

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA - UFPB
Centro de Ciências Sociais Aplicadas - CCSA
Curso de Administração - CADM

**CONTRATAR OU NÃO? UM CASO SOBRE OS DESAFIOS
ENFRENTADOS PELA EJA CONSULTORIA**

MARIA KLEBYA PEREIRA PEDROZA

João Pessoa
Agosto 2020

MARIA KLEBYA PEREIRA PEDROZA

**CONTRATAR OU NÃO? UM CASO SOBRE OS DESAFIOS
ENFRENTADOS PELA EJA CONSULTORIA**

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

Agosto 2020

Catálogo na publicação Seção de Catalogação

P372c Pedroza, Maria Kllebya Pereira.

Contratar ou não? Um caso sobre os desafios enfrentados pela EJA Consultoria / Maria Kllebya Pereira Pedroza. - João Pessoa, 2020.

26 f.

Orientação: Ana Carolina Kruta de Araújo Bispo.
Monografia (Graduação) - UFPB/CCSA.

1. Recrutamento e Seleção. 2. Competências. 3. Treinamento. 4. Gestão de Pessoas. 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: Maria Kllebya Pereira Pedroza.

Trabalho: Contratar ou não? Um caso sobre os desafios enfrentados pela EJA Consultoria.

Área de pesquisa: Gestão de Pessoas.

Data de aprovação: 06/08/2020

Banca examinadora



Ana Carolina Kruta de Araújo Bispo Orientador



Diana Lúcia Teixeira de Carvalho

Membro 1 (obrigatório)

Membro 2 (opcional)

AGRADECIMENTOS

É com muita felicidade e gratidão que concluo o Trabalho de Conclusão de Curso, e com isso me aproximo da conclusão da graduação em Administração. Agradeço, primeiramente, a Deus por permitir que os meus objetivos estejam sendo concluídos e por nunca me desamparar.

Aos meus pais e minha irmã Kelly, por sempre me apoiarem e fazerem o possível para que eu tivesse a oportunidade de cursar uma graduação, por todos os ensinamentos da vida e me encorajarem a prosseguir e buscar sempre evolução.

Ao meu namorado e companheiro Lucas Sousa, por sempre está ao meu lado nessa caminhada, apoiando e incentivando que eu fosse melhor a cada dia. Obrigada pela inspiração diária e por contribuir grandemente para a realização dos meus sonhos.

As minhas amigas Lauana, Brenda, Mariana, Thalia e Gillyane por estarem sempre presentes em todas as conquistas e momentos de superação, e pela oportunidade de construirmos uma amizade sólida e com experiências enriquecedoras.

E aos professores, por todo ensinamento transmitido, por fazerem parte desse caminho. Em especial, a professora Kruta pelo apoio e incentivo durante toda a construção desse trabalho.

RESUMO

A EJA Consultoria, Empresa Júnior de Administração, é uma empresa sem fins lucrativos que está no mercado de consultoria empresarial há quase 30 anos, formada e gerida por estudantes do curso de Administração da Universidade Federal da Paraíba, ela é pertencente ao MEJ (Movimento Empresa Júnior) e foi pioneira do movimento na Paraíba. Em um evento do MEJ de 2018, o presidente da EJA recebeu as metas para o decorrer do ano, elas eram muito desafiadoras e nunca atingidas anteriormente, além disso, a empresa passava por dificuldades em atrair e reter integrantes para o projeto. O caso relata a história de Vanessa, estudante que está tentando fazer parte da empresa pela terceira vez consecutiva, e focaliza o dilema dos recrutadores da EJA consultoria em contratá-la ou não com base no novo mapeamento de competências.

Palavras-chave: Recrutamento e Seleção; Competências; Treinamento; Gestão de Pessoas.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
2 O QUE FAZER PARA ATRAIR E RETER MAIS MEMBROS?	9
3 DOIS PRIMEIROS TRAINEES, E COMO TUDO ACONTECEU	12
4 RESULTADOS DIFERENTES EXIGEM AÇÕES DIFERENTES	14
5 CONTRATAR OU NÃO?	17
NOTAS DE ENSINO	19
OBJETIVOS EDUCACIONAIS.....	19
FONTES DOS DADOS	19
ORIENTAÇÕES PARA APLICAÇÃO DO CASO	20
QUESTÕES PROPOSTAS PARA DISCURSÃO.....	20
RACIOCÍNIO SUGERIDO PARA RESOLUÇÃO DAS QUESTÕES	21
REFERÊNCIAS	27

1 INTRODUÇÃO

Tudo começou em Paris, na França, onde em 1967 a primeira Empresa Júnior surgiu. Estudantes da ESSEC (L'École Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales), movidos pelo desejo de crescer, se desenvolver, sair dos muros da Universidade e colocar em prática os conhecimentos que eram vistos na sala de aula, criaram a primeira Empresa Júnior do mundo e, antes mesmo de terminarem os seus cursos, passaram a se inserir no mercado de trabalho.

Em 1987, 20 anos depois do surgimento da Empresa Júnior, o MEJ (Movimento Empresário Júnior) chega ao Brasil. Foi na Fundação Getúlio Vargas, no curso de Administração onde o MEJ começou a escrever sua trajetória no Brasil.

O MEJ também é pioneiro na Paraíba e em 1991 é criada a primeira Empresa Júnior do estado. Surge então a EJA Consultoria, Empresa Júnior de Administração na Universidade Federal da Paraíba. A empresa foi formada por alguns jovens estudantes inquietos com a distância entre teoria e prática, fazendo-os tirar do papel o que, até então, era apenas um sonho distante.

Assim, desde 1991, a EJA Consultoria vem prestando serviços no ramo da consultoria empresarial, a partir de uma visão empreendedora e focada em solucionar os problemas das pequenas e médias empresas. Como diria o seu próprio slogan: “Ninguém tem um problema igual ao seu, ninguém tem uma solução igual a nossa”. A EJA Consultoria busca personalizar e diversificar o seu modo de atender, diagnosticar, propor e solucionar, a fim de gerar impacto na Universidade, nas empresas do mercado paraibano e nos seus próprios membros.

Ao longo dos anos foram inúmeros alunos do curso de administração da UFPB que passaram pela EJA Consultoria, mas, o fato que passamos a retratar teve início em 16 de janeiro de 2018, quando os nove participantes que na ocasião formavam a EJA Consultoria, estão na sede da empresa a espera do atual presidente, o Heitor, que fora a um evento em Minas Gerais com o intuito de apresentar os resultados do ano anterior e conhecer as metas que o MEJ Brasil tinha para cada estado e cada Empresa Júnior. Pois bem, cadê Heitor que não chega? Todos estavam a se perguntar. E uma certa ansiedade era sentida no ar.

Algum tempo se passou e logo Heitor chega vagarosamente na pequena sala da EJA Consultoria, sem ainda saber que todos o esperavam ansiosamente, surpreso ele comentou:

- Uau, boa tarde galera! O que fazem todos aqui na sala, não teriam projetos para fazer?
- brincou o Heitor.

- Temos vários projetos, Heitor. Inclusive gostaríamos de saber quais as metas para esse ano, principalmente em razão de estarmos com uma capacidade operacional baixíssima – comentou Maria, a atual diretora de Gestão de Pessoas.

- Verdade! Estávamos aqui todos preocupados e te esperando para ouvir as novidades, Heitor. Não sabemos o que fazer para aumentar a capacidade operacional. Nossa EJ está contando com apenas 10 pessoas, sendo que seis são diretores, três gerentes e apenas um consultor - completou Iara, atual diretora de Projetos.

Heitor, ouvindo atentamente cada colocação da sua equipe, falou:

- Bem, eu irei para a sala de reuniões preparar a apresentação das nossas metas e amanhã mesmo as apresento para todos. Desde consultor a diretorias.

Aflitos para o que estava por vir naquele ano, todos voltam aos seus postos de trabalho. Não se ouviu nenhum comentário mais naquele dia. Mas como dar conta dos projetos do ano anterior e dos que estão por vir com tão baixa capacidade operacional?

Enquanto isso, uma visita inesperada chega à empresa. Era uma aluna nova no curso de Administração, Vanessa. Ela estava no período inicial e procurava saber como entrar na EJA Consultoria. Os membros presentes ficaram surpresos com a iniciativa da jovem, pois as apresentações para as novas turmas não tinham acontecido ainda e raramente um novo aluno conhecia a EJA antes dessas apresentações. Então, os atuais membros conversaram com Vanessa e explicaram como aconteceria o processo seletivo, e eles já pressentiam que Vanessa era diferente e que estaria disposta a entrar na EJA, mas será que ela conseguirá?

2 O QUE FAZER PARA ATRAIR E RETER MAIS MEMBROS?

Quinta-feira, 17 de janeiro, 8h da manhã, Heitor chega na empresa antes de todos e prepara a reunião que acontecerá às 14h. O foco da reunião é apresentar as metas e as futuras estratégias.

Ansioso, andando de um lado para outro, como se já pressentisse o que aconteceria mais tarde na reunião, ele pensava nos possíveis questionamentos que iriam surgir, como explicaria

os planos de ação e como as pessoas reagiriam as novas metas. Ele sabia que precisava se manter firme, demonstrando positividade, pois os membros o tinham como alicerce.

Algumas horas se passaram, todos os membros da empresa já reunidos em um semicírculo, aguardando Heitor começar.

- Bem, vamos começar a reunião? - questionou Heitor, em alto e bom tom enquanto abria o seu notebook.

- Heitor, como será a reunião? Você irá apresentar as metas? – questiona Marcela, atual e única consultora da empresa.

- Boa tarde, gente! Eu sei que, assim como eu, todos estão aguardando por esse momento. Irei ser bem direto para podermos dialogar após a apresentação. Ok? – disse, Heitor.

-OK!! Todos responderam, entusiasmados.

- Para 2018, temos o desafio de alcançarmos R\$100.000,00 de faturamento, 28 novos projetos e nota 9 em satisfação de clientes - disse Heitor.

- 28 projetos? Como assim? Temos apenas uma consultora e ela já está alocada em 2 consultorias. O próximo processo seletivo levará 3 meses para acontecer – exclamou Maria, diretora de Gestão de Pessoas.

- R\$100.000 parece brincadeira! Eles não viram o nosso faturamento ano passado? Conseguimos apenas R\$58.980,00, o que eles querem é impossível diante do atual cenário - disse João, diretor Comercial.

Enquanto isso, Heitor escutava atentamente todas as colocações e observava a expressão de cada um que estava ali.

- Continuando... disse Heitor.

- Desde o fim do evento, venho pensando em maneiras de alcançar esse desafio. Certamente eles viram um grande potencial em nossa EJ e decidiram apostar suas fichas em cada um de nós. Será que vocês esqueceram do que somos capazes? Peço que anotem todos os pontos que precisamos mudar e os que precisamos manter, no fim da próxima semana teremos uma imersão e vamos pensar em estratégias - finalizou Heitor.

Imediatamente, os diretores o chamam para uma sala de reuniões mais reservada.

- Vamos, Heitor! Temos um longo caminho pela frente - disse Luzia, atual vice-presidente.

E na sala de reuniões, todos começaram a expor as atuais limitações.

João, começou dizendo:

- Acho que até conseguimos vender 28 projetos, mas e para executar? Nós sabemos que é inviável. Ano passado vendemos apenas 12 e Marcela ainda teve que iniciar dois deles esse ano.

- Acho que precisaríamos de, no mínimo, 12 consultores novos. Vocês sabem que a cada trainee realizado, apenas cinco ou seis estão entrando. O que vamos fazer? – complementou, Maria.

Heitor continuou calado, e então Iara falou:

- Olha, eu preciso de tempo para treinar bem os consultores. Não podemos simplesmente recrutar e coloca-los em uma consultoria sem os conhecimentos necessários. Lembra que uma das metas é a satisfação dos clientes?

- Maria, quando iniciaremos o próximo Trainee? Já tem data? - disse Heitor.

-Sim, sim. Começará duas semanas após o início do período letivo. Lá pra o dia 25 de fevereiro e terminará no dia 30 de maio, mais ou menos isso - respondeu Maria.

- Quase na metade do ano? Não podemos esperar isso tudo - exclamou João.

- Você sabe como é o nosso Trainee. Demora mesmo, mas as pessoas entram minimamente capacitadas. É um trade off - respondeu Maria.

- Ok, já sabemos de tudo isso. Mas, agora, o que fazer? Precisamos atrair mais pessoas e reter as que temos aqui conosco - disse Luzia, finalizando a discussão.

Heitor então tomou as rédeas da situação e sugeriu:

- Cada um aqui terá que pensar em um projeto ou plano de ação para alcançarmos a meta. Segunda-feira nos reuniremos novamente.

Após o fim da reunião, todos saíram preocupados. O que iriam fazer para atingir um resultado tão desafiador, mediante todas as limitações?

3 DOIS PRIMEIROS TRAINEES, E COMO TUDO ACONTECEU

Sexta-feira, 18 de janeiro, Maria chama Iara para conversar e juntas pensarem em estratégias para fazer um processo seletivo que suprisse as necessidades atuais da empresa. Elas sabiam que precisariam ser rápidas e eficazes.

- Iara, preciso da sua ajuda para pensar em como faremos os trainees durante esse ano. Por você ser a responsável pela área de Projetos, sua ajuda é essencial para mim, pois os membros precisam entrar capacitados - disse Maria, com um ar de preocupação na voz.

Iara prontamente respondeu:

- Claro, Maria! Vamos agora!?

E, a partir desse momento, as duas começaram a discutir.

Finalmente, decidiram que fariam 3 processos seletivos ao longo do ano, e não dois como sempre foi feito. Durante a gestão de 2018, o Trainee duraria menos tempo, seria apenas 1 mês, com aulas e desafios diariamente voltados para ensinar técnicas essenciais e avaliar o perfil comportamental de cada participante.

As aulas seriam ministradas por ex-membros, para que os atuais pudessem se dedicar exclusivamente aos projetos internos e de consultoria.

Vinte e oito de janeiro, segunda-feira, começou a campanha para atrair pessoas interessadas em entrar na EJA Consultoria e na segunda-feira seguinte já deram início ao Trainee. Certamente, Maria e Iara estavam adiantando e agilizando o máximo possível.

Quinze pessoas. quinze possíveis novos membros da EJA Consultoria. A expectativa era de reter ao menos 10 deles, porém elas sabiam que os números anteriores não davam muita esperança de que entrasse tantas pessoas de uma só vez.

Dia 1, Vanessa, cursando o 1º período, se apresenta empolgada, fala que conheceu a EJA antes mesmo de entrar no curso, que escolheu fazer Administração porque queria fazer parte da equipe e se identificava com o projeto. Esse fato desperta alegria e entusiasmo nos atuais membros da empresa e ela começa a ser mais observada por Maria, Iara e Heitor, afinal querer fazer parte já é um grande passo.

Duas semanas se passaram, Vanessa apresenta resultados satisfatórios nos quesitos comportamentais. É alguém que realmente se encaixa no propósito da empresa, trabalha bem

em equipe, sempre se mostrou muito proativa e empolgada com a ideia de que poderia fazer parte do Movimento Empresa Júnior.

O Trainee então se direciona para a próxima etapa, fazer uma pequena consultoria gratuita para uma pequena empresa. O objetivo era avaliar como os participantes do processo seletivo se comportavam em relação a cobrança, prazos, entregas e ter que estudar bastante para entregar bons resultados aos clientes.

No primeiro contato com o cliente, Vanessa se mostra bastante nervosa e não consegue todas as informações necessárias para fazer o diagnóstico da empresa. Os membros da EJA não podiam interferir, durante essa etapa ajudavam apenas com orientações, estava tudo já previamente alinhado.

Última semana, Vanessa não consegue entregar o que propôs. Não conseguiu coletar todos os dados necessários e assim, também, não obteve sucesso nas análises. Claramente desapontada, ela explica toda a situação aos recrutadores Maria, Iara e Heitor. Após a conversa, Vanessa vai para casa e espera o resultado que sairá no dia seguinte e os recrutadores se reúnem e começam a discutir.

Dos 15 participantes, apenas dois conseguiram entregar o que se propuseram. E essa era uma etapa bastante importante do processo seletivo, a qual era eliminatória. O que fazer agora? A empresa estava necessitando de mais consultores, porém apenas dois estavam realmente prontos nesse momento.

- Nosso objetivo era selecionar 10 novos membros, vamos realmente selecionar apenas dois? – comentou Maria, preocupada.

- Sabemos dos critérios da seleção. Apenas dois estão prontos agora, é o certo a se fazer – respondeu Iara.

- E Vanessa? - questionou Heitor.

- Vanessa também não conseguiu concluir todas as etapas. Infelizmente, não poderemos contratá-la. Iremos contratar apenas os dois que estão prontos. Concordam? - disse Iara.

Maria, claramente não estava nada satisfeita. Porém concordava que era o certo a ser feito e propõe dá todos os feedbacks, levar a notícia para a empresa e começar outro processo seletivo urgentemente. Iara e Heitor concordam, e então a empresa passa a ter 12 membros.

Um mês se passou, muita coisa ainda precisa ser feita. Muitos projetos para vender, um faturamento desafiador para alcançar, inicia-se então um novo processo seletivo. Avaliando a ficha de inscritos, Maria percebe que Vanessa se inscreveu novamente e, então ela fica animada e acha que nesse processo ela conseguirá entrar.

O processo seletivo começa, na apresentação Vanessa deixa claro para todos que está disposta a fazer o possível para passar. Isso anima Maria e os demais recrutadores, pois eles buscam também por pessoas que realmente queiram fazer parte.

Dias se passara, e o final do processo seletivo chegou. Vanessa está sendo avaliada por Maria, Heitor e Iara. Novamente ela não consegue entregar resultados satisfatórios, eles acreditam que ela não está lidando bem com a nova rotina e não está conseguindo conciliar as aulas com a EJA.

Depois de muita conversa, eles chegam à conclusão de que é melhor não selecionar Vanessa. Pois a EJA está passando por um momento delicado e assumem que não terão recursos suficientes para treiná-la adequadamente dentro da EJA e acreditam que, caso ela fosse selecionada, o risco dela não se adaptar a rotina é alto podendo então sair da empresa por se sentir sobrecarregada e desmotivada. Sendo assim, Maria, Iara e Heitor começam a avaliar os demais participantes.

Desta vez, quatro novos membros iriam entrar. Mesmo assim, a situação ainda era bastante preocupante, pois ao fim de dois processos seletivos apenas seis pessoas entraram e todos sabiam que precisariam de bem mais, caso quisessem alcançar o objetivo da empresa para o ano em curso. Agora, a empresa tinha 16 membros.

Os recrutadores, novamente, passam os feedbacks para Vanessa. Ela fica triste, desapontada e começa a refletir se realmente vale a pena tentar mais um processo seletivo ou buscar se dedicar somente a Universidade nesse momento.

4 RESULTADOS DIFERENTES EXIGEM AÇÕES DIFERENTES

Cinco meses se passaram, a EJA ainda precisa de mais pessoas e então lança mais um processo seletivo. Planejam uma campanha para atrair o máximo de pessoas para o Trainee. Espalham cartazes, visitam as salas, organizam evento junto ao Centro Acadêmico do curso, tudo isso buscando apresentar para os alunos do curso e possíveis participantes as vantagens de fazer parte da EJA Consultoria.

Segunda-feira, 7h50 da manhã, Heitor, Iara e Maria estão se organizando para fazer mais uma das apresentações sobre a EJA Consultoria na sala de aula. Desta vez, para uma turma do P2. Heitor revisa os slides, enquanto Maria e Iara organizam a sede da empresa para receber os alunos após a apresentação.

Chegou o momento, a aula da professora Raquel é interrompida, com prévio consentimento, pelos membros da EJA.

- Olá gente, bom dia!!! - falou Heitor, entusiasmado.

- Somos da EJA Consultoria, Empresa Júnior de Administração. Vocês já conhecem ou ouviram falar? - complementou Maria.

Após alguns segundos, nenhum aluno demonstrou conhecimento sobre a EJA. Apenas a Vanessa, sentada no fundo da sala que levanta a mão vagarosamente.

- Bem, vemos que apenas uma aluna conhece e/ou ouviu falar da EJA por aqui. Viemos aqui pra explicar um pouquinho como funciona nossa empresa - disse Iara.

Heitor começou a apresentação, enquanto as meninas observam para sanar as possíveis dúvidas:

- O Brasil, atualmente, é o país com maior número de empresários juniores. Ah, vamos entender melhor como funciona o Movimento Empresa Júnior brasileiro. Temos a Brasil Júnior, que é uma confederação responsável por gerir todas as federações juniores do país. Já a Federação é responsável por gerir todas as empresas juniores de um estado, sendo assim, cada estado tem uma federação. A PB Júnior é a federação da Paraíba. E, por fim, existem as empresas juniores.

- Uma Empresa Júnior é formada e gerida por estudantes de um determinado curso, sem fins lucrativos e com o intuito de impactar o mercado onde está inserida. Algumas possuem estudantes apenas de um curso, outras acreditam mais na multidisciplinaridade e são compostas por alunos de diversos cursos que se completam -disse Heitor.

Um dos alunos interrompem nesse momento e questionou:

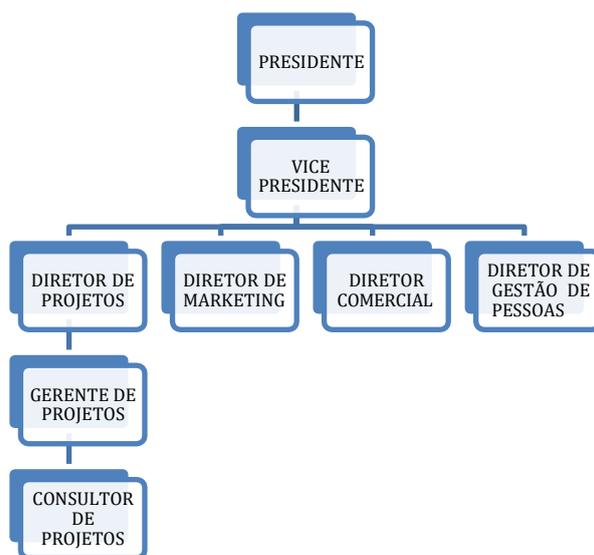
- E quanto vocês recebem por isso?

- Os membros de uma Empresa Júnior não são remunerados através do salário, por lei a empresa não pode recompensar com dinheiro os que fazem parte do MEJ. Mas existem vários

programas, prêmios e eventos que buscam incentivar e estimular os empresários juniores. O nosso principal foco é o aprendizado, crescimento pessoal e profissional e impactar o mercado local e todos aqueles que estão a nossa volta – responde Maria.

Heitor continuou a apresentação:

- Mas como a EJA Consultoria é formada? A EJA Consultoria, esse ano, possui 16 membros que trabalham das 14h às 18h presencialmente, e oito cargos, como vocês podem ver no slide:



Mais uma vez, é interrompido por outro aluno, dessa vez a Vanessa que questionou:

- Como faço para chegar ao cargo da presidência?

Surpresos com a pergunta, Heitor, Maria e Iara se olham. Maria então respondeu:

- Oi Vanessa, todos nós podemos concorrer a qualquer diretoria depois de 1 ano que estiver na empresa. As inscrições do processo seletivo estarão abertas a partir de amanhã, se inscreve. Tenho certeza que será uma boa experiência, independente do resultado final.

- Então, gente! Vamos até a sala da EJA? Lá iremos ver melhor como acontece os processos e como nos organizamos para atender os nossos clientes - disse Heitor, finalizando a apresentação.

5 CONTRATAR OU NÃO?

Durante o período de inscrição para o terceiro processo seletivo do ano, os recrutadores continuam fazendo apresentações e promovendo eventos. E Vanessa está presente em todos os eventos.

Ela realmente está decidida que tentará mais uma vez. Ainda estava no início do curso, portanto teria muitas oportunidades pela frente para conhecer outros projetos e estágios.

Vanessa se inscreve, deixando Heitor, Maria e Iara impressionados com tamanha força de vontade, isso era realmente cativante. Todo o processo ocorre, Vanessa tenta se organizar e cumprir com todas as demandas da Universidade e EJA. Só que agora, a diretoria da empresa fez um mapeamento de competência, e listou como competências essenciais para um novo membro: (a) inteligência emocional; (b) comunicação assertiva; e (c) conhecimento básico nas cinco principais áreas da Administração (Marketing, Recursos Humanos, Finanças, Produção e Materiais).

Vanessa ainda estava no 2º período e ainda não tinha cursado nenhuma disciplina voltada para as áreas da Administração. Mais um desafio para ela.

Chegou o fim do processo seletivo e os recrutadores estão avaliando os participantes do processo seletivo.

- Vamos começar por Vanessa? Inteligência emocional... ela se saiu bem em todas as situações de cobrança, trabalho em equipe - disse Maria.

- Heitor leu a próxima competência necessária:

- Comunicação assertiva. O cliente, dessa vez, elogiou muito a Vanessa. Falou que houveram alguns atrasos, porém ela estava sempre em contato, explicava a situação e planos de ação e colhia feedbacks.

- Conhecimento básico nas cinco áreas da Administração. O que vocês acham? - questionou Iara.

- Eu acho que ela não atende 100% a essa competência. Passou pelas aulas, porém não obteve bons resultados em finanças e produção – disse Maria.

- É... temos que pensar muito bem antes de tomar essa decisão. A Vanessa já tentou três vezes o nosso processo seletivo, ela realmente tem muita força de vontade, persistência e mostrou que não desiste facilmente – disse Heitor.

- Sabemos o quanto o conhecimento em todas as áreas da Administração é necessário. E quanto aos atrasos no projeto dela? Ao meu ver ela não gere bem o tempo, ainda precisa de muitos treinamentos. Em contrapartida é dedicada, atenciosa, se comunica muito bem, trabalha bem em equipe e quer fazer parte do projeto. O que vamos fazer? Iremos contratá-la? – questionou Maria.

NOTAS DE ENSINO

OBJETIVOS EDUCACIONAIS

O caso foi idealizado para refletir e debater temas relacionados à alguns conceitos de Gestão de Pessoas, bem como a complexidade de realizar e gerir um processo seletivo completo. Abordando assuntos como recrutamento, seleção, mapeamento e desenvolvimento de competências.

Com a aplicação do caso, os alunos poderão exercitar o processo de tomada de decisão, bem como o de alocar / realocar os recursos necessários para uma empresa atingir as metas e objetivos organizacionais. Esse caso também pode contribuir para o desenvolvimento e aprendizado dos alunos no quesito de avaliação de competências necessárias para ocupação de um determinado cargo, bem como as consequências de cada escolha.

O dilema apresentado no caso desperta a reflexão sobre dificuldades que são, geralmente, encontradas pela empresa em processos de decisões importantes, como a de uma contratação. Processos esses que envolvem o clima da empresa, cultura organizacional, necessidades, limitações, escassez de recursos e a carreira e competência de outras pessoas. Com a aplicação deste caso, os alunos também poderão aprender sobre a teoria implícita no caso, além de estimular o processo de interpretação e análise de situações decisivas.

O caso poderá ser utilizado no nível intermediário da graduação de Administração ou ainda em cursos sequenciais/treinamentos que abordem os temas Gestão de Recursos Humanos, Recrutamento e Seleção e demais áreas relacionadas à gestão empresarial. O caso também poderá ser aplicado em treinamentos empresariais para os integrantes da área de Recursos Humanos.

A teoria que será necessária para responder o dilema do caso são técnicas de Recrutamento e Seleção, Gestão de Conflitos, Cultura Organizacional e técnicas para aumentar a motivação dos membros da empresa e reduzir a rotatividade.

FONTES DOS DADOS

O caso foi construído com base nas vivências da autora do caso, que fez parte da EJA Consultoria em 2018 e 2019, e passou por diversas experiências em processos seletivos enquanto estava na diretoria de Gestão de Pessoas. As informações e situações relatadas foram

com base em histórias reais, porém não aconteceram todas com a mesma pessoa, os nomes são fictícios para preservar a identidade dos envolvidos.

ORIENTAÇÕES PARA APLICAÇÃO DO CASO

Para aplicação do caso, sugere-se seguir os seguintes passos:

1. Explicar aos alunos como funciona a aplicação de um caso para ensino;
2. Sugerir que os alunos leiam o caso previamente e individualmente, essa leitura pode ser em casa ou antes de iniciar a aula;
3. Pedir para que cada aluno, individualmente, reflita sobre o caso e as questões propostas;
4. Em pequenos grupos, de 3 a 4 alunos, sugerir que debatam e discutam sobre as questões e reflexões feitas anteriormente, apresentando respostas e soluções para o caso;
5. Em seguida, sugere-se reunir todos os alunos novamente e estimular que apresentem as soluções pensadas nos grupos, dessa vez, para toda a turma;
6. O professor realiza o fechamento do caso, direcionando e opinando sobre as soluções levantadas e discutidas.

Não foi sugerido tempo para cada etapa, devido a particularidade de cada turma, professor e ambiente, cabendo ao professor definir o melhor tempo para a turma e situação onde o caso será aplicado.

No próximo tópico, são apresentadas questões como sugestão para serem aplicadas após a leitura do caso.

QUESTÕES PROPOSTAS PARA DISCURSÃO

1. Sabendo que a EJA Consultoria apresenta dificuldades de atrair mais pessoas para o trainee, como você estruturaria o processo de recrutamento e seleção da empresa?
2. Supondo que você é o encarregado por descrever as competências de um consultor de projetos para a EJA Consultoria, quais competências seriam as mais importantes?
3. Após um evento do MEJ que aconteceu no início de 2018, é apresentada uma meta que os membros acharam desafiadora e até impossível de atingir. Com base no que foi dito no caso, quais estratégias de Gestão de Pessoas você adotaria para que a empresa pudesse superar esse desafio?

4. Se você fosse o Heitor, presidente da EJA, o que você faria para resolver o dilema de contratação da Vanessa?

RACIOCÍNIO SUGERIDO PARA RESOLUÇÃO DAS QUESTÕES

1. Sabendo que a EJA Consultoria apresenta dificuldades de atrair mais pessoas para o trainee, como você estruturaria o processo de recrutamento e seleção da empresa?

A análise da questão deve iniciar identificando as maneiras que a EJA Consultoria começou a divulgar o Trainee, ações essas que só começaram no terceiro processo seletivo e que faziam parte da etapa de recrutamento.

Vale lembrar que o Recrutamento não é uma atitude passiva, mas sim ativa. E há questões muito importantes que devem estar associadas ao processo de recrutamento, que são posição do trabalho, salário e benefícios, fontes de candidatos, meio e mensagem (FERREIRA, 2014). Sendo assim, os integrantes da EJA, responsáveis pelo recrutamento devem associar as questões citadas às suas ações e planejamento, deixando claro para o público-alvo qual é a vaga ofertada, quais os benefícios, que não há remuneração por meio de salários, e identificar onde estão os possíveis candidatos e, por fim, escolher como e qual mensagem querem passar.

Existem muitas técnicas de recrutamento, as quais são: (a) cartazes; (b) consultorias de RH; (c) indicações; (d) listas de divulgação de vagas; (e) páginas corporativas e de empregos; (f) palestras na universidade; e (g) redes sociais (FERREIRA, 2014). Para divulgar o trainee, a EJA pode utilizar os cartazes nos murais da universidade, pedir indicações dos atuais membros da empresa – onde eles indicariam colegas que possivelmente se interessem pelo trainee - e a EJA, por sua vez, entraria em contato explicando e buscando atrair essas pessoas. Outra técnica que pode ser aplicada no recrutamento são as palestras na universidade e a divulgação nas redes sociais, por meio de fotos e vídeos explicativos.

Após a etapa de Recrutamento, acontece a Seleção. E a seleção é “a forma como a empresa escolhe, dentre os candidatos atraídos ou recrutados, aqueles que irão ingressar na organização”. (FERREIRA, 2014)

A primeira fase da Seleção é analisar o currículo. No caso da EJA Consultoria, por se tratar de um público-alvo que ainda está em formação e, muitas vezes, nos períodos iniciais ao

curso, a empresa pode solicitar aos candidatos um currículo com informações personalizadas, tais como cursos já realizados, áreas de interesse, entre outros.

Existem diversas técnicas que podem ser aplicadas durante o processo de seleção, as quais são: (a) provas de conhecimento; (b) testes psicológicos; (c) simulações e/ou dinâmicas em grupo; e (d) entrevista. (FERREIRA, 2014).

Após análise de currículo, o processo de seleção da EJA, é dividido em 2 etapas. Na primeira, ocorrem dinâmicas em grupo e entrevista e, na segunda, aulas e desafios sobre as áreas da Administração e demais temas considerados importantes, tais como liderança, vendas, história da EJA e do MEJ, entre outros. A EJA pode manter essas técnicas e incluir os testes psicológicos, na primeira etapa, para isso, formaria uma parceria com profissionais autorizados a realizar tais testes, e também incluiria uma prova de conhecimento ao fim da segunda etapa, para ajudar na avaliação final.

2. Supondo que você é o encarregado por descrever as competências de um consultor de projetos para a EJA Consultoria, quais competências seriam as mais importantes?

A reflexão acerca desta questão deve iniciar buscando entender o conceito de competência e de mapeamento de competências, para, em seguida, definir quais as competências necessárias a um aluno para ingressar na EJA Consultoria, de acordo com o cargo analisado.

Competência no trabalho é a “combinação sinérgica de conhecimentos, habilidades e atitudes, evidenciada pelo desempenho do indivíduo em seu contexto profissional, que agrega valor tanto à pessoa quanto à organização em que ela atua” (BRANDÃO, 2017). Outros autores trazem a competência como “o conjunto de aprendizagens sociais e comunicacionais nutridas a montante pela aprendizagem e formação e a jusante pelo sistema de avaliações” (FLEURY e FLEURY, 2001).

Sabendo o conceito de competência, pode-se entender também o que seria o mapeamento de competência e a sua importância para uma organização.

Segundo Brandão (2001), o mapeamento de competências tem o objetivo de identificar lacunas de competências, ou seja, a identificação das competências necessárias e as competências presentes. Esse processo é importante na seleção, pois ajudará ao recrutador a avaliar de maneira imparcial e com base nas competências do candidato, o que dará mais

segurança e assertividade no processo de selecionar e escolher os futuros integrantes da empresa.

Ainda segundo esse autor, a descrição das competências individuais representa um comportamento esperado para esse indivíduo no trabalho. Então, o desempenho que se espera, deve ser escrito com verbos que incitam a ação e, no momento de descrever, devem ser evitados (a) descrições muito longas; (b) obviedades; (c) duplicidades; (d) abstrações; (e) utilização de termos muito técnicos; (f) ambiguidade; (g) palavras desnecessárias; e (h) verbos inadequados.

Um bom mapeamento de competências utiliza de técnicas como análise documental, entrevista, grupo focal, questionário e observações (BRANDÃO, 2017). Porém, na resolução do caso poderá ser usada as informações apresentadas e a Resolução CNE/CES 4/2005, que no artigo 4º fala das competências necessárias para um Administrador, as quais são:

I - Reconhecer e definir problemas, equacionar soluções, pensar estrategicamente, introduzir modificações no processo produtivo, atuar preventivamente, transferir e generalizar conhecimentos e exercer, em diferentes graus de complexidade, o processo da tomada de decisão;

II - Desenvolver expressão e comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais;

III - Refletir e atuar criticamente sobre a esfera da produção, compreendendo sua posição e função na estrutura produtiva sob seu controle e gerenciamento;

IV - Desenvolver raciocínio lógico, crítico e analítico para operar com valores e formulações matemáticas presentes nas relações formais e causais entre fenômenos produtivos, administrativos e de controle, bem assim expressando-se de modo crítico e criativo diante dos diferentes contextos organizacionais e sociais;

V - Ter iniciativa, criatividade, determinação, vontade política e administrativa, vontade de aprender, abertura às mudanças e consciência da qualidade e das implicações éticas do seu exercício profissional;

VI - Desenvolver capacidade de transferir conhecimentos da vida e da experiência cotidianas para o ambiente de trabalho e do seu campo de atuação profissional, em diferentes modelos organizacionais, revelando-se profissional adaptável;

VII - Desenvolver capacidade para elaborar, implementar e consolidar projetos em organizações;

VIII - desenvolver capacidade para realizar consultoria em gestão e administração, pareceres e perícias administrativas, gerenciais, organizacionais, estratégicos e operacionais.

A partir das atividades desenvolvidas na EJ, as competências mais importantes para um consultor de projetos da EJA Consultoria, levando em consideração que são alunos ainda em formação e que, muitas vezes, estão no início do curso seriam: (a) resolução de problemas; (b) comunicação assertiva; (c) conhecimento básicos nas áreas da Administração (d) proatividade (e) busca pelo conhecimento e melhoria constante; (f) flexibilidade e adaptabilidade.

3. Após um evento do MEJ que aconteceu no início de 2018, é apresentada uma meta que os membros acharam desafiadora e até impossível de atingir. Com base no que foi dito no caso, quais estratégias de Gestão de Pessoas você adotaria para que a empresa pudesse superar esse desafio?

A análise desta questão requer uma avaliação geral do caso. A EJA Consultoria apresenta uma capacidade operacional baixa, dificuldade em reter os membros atuais e atrair novos integrantes. Sendo assim, o ideal seria tratar primeiro os pontos de retenção e atração de pessoas, em seguida trabalhar questões como motivação e treinamentos para que os atuais integrantes tenham capacidade de atingir a meta do ano.

Segundo Maximiano (2014), por meio do modelo universalista, o desempenho da organização depende do nível de comprometimento e satisfação das pessoas que fazem parte da empresa. Para alcançar esses níveis de satisfação, o mesmo autor sugere que as organizações devem adotar algumas técnicas, tais como: (a) recrutamento correto; (b) segurança no trabalho; (c) investimento em treinamentos; (d) redução da hierarquia; (e) compartilhamento de informações; e (f) recompensas ligadas ao desempenho.

Ribeiro (2018), defende que um funcionário se torna melhor devido a treinamentos. Como a empresa é formada por pessoas, um funcionário melhor e mais desenvolvido significa uma empresa melhor e mais assertiva.

Ribeiro (2018) ainda ressalta a importância de ter um processo de integração para os novos membros, para construir uma equipe coesa, alinhada e com os mesmos objetivos, explicar como funcionam os processos da empresa, as regras e a forma de trabalhar. O autor ainda dá dicas de como manter a motivação da equipe, segundo ele a motivação pode ser estimulada

através de elogios, incentivos, um desafio estimulante, uma promoção e até mesmo reuniões mais descontraídas.

Com base na teoria, a EJA Consultoria, pode adotar em seu sistema de gestão de pessoas diversas ações, tais como:

- Promover integração para os novos membros e/ou quando necessitar de um novo alinhamento. Em um ambiente descontraído, com os objetivos do evento previamente estabelecidos pela diretoria, pode ser um momento para planejar ações, alinhar estratégias, reforçar valores e fortalecer a equipe;

- Estimular a motivação dos atuais membros. Fazendo reuniões quinzenais para acompanhar o andamento dos projetos e metas, nesses encontros elogiar aqueles que estão se saindo como esperado e/ou suprindo as expectativas e propor soluções em conjunto para aqueles que estão encontrando dificuldades;

- Manter o engajamento dos membros. Promover campanhas de recompensas baseadas no desempenho das equipes de consultoria, para isso é necessário estabelecer metas e acompanhar nas reuniões gerais e os prêmios poderiam ser treinamentos patrocinados pela empresa e eventos do MEJ, ou outras premiações definidas com a equipe;

- Promover bons treinamentos e que elevem a qualificação dos membros e, conseqüentemente, da empresa e dos projetos. Buscar parcerias com empresas que dão treinamentos e até mesmo investir em alguns, sempre que possível, proporcionar momentos de compartilhamento entre a equipe, ou seja, disseminar o conhecimento que existe dentro da empresa.

As ações citadas acima são importantes para auxiliar na retenção dos membros na organização, diminuindo assim a alta rotatividade. Mas também é preciso se preocupar com a atração de novos integrantes para a empresa, para isso a empresa pode adotar ações que autores como Ferreira (2014) sugeriu, tais como a utilização de cartazes, indicações, palestras na universidade e redes sociais. Lembrando sempre de buscar maneiras de adequar as ações propostas com o modelo de negócio da organização.

4. Se você fosse o Heitor, presidente da EJA, o que você faria para resolver o dilema de contratação da Vanessa?

A análise dessa questão deve englobar assuntos como mapeamento de competências, em que serão analisadas as competências necessárias e as que a candidata Vanessa possui, além de analisar também os critérios que a EJA Consultoria considera para selecionar um novo membro.

De acordo com o caso, a EJA Consultoria começou a implantar o mapeamento de competências no terceiro processo seletivo, momento que acontece o dilema de contratar ou não a Vanessa. Sendo assim, o critério de competências deve ser o que irá decidir a contratação de Vanessa, a empresa ainda pode levar em consideração os valores que possui e o propósito do movimento no qual faz parte – o MEJ – que é formar empreendedores, comprometidos em transformar o Brasil, por meio da vivência empresarial.

A EJA, elencou como competências necessárias: (a) inteligência emocional; (b) comunicação assertiva; e (c) conhecimento básico nas cinco principais áreas da Administração (Marketing, Recursos Humanos, Finanças, Produção e Materiais).

A Vanessa, por sua vez e segundo a análise dos recrutadores, se saiu bem apenas na avaliação da primeira e segunda competência necessária. Não atendendo ao principal requisito definido para aprovação de um novo membro na organização, que seria possuir as competências listadas no mapeamento, a Vanessa não será contratada, e os recrutadores deverão passar o feedback e a justificativa. Vale salientar que todos os outros candidatos também passaram pela avaliação com base nos mesmos critérios, e não seguir os pré-requisitos tem o risco de decisões serem tomadas com base na emoção e sem impessoalidade.

Há outro ponto de vista a ser observado, Banov (2015) defende a importância de o avaliador observar critérios que não estão explícitos no perfil do cargo, mas que são importantes e significativos para a empresa. Pode-se levar em consideração, nesse caso, o fato de Vanessa ter participado por três vezes consecutivas do processo seletivo, ter evoluído durante os processos, e ter apresentado competências comportamentais bem desenvolvidas. Outro ponto importante é considerar o propósito do Movimento Empresa Júnior e da EJA Consultoria, que é desenvolver e impactar o mercado no qual está inserido, as pessoas e a universidade, formar empreendedores capazes de fazer mudança através do comprometimento. Nesse caso, se considerar o nível de comprometimento, a força de vontade e a busca por melhoria contínua de Vanessa, ela deve ser contratada e a EJA aplicaria ações como treinamentos, incentivando o desenvolvimento da competência que está precisando de melhoria.

REFERÊNCIAS

MAXIMIANO, A. Recursos Humanos: Estratégia e Gestão de Pessoas na Sociedade Global. Grupo GEN, 2014. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-216-2593-3/>. Acesso em: 26 jul. 2020

BRASIL. RESOLUÇÃO Nº 4, DE 13 DE JULHO DE 2005. Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração, bacharelado, e dá outras providências. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces004_05.pdf. Acesso em: 26 jul. 2020

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. Revista de administração contemporânea, v. 5, n. SPE, p. 183-196, 2001.

FERREIRA, I.P Series MBA - Gestão de Pessoas - Atração e Seleção de Talentos. Grupo GEN, 2014. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-216-2577-3/>. Acesso em: 26 jul. 2020

PENA, BH Mapeamento de Competências, 2ª edição. Grupo GEN, 2017. 9788597013573. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597013573/>. Acesso em: 26 jul. 2020

BANOV.M.R. Recrutamento, Seleção e Competências, 4ª edição. Grupo GEN, 2015. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522498239/>. Acesso em: 26 jul. 2020

RIBEIRO, L.M. Gestão de Treinamento de Pessoas. Editora Saraiva, 2018. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788547230449/>. Acesso em: 28 jul. 2020.