponível em: <<https://www.gupy.io/blog/dinamica-de-grupo>>. Acesso em: 21 out. 2019.
- LACOMBE, Francisco. *Recursos Humanos Princípios e Tendências*. 1 ed.: São Paulo. Saraiva, 2005.
- LAKATOS, EVA MARIA. *Fundamentos de Metodologia Científica/ Marina de Andrade Marconi, Eva Maria Lakatos*. – 8ed. – São Paulo: Atlas, 2017.
- LAKATOS, EVA MARIA. *Metodologia Científica/ Eva Maria Lakatos, Marina de Andrade Marconi*. – 6 ed. – São Paulo: Atlas, 2011.
- MENEZES, Roneir Corrêa de. *Recrutamento e Seleção de Pessoas*. 1 ed. Joinville, Clube de Autores, 2014.
- MÜLLER, Prof. Antonio José; SILVA, Prof. Everaldo da; TAFNER, Prof<sup>a</sup>. Elisabeth Penzlien. *Metodologia Científica*. Indaial: Uniasselvi, 2013.
- NEVES, P. M. X. *et al*. *Gestão de Recursos Humanos*. 1 ed. Curitiba: Camões, 2008.
- RIBEIRO, ELIZETE INEZ BOING. *Caderno de estudos: gestão de pessoas*, Centro Universitário Leonardo Da Vinci.- Indaial: ASSELVI,2007.