

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA – UFPB

Centro de Ciências Sociais Aplicadas – CCSA

Curso de Administração – CADM

**“Eu quero engenheiros!”: o processo de recrutamento e seleção da
MILLENIUM ENGENHARIA**

MARCUS VINICIUS OLIVEIRA DA SILVA

João Pessoa

Setembro 2019

MARCUS VINICIUS OLIVEIRA DA SILVA

**“Eu quero engenheiros!”: o processo de recrutamento e seleção da
MILLENIUM ENGENHARIA**

Trabalho de Curso apresentado como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Administração, pelo Centro de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal da Paraíba / UFPB.

Professor Orientador: Ana Carolina Kruta de Araújo Bispo

João Pessoa
Setembro 2019

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

S586e Silva, Marcus Vinicius Oliveira da.

 ?Eu quero engenheiros!?: o processo de recrutamento e
seleção da MILLENIUM ENGENHARIA / Marcus Vinicius
Oliveira da Silva. – João Pessoa, 2019.

 0 f.

 Orientação: ANA CAROLINA KRUTA DE ARAÚJO BISPO.
TCC (Especialização) – UFPB/CCSA.

 1. Gestão de Pessoas; Recrutamento e Seleção; Lideran.
I. BISPO, ANA CAROLINA KRUTA DE ARAÚJO. II. Título.

UFPB/CCSA

Folha de Aprovação

Trabalho apresentado à banca examinadora como requisito parcial para a Conclusão de Curso do Bacharelado em Administração

Aluno: Marcus Vinicius Oliveira da Silva

Trabalho: “Eu quero engenheiros!”: o processo de recrutamento e seleção da MILLENIUM ENGENHARIA

Área da pesquisa: Recursos Humanos

Data da Aprovação:

Banca Examinadora

ANA CAROLINA KRUTA DE ARAÚJO BISPO

DIANA LUCIA T DE CARVALHO

Dedico este trabalho ao Senhor, porque até aqui me ajudou em tudo e aos meus pais, que são o alicerce principal de toda minha trajetória.

AGRADECIMENTOS

Agradeço imensamente a minha professora orientadora, coordenadora e doutora Carol Kruta, por despertar o desejo pela área de Gestão de Pessoas, desde a sua disciplina de RH 1. Também, pelo suporte prestado para elaboração deste documento. Destaco aqui a participação da professora doutora Diana Carvalho, que teve a ideia de tornar esta história em um caso para ensino.

Minha gratidão se estende aos meus amigos Matheus Steinbach, Aline Romão, Francielle Casas, Brenda Braga, por estarem sempre comigo durante o período em que construí este trabalho.

Ainda, destaco a imensa contribuição do meu amigo Diego Floriano, que, sem dúvidas, me prestou um enorme suporte, dando os melhores *feedbacks*, além de ser super atencioso, sempre disposto a ajudar.

Por fim, sou profundamente grato aos meus amigos Nikleyson Cordeiro, Karollyne Barros, Italo Bruno, Geissikelly Marques, Norrayme Araújo, Livia Albuquerque, Otacílio Neto, Tuanny Bao, Renato Alves, Alexandre Simplício, Geysa Karllana, Aline Barros, Rivaldo Cavalcanti e Estephany Calado, que estiveram presentes comigo durante toda esta caminhada. Em especial, concluo dedicando e agradecendo a Amanda Régia, que sempre esteve comigo nesta jornada e que torce por mim um pouco de longe.

“Se não puder voar, corra. Se não puder correr, ande. Se não puder andar, rasteje, mas continue em frente de qualquer jeito.”

Martin Luther King

“Eu quero engenheiros!”: o processo de recrutamento e seleção da MILLENIUM ENGENHARIA

“I want engineers!”: MILLENIUM ENGINEERING recruitment and selection process

RESUMO

O objetivo principal deste caso para ensino é ilustrar a conduta ética, comportamental e técnica de um processo de Recrutamento e Seleção, realizado na MILLENIUM ENGENHARIA, organização tradicional da Paraíba. Para tanto, de forma preliminar, foram expostas as principais informações da empresa, apresentando seu ramo de atuação, setores existentes e os principais personagens. A construção da história embasou-se no depoimento da estagiária de RH, além de depoimentos de alguns candidatos, que concorriam às vagas disponibilizadas.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas; Recrutamento e Seleção; Liderança; Programa de Estágio; Meritocracia.

ABSTRACT

The main objective of this teaching case is to illustrate the ethical, behavioral and technical conduct of a Recruitment and Selection process, held at MILLENIUM ENGENHARIA, a traditional organization in Paraíba. To this end, the main information of the company was exposed, presenting its field of activity, existing sectors and the main characters. The construction of the story was based on the testimony of the HR intern, as well as testimonials from some candidates, who competed for the vacancies available.

1. INTRODUÇÃO

Era fim de novembro, em uma ensolarada tarde de sexta-feira quando tudo aconteceu. A MILLENIUM ENGENHARIA, empresa tradicional na Paraíba, estava concluindo o seu planejamento estratégico para o ano seguinte. O Sr. Marco Polo Andrade, diretor presidente da empresa, considerado um líder sério e que valoriza muito sua profissão de engenheiro, estava revisando as projeções de demanda dos serviços da MILLENIUM ENGENHARIA, quando percebeu que precisava rever o planejamento da força de trabalho, a fim de incrementá-la para o novo ciclo que estava chegando, devido à crescente procura dos clientes.

Logo, chamou a diretora de Gestão de Pessoas, Hermione Mendes, que havia chegado há alguns meses, para tentar encontrar a melhor estratégia de contratação de força de trabalho para suprir a necessidade.

Ela, ao entrar na sala, se dirigiu ao seu diretor como de praxe:

- Bom dia, chefe. Como posso ajudar?

De imediato, o Sr. Marco Polo, com um semblante preocupado, pediu:

- Sente-se, por favor, Hermione. Acredito que tenha percebido que estão chegando novos clientes praticamente toda semana e os trabalhos na linha de frente e no *backoffice* tem aumentado. Precisaremos de mais gente!

Hermione prontamente o respondeu:

- Concorro com o senhor! Inclusive, passei nos setores para conversar com os gerentes e eles comentaram a falta de pessoal. Tenho uma sugestão que acredito ser viável. Pelo que conversei com os gestores, vários processos operacionais podem ser preenchidos por estagiários.

Hermione, empolgada, ainda acrescentou:

- Sr. Marco Polo, gostaria até de ressaltar o nosso excelente programa de estágio, que foi implementado recentemente. O primeiro, conduzido assim que cheguei, teve resultados promissores. As etapas para este que virá estão mais consistentes, com a reestruturação das dinâmicas de grupo e entrevistas, que foram melhorias que foram feitas. As seleções serão realizadas, a partir de agora, com os gestores de cada área, pelo menos no dia da dinâmica de grupo. Com certeza conseguiremos encontrar as pessoas certas para as vagas.

O Sr. Marco Polo, satisfeito, respondeu:

- Ótima ideia, Hermione. Mas quantos estagiários você acredita serem suficientes, já que a jornada de trabalho de cada um deles é inferior à de um colaborador de carga horária de 8 horas? Tem ainda a questão dos 30% da força de trabalho de estagiários, não é, que estabelecemos como meta. É viável trabalharmos com sua ideia?

Bastante motivada, Hermione respondeu:

- É totalmente viável, chefe. Não ultrapassaremos a meta estabelecida de 30% da força de trabalho. Vou conferir com a minha analista de Recrutamento e Seleção quantas vagas ainda temos orçadas e quantas serão necessárias em cada setor. Mas temos sobras na força de trabalho de estagiários. Vai dar certo!

Impressionado com a ideia e ansioso para ver o detalhamento, o Sr. Marco Polo comentou:

- Mas me traga os melhores estagiários, ok? Os melhores! Estou no aguardo.

Hermione o cumprimentou e, ao sair da sala, mesmo confiante que faria um ótimo trabalho, parecia tensa pelo nível de exigência do Sr. Marco Polo. Caminhando pelos corredores da MILLENIUM ENGENHARIA, até sua sala, pensava consigo mesma sobre a última frase falada pelo presidente, sobre trazer os melhores. Parecia que ele queria dizer algo nas entrelinhas.

2. A MILLENIUM ENGENHARIA E A APRESENTAÇÃO DO PROGRAMA DE ESTÁGIO

A MILLENIUM ENGENHARIA é uma empresa especializada em serviços voltados à construção de prédios e empresariais. Possui 45 anos de mercado, atuando nas cidades de João Pessoa (sede da empresa), Guarabira, Bananeiras, Campina Grande, Patos, Sousa e Cajazeiras. Seu diretor presidente é o engenheiro civil Marco Polo Andrade, no cargo há 10 anos e com passagem por grandes construtoras de Natal, sua cidade de origem.

A organização possui uma força de trabalho de 558 funcionários, sendo que 242 atuam em setores administrativos ou internos. Como em toda fase de crescimento, se fazia necessário mais mão de obra qualificada, para que sua capacidade operacional comportasse as demandas. Nos departamentos administrativos ou internos, com atividades mais de *backoffice*, a alta cúpula, em seu planejamento estratégico, junto com a diretora Hermione, decidiu que até 30% de sua força de trabalho seria de estagiários, unindo os benefícios de uma boa qualificação, com baixos custos de remuneração.

Para atender a esta diretriz estratégica de recrutamento e seleção, foi criado recentemente o Programa de Estágio da MILLENIUM, trazida pela atual diretora de Gestão de Pessoas, a competente psicóloga Hermione Mendes, com a aprovação do diretor presidente, o Sr. Marco Polo. O Programa era voltado ao progresso de estudantes, buscando desenvolvê-los, além de utilizar sua mão de obra para benefício da empresa. Os selecionados, em sua maioria, seriam encaixados nos departamentos de Contabilidade, Gestão de Pessoas, Comercial, Logística de Transportes e Viagens, Planejamento, entre outros. Caberia também estagiários na parte técnica, como os setores de Engenharia.

Já na fase final do planejamento, o grande debate girava em torno da quantidade de vagas a serem disponibilizadas e quais cursos universitários possuíam alunos que atenderiam os perfis desejados, visto que existia um orçamento específico e limitado e o cuidado para selecionar e alocar as pessoas de acordo com a compatibilidade das atribuições das vagas existentes. Hermione, então, deu total autonomia para que o setor de recrutamento e seleção da unidade realizasse tal verificação e executasse todo o processo de R&S. Este direcionamento partiu dela ainda na sexta-feira, dia da conversa com o presidente Marco Polo. Assim, ficou a cargo da recém-chegada analista de recrutamento e seleção Fernanda Casas, a liderança do programa de estágio. Ela é conhecida por ser extremamente competente e estratégica, atuando nesta função, em outras organizações, há mais de 12 anos.

3. PLANEJANDO E RODANDO O PROGRAMA

Aprovado a pouco tempo pelos diretores Marco Polo e Hermione, o programa começou a rodar sob a liderança da Fernanda, como mencionado. Ficou decidido, por meio do levantamento realizado nos setores pela Hermione e com base no orçamento aprovado pelo Sr.

Marco Polo que, para o programa, seriam disponibilizadas 26 vagas de estágio. Estas decisões foram tomadas na segunda-feira, logo no início da semana.

Como a maior parte dos setores carentes envolviam áreas de gestão, 18 destas vagas ficaram para estudantes dos cursos de Administração ou Engenharia de Produção e Contabilidade. Tradicionalmente, estas vagas que podem ser preenchidas por Engenheiros de Produção e Administradores, são em sua maioria para o primeiro curso citado. As outras 8 ficariam para Engenharia Civil, visto que eram para os departamentos técnicos de Engenharia, que estão relacionados a atividade fim da MILLENIUM, sendo bastante específico para estudantes deste curso.

Para a divulgação do programa, na quarta-feira da mesma semana, Fernanda utilizou o LinkedIn, bem como realizou divulgações nas principais universidades da capital paraibana. Vale ressaltar que, apesar da atuação em toda Paraíba, a área administrativa fica na sede, em João Pessoa. Portanto, o recrutamento é apenas para a capital. Foram três semanas de ações de marketing para o programa de estágio, incluindo palestras, publicações no Instagram e distribuição de folders para os alunos público alvo do programa de estágio.

Estava tudo pronto para o processo de seleção. Mais de 255 alunos se inscreveram para ocupar as 26 vagas. Era um grande processo seletivo. A divulgação havia sido um sucesso durante as três semanas e, após perceber o número expressivo de candidatos, Fernanda e sua estagiária Romilda Romão, estudante de Psicologia, decidiram dividir em dois dias as atividades da seleção. No primeiro, os candidatos teriam que responder a um questionário de conhecimentos gerais e específicos. Para a outra etapa, no segundo dia, seriam realizadas atividades presenciais. Um árduo trabalho estava por vir, mas as duas trabalhavam muito bem juntos.

Chegou o primeiro dia. Era uma segunda-feira quando os candidatos receberam um e-mail com a primeira atividade eliminatória. Após a correção desta etapa preliminar, 77 estudantes foram cortados por não se enquadrarem no perfil desejado, com métricas estabelecidas que envolviam o nível de conhecimentos gerais e específicos, além de uma atividade que avaliava o nível de conhecimento nos softwares do pacote Office. Então, 178 passaram para a seleção final, sendo estes comunicados pela Fernanda e Romilda, até a terça-feira. Os 77 alunos que não passaram de fase receberam um e-mail de feedback, além de, no próprio e-mail, serem convidados a participarem de processos seletivos futuros da MILLENIUM ENGENHARIA.

Dois dias após a primeira triagem, como planejado, foi dado início às atividades presenciais da seleção. Os gestores e supervisores das respectivas áreas carentes de estagiários já se encontravam no auditório com seus cadernos de anotações e curiosos para conhecerem os futuros estagiários da MILLENIUM ENGENHARIA. Os candidatos começaram a chegar e tomarem seus lugares para começar o último dia de seleção.

Preliminarmente, a Fernanda comunicou que os candidatos se apresentariam em 1 minuto para todo o auditório. Isto serviu para verificar a desenvoltura em público e o poder de síntese. Posteriormente, veio a divisão em equipes, de forma aleatória e não levando em consideração os cursos, para a dinâmica de grupo. Foram 4 horas para esta última fase da seleção, para que os gestores e supervisores tomassem a melhor decisão.

Após conclusão do processo seletivo e a liberação dos candidatos em função da hora que se avançava, Fernanda chamou os gestores e supervisores para realizar uma discussão intensa em torno das escolhas e, posteriormente, já iniciar o processo de comunicação aos candidatos aptos, utilizando ligações telefônicas. Os 26 candidatos foram escolhidos depois de

uma longa hora de debate. Os gestores e supervisores foram liberados, pois todos estavam ansiosos para pegar aquele happy hour de praxe de uma sexta feira. Romilda, que é do turno da manhã, acabou trocando para o horário da tarde neste dia, por conta do processo seletivo. Ela e sua líder Fernanda ficaram para realizar as ligações para os candidatos, já os avisando sobre suas aprovações no processo seletivo.

4. SEMANA DE SURPRESA

Na segunda, após o processo de Recrutamento e Seleção, era chegada a hora de levar para os diretores Marco Polo e Hermione os resultados obtidos do recrutamento e seleção do programa de estágio. Fernanda, muito organizada, chamou Romilda para uma reunião preliminar, com o objetivo de organizar os dados e criar uma apresentação para a diretoria. Esta apresentação seria repassada para a diretora Hermione, que a realizaria com o auxílio da Fernanda, já que esta liderou todo o processo seletivo.

Logo no início da análise, uma surpresa não antes percebida. Romilda olhou para Fernanda e impressionada mencionou:

- Líder, você percebeu quantos alunos de administração foram escolhidos?

Fernanda, com olhar de curiosidade, perguntou: - Quantos?

- 14 dos 26 candidatos, respondeu Romilda.

A analista Fernanda, lembrando da desenvoltura dos alunos deste curso a respondeu:

- Realmente, Romilda, eles foram muito bem mesmo. Foi perceptível, principalmente na dinâmica de grupo. Geralmente, a maior parte das vagas de *backoffice* são para estudantes de engenharia de produção. Mas acredito que isso não seja um problema.

De fato, Fernanda estava certa. Na teoria, isso não seria um problema, visto que foram escolhidos pelos gestores e supervisores, que acreditaram que estes se encaixariam melhor em suas equipes. Na verdade, foi apenas um detalhe percebido e a manhã se foi. Após o término dos ajustes de tudo que se iria precisar para a reunião, Fernanda organizou sua mesa e todo material necessário, além de um resumo para repassar a sua diretora, Hermione. Como de costume, Romilda, que estagiava até as 12 horas, se despediu de Fernanda, que a agradeceu imensamente pelo trabalho realizado.

Hermione acabou convidando Fernanda para almoçarem juntas, aproveitando o horário para uma conversa de alinhamento sobre a apresentação. Após o almoço, Hermione chamou Fernanda em sua mesa para revisão dos slides. Aproximava-se das 13 horas e 20 minutos, quando Fernanda voltou para sua estação de trabalho para pegar todos os materiais que precisariam na reunião, marcada para as 14 horas, com os diretores Marco Polo e Hermione.

Hermione acabou chegando uns 10 minutos após sua analista e aproveitou para conversar um pouco sobre a situação. Sr. Marco Polo chegou em cima da hora da reunião, mas, ao entrar na sala, cumprimentou-as cordialmente e logo se sentou. E assim começou a apresentação de resultados, liderada pela Hermione, com o auxílio de sua analista. Ambas repassaram a metodologia utilizada, o cronograma e todos os detalhes inerentes ao processo seletivo, esmiuçando apenas as informações necessárias e mais estratégicas.

Ao chegar no gráfico por cursos, Hermione relatou:

- Em relação a alunos que foram escolhidos por curso, 54% foram de graduandos em administração e 42% engenheiros. Os outros 4% ficaram com alunos de contabilidade.

O Sr. Marco Polo, coçou a cabeça, com um ar de surpresa. Isso porque ele percebeu a ausência de um domínio de alunos dos cursos de engenharia de produção. Na sua concepção, deveriam existir mais engenheiros, por conta do ramo de sua empresa.

Logo, ele interrompeu a apresentação:

- Hermione, permita-me uma observação. O que houve com os alunos de engenharia, que não foram escolhidos em maioria como de costume? Por que tantos administradores?

Hermione o respondeu:

- Chefe, a desenvoltura dos alunos de administração que participaram do processo foi melhor. Veja, na avaliação dos conhecimentos gerais e técnicos, eles tiveram um desempenho parecido com os alunos de engenharia. Enquanto que na apresentação e dinâmica de grupo, eles tiveram um desempenho superior, evidenciando que estes estudantes possuem competências, além das técnicas. Os gestores e supervisores realizaram a escolha com base no desempenho dos alunos.

Neste momento, foi perceptível o clima de tensão na sala. Fernanda ficou apenas assistindo o diálogo entre o Sr. Marco Polo e sua diretora Hermione.

Marco Polo rebateu:

- Você tem certeza que devemos mesmo contratar mais alunos de administração? Tenho 10 anos de empresa e só costumo ver estagiários de engenharia de produção, em sua maioria, para estas vagas internas.

Hermione, com bastante personalidade, o respondeu:

- Chefe, desculpe-me, mas foram escolhidos os melhores. Quando apresentei a solução ao senhor para o problema da força de trabalho, mencionando o programa de estágio, lembro claramente de ter ouvido do senhor a recomendação para trazer os melhores.

Marco Polo, bastante contrariado, contestou:

- Os melhores nesta empresa sempre foram engenheiros. Somos uma empresa tradicional de engenharia, Hermione. Você entende isso? Quero engenheiros!

Hermione, tentando argumentar e contornar a situação, respondeu:

- Chefe, eu o entendo. Cheguei aqui há pouco tempo, mas preciso que entendas que o trabalho foi feito com excelência, seguindo uma metodologia que utilizo há anos, em outras organizações. Trouxe os melhores. Todos os 26 foram escolhidos por meritocracia, inclusive já foram comunicados de suas entradas.

Marco Polo, de forma definitiva, rebateu:

- Hermione, você realiza esse processo há anos em outras organizações, mas aqui somos tradicionalmente uma empresa de engenharia. Quero estagiários também engenheiros independentemente de qualquer critério seu utilizado. Cancele a entrada dos estagiários de administração e chame alunos de engenharia de produção, que estavam no processo seletivo. Sem mais, certo?

Hermione, perplexa com o que estava acontecendo e percebendo que os argumentos não surtiriam efeito, finalizou a discussão:

- Ok, chefe. Vou fazer isto, mas o senhor já sabe o que penso.

Então, Hermione e Fernanda saíram da sala. Ambas mantiveram um silêncio ensurdecedor enquanto voltavam para a sala de Gestão de Pessoas. Era chegado término da jornada de trabalho, mas ambas decidiram ficar até mais tarde para resolver esta situação. No departamento de Gestão de Pessoas tinha uma salinha de reuniões que era utilizada quando necessário. Hermione chamou Fernanda para lá e ficaram por quase duas horas tomando as decisões sobre o que fariam. A Hermione resolveu agir da seguinte forma:

- Fernanda, eu sei que o trabalho foi feito de forma correta, mas precisaremos seguir a direção do chefe. Quero que você e a Romilda, amanhã cedo, liguem para os alunos de administração que foram comunicados da aprovação, informando-os do cancelamento. Diga que infelizmente houve um problema contingencial, mas não entre em detalhes. Fale que os nomes deles entrarão no banco de talentos, para amenizar.

Fernanda, arrasada com a situação, respondeu:

- Certo, líder. Vou fazer isso amanhã cedo. Vou escolher com a Romilda e os gestores amanhã cedo também os nomes dos novos estagiários que ficarão nos lugares dos alunos de administração.

- Fica ótimo assim, Fernanda. Mas não exponha nosso presidente para os gestores. Tente contornar a situação. Vamos resolver isso tudo até amanhã, para que os novos estagiários comecem o quanto antes. Ressaltou Hermione.

Fernanda, já bastante cansada mentalmente do dia, pediu licença e se retirou para pegar sua bolsa e bater o seu ponto. Hermione, que tinha a ética como um dos seus princípios norteadores de vida, e bastante reflexiva, continuou na salinha de reuniões. Indagava-se sobre seu trabalho. Era perceptível que ela se perguntava se estava trabalhando no lugar certo. Foram muitos anos de mercado realizando um trabalho sem este tipo de interferência. Ela definitivamente não estava confortável com o que estava acontecendo, cogitando até mesmo pedir demissão.

No dia seguinte, logo cedo, Hermione e Fernanda pegaram a chave de uma das salas de reuniões da MILLENIUM ENGENHARIA e chamaram os gestores para proceder conforme direcionamento do presidente Sr. Marco Polo. Elas contornaram bem a situação, sem expor o presidente Sr. Marco Polo. Romilda também recebeu a notícia, mas Fernanda a confidenciou o que havia, de fato, ocorrido. Elas tinham uma ótima ligação e haviam passado por todo o processo juntas. Então, Fernanda pediu para a sua estagiária realizar as ligações de aprovação dos novos estagiários de engenharia, que ficaram no lugar dos alunos de administração. Estes últimos mencionados receberam a notícia direto da analista Fernanda Casas.

Em algumas ligações, os alunos relataram que haviam pedido até demissão de outros estágios, porque viam a possibilidade de estagiar em uma das maiores empresas paraibanas. Foram 14 difíceis ligações realizadas pela Fernanda. Diante desta situação, como voltar a trabalhar com a mesma motivação de antes? Será que faz sentido para uma equipe atuar em prol de um resultado que sabe não ser o melhor? Será que teriam novas interferências futuras? Valeria a pena trabalhar assim?

NOTAS DE ENSINO

OBJETIVOS EDUCACIONAIS

O caso para ensino foi concebido para gerar um debate sobre o processo de gestão de pessoas, mais especificamente aqueles relacionados a subárea de recrutamento e seleção, além de pôr em discussão temáticas comportamentais e éticas dentro de processos seletivos, bem como organizacionais. A aplicabilidade é sugerida em graduações de Administração e Psicologia, com foco nas disciplinas de Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional.

Ainda, e de forma específica, o caso tem o objetivo de: (a) analisar um processo de recrutamento e seleção; (b) gerar debate quanto a condutas éticas de um líder; (c) e analisar do comportamento organizacional exposto.

Mediante estes objetivos, o ministrante poderá levar os alunos a refletirem sobre a temática, inserida dentro de Gestão de Pessoas. Ainda, a partir dos objetivos elencados, o professor pode gerar discussões acerca de posicionamentos e condutas antiéticas dentro das organizações, promovendo uma reflexão sobre o comportamento organizacional, bem como liderança e meritocracia.

FONTES DE DADOS

Como fontes de informações, utilizou-se dados primários, a partir de observações, tendo em vista que o autor do caso trabalhava próximo a colaboradora que forneceu e vivenciou a experiência, além da realização de entrevista com uma das pessoas que trabalhavam no setor de recrutamento e seleção da empresa onde a situação ocorreu.

Posteriormente a este primeiro contato, houveram três conversas, com perguntas não estruturadas, para esclarecer como a história se deu, detalhando cada etapa do processo seletivo, desde a divulgação das vagas, até o momento do *feedback* para os estudantes após a decisão do diretor presidente. Estas conversas foram realizadas em ambientes fora da organização, com a duração média de 60 minutos. A exposição de toda narrativa, portanto, se deu em conversas e depoimentos. Ademais, é relevante mencionar que os nomes utilizados foram modificados, com o objetivo de preservar o sigilo.

TÓPICOS PEDAGÓGICOS

Diante do objetivo maior do estudo de caso, que é gerar uma discussão aprofundada sobre as temáticas que envolvem Gestão de Pessoas, Recrutamento e Seleção e a condução moral e ética deste, recomenda-se que o professor, de forma preliminar, esclareça aos seus alunos como ele conduzirá o método de caso em sala de aula.

Após este primeiro momento, a proposta deve ser voltada ao estímulo em três esferas: individual, em pequenos grupos e diante da sala inteira. Para a primeira etapa, recomenda-se que o professor aplique uma leitura prévia individual, fazendo com que cada aluno responda aos questionamentos também de forma particular. É sugerível que esta leitura prévia e resolução das perguntas sejam feitas em até 60 minutos.

Para cumprir a segunda etapa, recomenda-se que o professor que está mediando a sala separe-a em grupos de até 5 pessoas, dependendo do tamanho da classe. O objetivo é que cada

grupo discuta suas respostas e escolha apenas uma de cada um dos questionamentos como resposta padrão para debate com a sala inteira. O tempo sugerido para realização desta etapa é de até 60 minutos, sendo 20 por questão.

Como último momento de discussão, a proposta é que exista um debate com a classe, fazendo com que cada grupo apresente suas respostas padrões, abrindo espaço para colocações e exposições de situações que acontecem no dia a dia das organizações.

Finalmente, como maneira de avaliação por parte do professor que está mediando, recomenda-se que a pontuação seja feita a partir das respostas individuais emitidas pelos alunos, bem como sua participação diante da sala na discussão geral. Desta maneira, o peso avaliativo será baseado em um desempenho individual.

QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

1. Sobre as etapas do Recrutamento e Seleção e diante dos conhecimentos adquiridos sobre o assunto, avalie este processo, justificando a sua resposta.
2. Os valores da diretora Hermione e do time de recrutamento e seleção parecem diferir dos valores do diretor Marco Polo. Em que isto pode implicar na realização de seus trabalhos? Diante do cenário que se apresentava após a decisão tomada, você acredita que isso atingiu a visão ética da Hermione, Fernanda e Romilda? Você pediria demissão da empresa por causa de uma conduta como esta? Justifique sua resposta diante dos questionamentos.
3. O processo seletivo tomou um rumo diferente daquele planejado pela diretora Hermione, em razão da decisão tomada pelo presidente. Como você avalia a postura do diretor Marco Polo?

ANÁLISE DO CASO E CONEXÃO COM A LITERATURA

1. **Sobre as etapas do Recrutamento e Seleção e diante dos conhecimentos adquiridos sobre o assunto, avalie este processo, justificando a sua resposta.**

Esta questão tem o objetivo de instigar o aluno a aprofundar os seus conhecimentos sobre técnicas e práticas de uma das ferramentas mais ricas de gestão de pessoas: o recrutamento e seleção. Desta forma, é relevante mencionar a definição de Marras (2011), que menciona a prática de Recrutamento e Seleção como responsável por fazer a captação e seleção de pessoas. Aliás, quando fala-se em pessoas, Guimarães e Arieira (2005) explanam que as organizações têm percebido que os colaboradores não são apenas meros funcionários, mas parte essencial da operacionalização de uma empresa. Sendo o que é apresentado, o aluno perceberá que a estrutura do caso da MILLENIUM ENGENHARIA traz um escopo bem planejado de recrutamento e seleção, realizada, inicialmente, por parte da diretora Hermione Mendes, com auxílio de sua analista Fernanda Casas e da estagiária Romilda Romão. As etapas foram estabelecidas formalmente em Planejamento do Processo Seletivo, divulgação das vagas, recebimento dos currículos, triagem destes e, posteriormente, a etapa de seleção, que permeia as provas de conhecimentos técnicos, assim como a parte presencial do processo seletivo, com

apresentações e dinâmicas de grupo, para posteriormente, as escolhas serem realizadas. Vale enaltecer a pesquisa de força de trabalho feita pela Hermione Mendes, ao passar nos setores em busca de informações sobre as vagas.

2. **Os valores da diretora Hermione e do time de recrutamento e seleção parecem diferir dos valores do diretor Marco Polo. Em que isto pode implicar na realização de seus trabalhos? Diante do cenário que se apresentava após a decisão tomada, você acredita que isso atingiu a visão ética da Hermione, Fernanda e Romilda? Você pediria demissão da empresa por causa de uma conduta como esta? Justifique sua resposta diante dos questionamentos.**

Para o entendimento desta indagação, leva-se em consideração aspectos éticos e comportamentais dentro do processo seletivo e no posicionamento da diretora Hermione Mendes diante de toda situação. Os comportamentos antiéticos recebem uma definição de ações que resultam em falta de justiça e moralidade para com outras pessoas ou instituições, sejam ou não essas amparadas pela lei. (ARANHA, 2011, p. 13 apud WELLS e SPINKS, 1998).

O leitor do caso perceberá que, de forma definitiva, a diretora Hermione não possui os mesmos valores do diretor Marco Polo. Isto ficou perceptível no momento do diálogo entre o presidente e a diretora de Recursos Humanos, quando o Sr. Marco Polo afirma que, a MILLENIUM ENGENHARIA é uma empresa tradicionalmente de engenharia e pede estagiários também engenheiros, independentemente de qualquer critério técnico a ser utilizado. Para Robbins (2015), os líderes são quem estabelecem o tom ético de seu grupo de trabalho. Ao tomar a decisão de dispensar os graduandos em administração com os argumentos utilizados, o presidente estabelece um precedente perigoso de comportamentos antiéticos dentro da sua organização. Robbins (2015) afirma ainda que a liderança não está livre de juízo de valor. Todo líder deve estar preparado para ser julgado, tanto por conta dos meios que usa para atingir seus objetivos, quanto por conta do conteúdo moral desses objetivos.

Ainda, o aluno poderá refletir sobre o posicionamento da diretora Hermione Mendes. Ficou claro que a decisão do presidente afetou os seus valores éticos e morais. O desconforto causado pela escolha tomada afeta diretamente a motivação da diretora, mesmo esta sendo gestora de uma área de Recursos Humanos. Ela, que está acostumada a enquadrar pessoas em vagas que se encaixem em seus perfis, estava em uma situação de se perguntar se ela mesma faria o perfil de uma organização que possui um líder de conduta ética questionável. Robbins (2015) acredita que deve-se contratar uma pessoa caso esta combine com a cultura organizacional também. Definitivamente, Hermione Mendes não combinava com a cultura organizacional e com os valores do seu líder, Sr. Marco Polo Andrade.

3. **O processo seletivo tomou um rumo diferente daquele planejado pela diretora Hermione, em razão da decisão tomada pelo presidente. Como você avalia a postura do diretor Marco Polo?**

No contexto exposto pela questão, o aluno poderá fazer uma análise da interferência ocorrida no processo seletivo por parte do presidente, Sr. Marco Polo Andrade. A relevância aqui é que exista a percepção de aspectos técnicos e comportamentais.

Em relação aos aspectos técnicos, o aluno poderá verificar que, o que foi realizado, ao final do processo, não saiu como planejado. Este entendimento prévio de planejamento é essencial dentro de qualquer processo gerencial organizacional, incluindo um processo de

Recrutamento e Seleção. Segundo Oliveira (p. 5, 2018), o planejamento deve ser visualizado como um processo composto de ações inter-relacionadas e interdependentes que visam ao alcance de objetivos previamente estabelecidos. Desta maneira, a tomada de decisão do Sr. Marco Polo não seguiu tal entendimento.

Ainda, seguindo esta visão de processo, é viável aprofundar o raciocínio. A diretora Hermione Mendes, ao passar nos setores para verificar a necessidade de pessoal, percebeu que as atividades eram operacionais. Diante disto e baseado nas expectativas dos gestores de cada departamento, ela estabeleceu o perfil desejado das vagas, junto com sua analista Fernanda Casa. Lacombe (p. 100, 2011), sustenta a forma como ambas agiram, quando explica que só é possível recrutar a pessoa certa se existir ciência, antecipadamente, do perfil desejado. Mediante exposto, o aluno poderá perceber que, o Sr. Marco Polo Andrade tomou a decisão não considerando a interdependência de um planejamento, visto que o seu parecer não foi tomado com base no perfil desejado da vaga, mas em posições individuais.

Em relação aos aspectos comportamentais, vislumbrando o aspecto ético do processo seletivo, o aluno poderá verificar que questões deste cunho não foram respeitadas neste processo de recrutamento e seleção. Para Monteiro, Santo e Bonacina (2005), a sociedade espera e exige de uma organização um comportamento ético, visto que esta é formada por pessoas que vivem nesta sociedade, que existem normas e regras norteadoras. Portanto, o Sr. Marco Polo não levou em consideração esta premissa, ao tomar a decisão de forma tendenciosa. Ainda, como presidente e gestor da MILLENIUM, entende-se que é preciso uma conduta ética, não apenas em razão do processo seletivo em si, visto que afeta pessoas, como supracitado, mas por causa da própria imagem de líder do Sr. Marco polo. Para Lacombe (p. 25, 2011), alguns administradores acreditam que formar pessoas não é parte de sua atribuição, que isso cabe ao departamento ou área de recursos humanos. Mas, na verdade, bons administradores são verdadeiros educadores de seus subordinados e devem agir sempre com imparcialidade e justiça nas decisões que afetam os subordinados. A ética é importante. O chefe de uma unidade é o modelo de comportamento para seus subordinados.

BIBLIOGRAFIA RECOMENDADA

Oliveira, Djalma de Pinho Rebouças de Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas / Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira. – 34. ed. – São Paulo : Atlas, 2018.

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

MONTEIRO, K.J.; SANTO, F. C. E.; BONACINA, F.: "Valores, ética e julgamento moralum - estudo exploratório em empresas familiares". In. Psicologia: Reflexão e Crítica, Volume 18, nº 2. Porto Alegre: 2005.

Robbins, Stephen P. Lidere e inspire: a verdade sobre a gestão de pessoas / Stephen P. Robbins; tradução de Sonia Midori Yamamoto; revisão técnica de Maria Lúcia Rodrigues. – São Paulo: Saraiva, 2015.

Oliveira, Marco A. Comportamento organizacional para gestão de pessoas: como agem as empresas e seus gestores / Marco A. Oliveira - São paulo: Saraiva, 2010.

França, Ana Cristina Limongi. Comportamento organizacional: conceitos e práticas / Ana Cristina Limongi-França - São Paulo: Saraiva, 2006.

Marras, J. P.(2011).Administração de Recursos Humanos do Operacional ao Estratégico.14.edição. São Paulo: Saraiva.

KRUTA-BISPO, A.C.A.; HELAL, D. H. . A DIALÉTICA DO PRAZER E SOFRIMENTO DE ACADÊMICOS: UM ESTUDO COM MESTRANDOS EM ADMINISTRAÇÃO. Faces : Revista de Administração (Belo Horizonte. Impresso), v. 12, p. 120-136, 2013.

CHANLAT, J. O desafio social da gestão: a contribuição das ciências sociais. In: BENDASSOLLI, P.; SOBOLL, L. (Org.). Clínicas do trabalho. São Paulo: Atlas, 2011.