O Processo de Seleção e Recrutamento De Gestores em um Indústria de Mandirituba/PR



Lidiane Gomes dos Santos Felisberto; Estefany Vitoria Silva; Orlando Wagner Neves Koglin; Victor Borcath; Wellington Felisberto[1]

[1] *UNIFACEAR – Centro Universitário*

RESUMO

Tendo em vista os raros trabalhos científicos que tratam dos processos de contratação para os cargos de gestão, essa investigação se propôs a realizar uma pesquisa de campo, realizada em uma indústria, localizada na cidade de Mandirituba/PR, para conhecer os métodos de recrutamento e seleção de gestores adotados pela referida empresa. A pesquisa conduzida pela abordagem qualitativa realizou a coleta de dados por meio de entrevistas semiestruturadas com a gestora de RH e quatro gestores operacionais. As análises indicaram que a empresa investigada seleciona os gestores dentro do seu próprio quadro de colaboradores, mediante a indicação. Foi constatado que na prática não existe um processo de recrutamento de gestores e que o método utilizado para selecionar trata-se da entrevista que formaliza o convite e verifica o desejo do colaborador em assumir a função. A pesquisa revelou a complexidade de se contratar um gestor, mostrando que empresa leva em consideração as competências técnicas, conceituais e humanas do profissional, ao avaliar o seu conhecimento e domínio dos processos desenvolvidos no setor, o seu comprometimento, sua personalidade e o perfil da equipe que irá liderar.

Palavras chave: Recrutamento e Seleção; Cargo de Gestão; Contratação de Gestores.

ABSTRACT

In view of the rare scientific works that deal with the hiring processes for management positions, this investigation proposed to carry out a field research, carried out in an industry, located in the city of Mandirituba/PR, to know the methods of recruitment and selection of managers adopted by that company. The research conducted by the qualitative approach carried out data collection through semi-structured interviews with the HR manager and four operational managers. The analyzes indicated that the investigated company selects the managers within its own staff, upon indication. It was found that in practice there is no process for recruiting managers and that the method used to select is the interview that formalizes the invitation and verifies the employee's desire to assume the role. The research revealed the complexity of hiring a manager, showing that the company takes into account the technical, conceptual and human competences of the professional, when evaluating their knowledge and mastery of the processes developed in the sector, their commitment, their personality and the profile of the team you will lead.

Key Words: Recruitment and Selection; Management Position; Hiring Managers.

1. INTRODUÇÃO

As empresas no Brasil utilizam diferentes métodos para os processos de recrutamento e seleção de pessoas para ocupar determinado cargo e existe uma grande quantidade de estudos que se voltam a esse tema. No entanto, identificou-se em diferentes bases de dados, como Scielo e CAPES, que a maioria das pesquisas e estudos são relacionados ao recrutamento e seleção de pessoas para cargos operacionais e não de gestão.

Considerando que há dificuldade em encontrar estudos voltados a processos de recrutamento e seleção para cargos que possuam alto poder de decisão, bem como a intenção do grupo de compreender como ocorrem esses processos na prática, a pesquisa partiu da seguinte problemática: Quais são os métodos para recrutamento e seleção de gestores adotados pela indústria?

O estudo, conduzido pela abordagem qualitativa, privilegiou como campo de pesquisa uma indústria de médio porte, localizada no Município de Mandirituba/PR, tendo como objetivo geral do estudo conhecer os métodos de recrutamento e seleção de gestores adotados pela indústria investigada. Criada em 1997 e especializada na produção e comercialização de tubos e postes em PRFV, o campo de pesquisa escolhido trata-se de uma das mais importantes fábricas do segmento em PRFV do mercado brasileiro.

O objetivo geral se desdobrou nos seguintes objetivos específicos: a) identificar os métodos utilizados para o recrutamento e seleção de novos gestores; b) descrever os requisitos exigidos pela empresa para os cargos de gestão; c) e, descrever a percepção dos gestores a respeitos dos processos dos quais participaram, bem como o suporte dado pela empresa para desenvolverem suas funções.

Este trabalho tem relevância por privilegiar um objeto de estudo pouco investigado e por proporcionar a agnição dos processos de recrutamento e seleção de gestores aos profissionais, estudantes e demais interessados nessa temática.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1 OS PROCESSOS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS

Atualmente, as empresas são cobradas em inúmeros aspectos, sejam cobranças internas: melhores resultados, maior qualidade na produção; como cobranças externas: cuidados para evitar acidentes de trabalhos, cotas para serem atendidas, etc. Deste modo, para atender essas demandas, o processo de recrutamento e seleção de pessoas deve ter claro seus objetivos.

O recrutamento é um sistema de informações que visa atrair candidatos potencialmente qualificados, dos quais serão selecionados futuros funcionários da organização. Nas palavras de Chiavenato, o recrutamento é o “processo de atrair um conjunto de candidatos para um cargo particular. Deve-se anunciar a disponibilidade do cargo no mercado e atrair candidatos qualificados para disputá-los” (2010, p. 115). Já a seleção de pessoas, se refere ao processo de selecionar entre os candidatos o melhor profissional para ocupar a vaga de emprego.

O processo de recrutamento e seleção do profissional refere-se a uma das mais ricas ferramentas de gestão de pessoas nas organizações. É através desse processo que as organizações estão percebendo a importância das pessoas que a compõem, não como meros funcionários, mas como parceiros (GUIMARÃES, ARIEIRA apud BAYLÃO, ROCHA, 2014).

2.1.1 Qual o foco do recrutamento?

Segundo Chiavenato (2010), a resposta para essa questão depende do foco da organização. Ou seja, depende do objetivo a que se propõe.

O recrutamento pode estar focalizado na busca por candidatos para preencher cargos vagos na organização e manter inalterado o status quo. Ou pode estar concentrado na aquisição de competências necessárias ao sucesso organizacional para aumentar a competitividade (CHIAVENATO, 2010).

A empresa pode utilizar-se de três principais métodos de recrutamento:

a) o recrutamento interno, em que procura preencher a vaga através de remanejamento de seus funcionários, que podem ser promovidos ou transferidos;

b) o recrutamento externo, quando a empresa recorre ao mercado de trabalho local, regional, nacional ou até mesmo internacional;

c) e o recrutamento misto, em que se utiliza tanto do recrutamento interno quanto do recrutamento externo para qualquer vaga a ser preenchida (CHIAVENATO, 2010).

O recrutamento interno é um processo voltado para o público interno da empresa. De maneira geral, isso significa que as pessoas ideais para a vaga em aberto não estão por aí no mercado, mas sim dentro da própria organização. Dessa forma, o recrutamento interno pode envolver: transferência de pessoal de uma posição para outra, promoções de um nível para o outro, transferências com promoções de pessoal, programas de desenvolvimento pessoal e planos de carreira de pessoal (BAYLÃO, ROCHA, 2014).

Entre os pontos positivos do recrutamento interno, destacado por Baylão e Rocha (2014), é que esse processo é econômico, rápido, gera motivação entre os funcionários e aproveita os investimentos da empresa em treinamentos. Entre os aspectos negativos está o fato de que pode gerar conflitos de interesse entre os empregados.

Já o recrutamento externo se refere à busca por candidatos que estão fora da empresa e que são atraídos pela divulgação da oportunidade de emprego em canais de comunicação ou por empresas especializadas (BAYLÃO, ROCHA, 2014). A vantagem desse processo é que a empresa consegue trazer “sangue novo” para a organização, no entanto, como desvantagens do processo, destaca-se o tempo e os gastos que são maiores do que o recrutamento interno (BAYLÃO, ROCHA, 2014).

2.1.2 Seleção de pessoas

Seleção é a etapa após o recrutamento. Ou seja, se trata da etapa em que será feita a escolha do melhor profissional para a empresa. Para Martins,

> A seleção consiste em primeiro lugar, na comparação entre perfis dos candidatos e as exigências do cargo ou função, [e] o ideal é que o perfil e a função se ajustem. Assim, é necessário uma escolha da pessoa certa para o cargo certo, ou seja, entre candidatos recrutados aqueles mais adequados aos cargos existentes na empresa, visando manter ou aumentar a eficiência e desempenho do pessoal (apud BAYLÃO, ROCHA, 2014, p. 8).

Para a seleção de pessoas, as organizações podem utilizar diferentes técnicas, como a entrevista individual com o candidato, dinâmicas de grupo e ainda testes psicológicos.

Referente à entrevista, Outeiro et al. (2017, p. 7), afirmam que é por meio dela que o “empregador tem a oportunidade de conhecer melhor seu candidato, sua personalidade, sua postura e outras características físicas que também são essenciais para um funcionário dentro de uma organização”.

Guimarães e Arieira (apud BAYLÃO, ROCHA, 2014) afirmam que a entrevista é a técnica mais utilizada pelas organizações, tanto para o recrutamento quanto para a seleção de pessoas. Mas, embora Chiavenato (2009) confirme que é uma técnica amplamente utilizada, afirma que a entrevista carece de base científica, ou seja, se trata de um meio subjetivo e impreciso de seleção. No entanto, ainda é a entrevista pessoal que mais influencia a decisão final a respeito dos candidatos (CHIAVENATO, 2009).

Outra técnica de seleção se refere às dinâmicas de grupo. Segundo Mendes,

> O uso de dinâmicas como uma opção de ferramenta para seleção traz mais segurança e assertividade para a empresa na tomada de decisões, já que é possível analisar as competências comportamentais dos participantes. Além disso, permite ao candidato apresentar suas principais características e experiência durante a dinâmica, diversas situações e relações que podem agregar em sua vivência profissional (MENDES apud OUTEIRO et al., 2017, p. 10).

Além da entrevista e das dinâmicas de grupo, a empresa pode utilizar, durante o processo de seleção, testes psicológicos. De acordo com Outeiro et al. (2017, p. 8), esse procedimento consiste “em avaliar a aptidão do colaborador psicologicamente, ou seja, analisar seu temperamento diante de situações de complicação em que o mesmo estará sujeito”. O cuidado que se deve ter é que os testes sejam aplicados por psicólogos, devidamente credenciados (BRASIL, 1962).

A seleção da pessoa certa é fundamental para manter a produtividade e os resultados da organização. Tanto o recrutamento quanto a seleção fazem parte de um processo maior que é o de suprir e prover a organização de talentos e competências necessários à sua continuidade e sucesso em um contexto altamente dinâmico e competitivo (CHIAVENATO, 2009).

2.2. COMPETÊNCIAS REQUERIDAS DE UM GESTOR

O planejamento estratégico de gestão de pessoas é o processo de decisão a respeito do capital humano necessário para atingir os objetivos organizacionais, dentro de determinado período de tempo. Trata-se de antecipar qual a força de trabalho e os talentos necessários para a realização de ação organizacional futura.

Uma empresa para permanecer operando, se desenvolver e gerar lucro, além de investir em máquinas, tecnologias e estrutura física, precisa investir em pessoas. De acordo com Chiavenato,

> As pessoas passam a significar o diferencial competitivo que mantém e promove o sucesso organizacional: elas passam a ser a competência básica da organização, a sua principal vantagem competitiva em um mundo globalizado, instável, mutável e fortemente competitivo (CHIAVENATO, 2014, p. 5).

Referente à seleção de pessoas para cargos de gestão, esse processo trata-se de uma tarefa ainda mais complexa às organizações. De acordo com Orlickas (2012), técnicos administrativos, por exemplo, são talentos selecionados com maior facilidade do

que a contratação para cargos de gerência. Em suas palavras, “Por demandar competências mais complexas e de múltiplos indicadores, em função dos fatores organizacionais cada dia mais diversos, torna-se cada vez mais difícil encontrar o perfil gerencial oportuno às questões organizacionais presentes” (ORLICKAS, 2012, p.141).

O processo de recrutamento e seleção de pessoas aos cargos de gestão precisa de muita cautela, uma vez que os gestores são colaboradores que “enfrentam questões específicas e diferentes dos demais setores da organização” (ORLICKAS, 2012, p. 138). A organização precisa empenhar-se para contratar o profissional “ideal”, pois uma contratação inadequada acarretará em desperdício de tempo e dinheiro para a empresa.

Ao contratar um novo gestor, a organização está delegando a ele o gerenciamento, que se refere ao processo de orientação do desenvolvimento, da manutenção e da alocação de recursos a fim de atingir as metas organizacionais. Nas palavras de Orlickas, gerenciar é “o procedimento de pensar, definir e atuar com o objetivo de atingir resultados satisfatórios e ‘fazer acontecer’” (2012, p. 136).

De acordo com Orlickas (2012), a atualidade impõe a necessidade do desenvolvimento de competências gerenciais que permitam a análise, a compreensão e a solução de problemas administrativos. Em contrapartida, instalou-se o senso comum de que as competências gerais são suficientes para atuar em funções gerenciais. Segundo a autora,

> Essa forma de pensar admite que a escolha de administradores é uma simples questão de seleção e alocação, defendendo a perspectiva de inutilidade da formação e da capacitação gerenciais adequadas às competências inter e intrapessoais – que são exigidas no mundo corporativo atual e imprescindíveis para o exercício da função nos padrões organizacionais. Acredita-se, assim, que o crescimento, o desenvolvimento e a complexidade alcançados pelas organizações baseiam-se exclusivamente no bom senso e em experiências anteriores (ORLICKAS, 2012, p.141).

Embora o bom senso e a experiência possam ser requisitos para a contratação de gestores, as funções gerenciais requerem competências específicas. Segundo Martins (2019), essas competências podem ser divididas em três grupos: técnicas, humanas e conceituais.

As competências técnicas de um gestor se trata de conhecimentos referentes aos procedimentos, regras, políticas da organização e de sua atividade. As competências humanas se referem à capacidade do gestor se relacionar com as pessoas e desenvolver o trabalho em equipe. Já as competências conceituais se referem ao conhecimento da

situação em que se encontra a organização e/ou setor que deve gerir, a fim de resolver problemas e alcançar as metas e objetivos propostos (MARTINS, 2019).

Entre as competências específicas exigidas de um gestor, Martins (2019) elenca: ser ético, ter boa comunicação, ter resiliência, ser transparente, saber ouvir, ser organizado, delegar tarefas, dar feedback constante, gerir conflitos, ser criativo, ser proativo e ter sinergia (saber conduzir a equipe ao objetivo).

Para Orlickas (2012, p. 145) as competências se referem a "um fator importante e protagonista do processo, e pode proporcionar maior garantia na qualidade da tomada de decisão, bem como ocasionar a implementação de um projeto mais eficiente". De acordo com a autora, as habilidades e conhecimentos requeridos ao cargo de gestão podem ser aprendidos e ensinados.

Em síntese, as competências de um gestor servem para suprir as seguintes demandas:

> - Traçar estratégias;
> - Atuar seguindo etapas de uma ação racional calculada, [...] racionalidade administrativa;
> - Ser decisivo e interativo com times e colaboradores, na eterna busca pela resolução de problemas e conflitos no processo decisório organizacional;
> - Renovar e reconstruir periodicamente o conceito da missão organizacional e de seus objetivos comuns, conduzindo as pessoas ao comprometimento desejado (liderança e habilidades interpessoais) (ORLICKAS, 2012, p.149).

As competências e demandas do gestor indicam que a contratação de um profissional para esse cargo trata-se de um desafio, pois requer das organizações a escolha de métodos de recrutamento e seleção que permitam identificar qual é o perfil adequado, tanto em relação à função quanto aos valores e objetivos da organização. Pela seleção de gestores competentes e qualificados a empresa consegue alcançar o seu crescimento e desenvolvimento, além de obter vantagem competitiva perante as demais empresas concorrentes do mercado de trabalho.

3. MATERIAIS E MÉTODOS

A pesquisa foi conduzida pela abordagem qualitativa que é aquela que "não se preocupa com a representatividade numérica, mas sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização" (SILVEIRA, CÓRDOVA, 2009, p. 31).

A partir de uma pesquisa de campo, realizada em uma indústria de médio porte, localizada no Município de Mandirituba/PR, o grupo coletou dados por meio de entrevistas semiestruturadas. Segundo Rosa e Arnoldi, a entrevista é uma:

> [...] técnica de coleta de dados considerada como sendo uma forma racional de conduta do pesquisador, previamente estabelecida, pra dirigir com eficácia um conteúdo sistemático de conhecimento, de maneira mais completa possível, com o mínimo de esforços de tempo (ROSA; ARNOLDI, 2006, p. 17).

Para identificar as técnicas utilizadas para recrutamento e seleção de novos gestores, bem como os requisitos exigidos pela empresa para o cargo de gestão, o grupo entrevistou a gestora responsável pelos Recursos Humanos da empresa investigada. Já, para descrever a percepção dos gestores a respeito dos processos dos quais participaram, bem como o suporte dado pela empresa para desenvolverem suas funções, foram entrevistados quatro gestores operacionais, dois responsáveis pela produção e dois da área da qualidade. As entrevistas foram realizadas na própria empresa, durante o expediente dos colaboradores.

Além das entrevistas, a fim de conhecer melhor a empresa, o grupo coletou informações no documento “Manual de Integração”, o qual foi produzido em 2014 e é utilizado para o treinamento de novos colaboradores.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 O RECRUTAMENTO E A SELEÇÃO DE GESTORES NA INDÚSTRIA INVESTIGADA

Para coletar dados sobre o processo de recrutamento e seleção de gestores adotados pela indústria, foi entrevistada a gestora de RH. Conforme os dados coletados, a empresa faz uso de técnicas comumente simples e comumente utilizadas pelas empresas.

O recrutamento adotado pela indústria é misto, ou seja, aquele que busca por pessoas para ocupar as vagas em aberto tanto dentro da própria empresa quanto externamente (CHIAVENATO, 2010). De acordo com a gestora: “O recrutamento interno é para dar prioridade para o funcionário que trabalha na empresa e o externo é quando a empresa busca pessoas de fora para atender a procura”.

Em relação aos instrumentos utilizados para o recrutamento de pessoas, conforme mencionou a gestora, para atrair candidatos para as vagas de emprego são

contratadas empresas que fazem a divulgação. Quando existe a urgência na contratação, a indústria divulga as vagas na rádio, na Agência do Trabalhador e pelas mídias sociais.

Já, no processo para a seleção dos candidatos, a indústria investigada utiliza a análise do currículo e, posteriormente, convida-os para uma entrevista. Conforme mencionado no referencial teórico, a entrevista é a técnica mais utilizada pelas organizações e a que mais influencia na decisão final a respeito dos candidatos, no entanto, como afirma Chiavenato (2009), tem como ponto fraco o caráter subjetivo e impreciso.

Em relação ao recrutamento de gestores, a indústria investigada prefere utilizar seu próprio quadro de colaboradores para selecioná-los, isto é, o processo é totalmente interno. De acordo com Baylão e Rocha (2014), esse processo tem como vantagem ser um processo econômico, rápido e, além de gerar motivação entre os funcionários, ainda aproveita os investimentos da empresa em treinamentos. Nas palavras da gestora, “A empresa valoriza muito o funcionário que já trabalha aqui dentro”, informando que é levado em consideração a dedicação, a busca por conhecimento e o comprometimento dos colaboradores para remanejá-los ao cargo de gestor.

Segundo a gestora de RH, o cargo de gestor é peculiar e para a contratação é necessário analisar diferentes fatores. Para ela, é preciso avaliar se o candidato tem experiência e formação para assumir a função, no entanto, reforçou que apenas um bom currículo não basta, já que aspectos da personalidade também devem ser avaliados, pois além de experiência e formação, o gestor precisa ser comunicativo e agregar valores à sua equipe de trabalho.

Quando perguntado sobre qual a maior dificuldade em realizar o processo de recrutamento e seleção para o cargo de gestão, a gestora afirmou que é a de encontrar o perfil ideal para o setor, pois as competências profissionais variam. Observa-se que a indústria investigada busca vincular a necessidade do setor com o perfil profissional do candidato à vaga, por exemplo, na área de produção é necessário que o gestor seja proativo e dinâmico, já para a administrativa, precisa ser analítico e estratégico.

As características que a indústria requer dos gestores é que sejam “pessoas que busquem resultados, conheçam a empresa, sejam muito interessadas e comprometidas” (Gestora RH). Além disso, a gestora comentou que o gestor precisa “ter a dinâmica de grupo, precisa saber conversar, porque irá guiar várias outras funções e pessoas, e ter o perfil da equipe, porque sozinho ele não consegue fazer nada” (Gestora RH). Nesse sentido, percebe-se que o processo de recrutamento interno é o mais adequado, considerando que os requisitos que a empresa tem em relação ao gestor só podem ser conquistados (ou avaliados) mediante o trabalho realizado pelo candidato na empresa.

A gestora foi perguntada ainda sobre a relevância dada à idade dos candidatos, à formação acadêmica e à experiência como gestor.

Referente à idade, a gestora informou que a indústria não considera esse fator. O que se espera de um gestor é que ele tenha maturidade, independentemente de sua idade. Como o candidato é interno, a empresa analisa seu desempenho como colaborador e sua competência profissional. Isso se torna determinante, independente da sua formação acadêmica e experiência como gestor.

Conforme visto anteriormente, o cargo de gestão exige competências específicas, classificadas por Martins (2019) como técnicas, humanas e conceituais. Pela entrevista realizada com a gestora, percebe-se que tais competências são levadas em consideração quando ela afirma considerar na decisão de contratação o conhecimento que a pessoa possui referente ao trabalho realizado no setor (competências técnicas), sua experiência na empresa (competências conceituais), bem como o perfil de equipe e a personalidade do gestor (competências humanas).

4.3 A PERCEPÇÃO DOS GESTORES SOBRE O PROCESSO DE SELEÇÃO QUE PARTICIPARAM

A fim de descrever a percepção dos gestores a respeito dos processos de recrutamento e seleção que participaram na indústria investigada, bem como o suporte dado pela empresa para desenvolverem suas funções, foram entrevistados quatro gestores operacionais, dois da área da produção e dois da área de qualidade.

Os gestores A e B atuam na área da qualidade e ocupam a função de gestor há 1 ano e 6 meses e 2 anos, respectivamente. Os gestores C e D são da área de produção e estão na função há 6 e 7 anos, respectivamente.

Assim como a gestora de RH havia informado, o processo de recrutamento aconteceu internamente e os gestores entrevistados já possuíam vasta experiência no setor que hoje administram, cerca de 8 a 10 anos antes de assumirem a função que atualmente ocupam.

Quanto à técnica adotada para selecionar os gestores, todos afirmaram que passaram pela entrevista. O gestor A relatou: “Eu já trabalhava na empresa como inspetor de qualidade e acabou surgindo essa vaga para supervisão no próprio setor de qualidade e o meu gestor veio até mim, conversou e deu essa oportunidade de estar à frente do setor”.

Em relação ao processo de recrutamento e seleção, os gestores foram unânimes em afirmar que não tiveram dificuldades, visto que o processo foi bastante simples e eles

foram convidados a ocupar o cargo. Para os gestores A, C e D as dificuldades surgiram quando assumiram a função, já que não tinham a experiência de administrar uma equipe/setor até aquele momento, sendo a indústria investigada o primeiro emprego dos gestores A e C. O gestor B, que já havia sido gestor em uma empresa anterior, relatou não ter encontrado dificuldades.

Assim como foi perguntado à gestora de RH sobre as exigências para ocupar o cargo de gestão, os gestores foram indagados sobre as competências que a empresa os exigiu. Os gestores afirmaram:

> "Foi através da própria experiência no setor de inspeção que acabou surgindo essa vaga" (GESTOR A).
> "Alguém que já conhecesse do material e por eu ter trabalhado já facilitou o processo" (GESTOR B).
> "Domínio da função de cada área" (GESTOR C).
> "Conhecimento da área e experiência dentro da empresa" (GESTOR D).

As respostas dadas pelos gestores correspondem ao que a gestora de RH havia afirmado. Observa-se que o fator determinante para a escolha do gestor foi a experiência na empresa e o conhecimento dos processos desenvolvidos no setor.

Em relação à formação acadêmica exigida ao cargo, foi possível perceber que elas se distinguem de acordo com o setor. Os gestores A e B, que atuam na área da qualidade, quando assumiram a função possuíam curso técnico em Qualidade, enquanto que os gestores C e D, da produção, afirmaram não possuir formação de nível técnico ou superior.

Os gestores afirmaram que a indústria lhes ofertou cursos de aperfeiçoamento e isso, de acordo com o referencial teórico utilizado, é muito positivo, já que as habilidades e conhecimentos requeridos ao cargo de gestão podem ser aprendidos e ensinados (ORLICKAS, 2012). Todos os gestores entrevistados realizaram curso de Gestão de Pessoas e Liderança, de acordo com o gestor C, "para aprender a trabalhar com pessoas". Além disso, os dados coletados indicam que a empresa investe na capacitação profissional externa. O gestor A afirmou: "A própria empresa me ajudou a me capacitar, por exemplo, pagando meu curso".

Atualmente, o gestor A afirmou realizar o curso Profissional Lean[1]. O gestor B, além de cursar a graduação em Administração, realiza "curso de inspetor de qualidade, metrologia, mecânica básica e curso de NR10 [elétrica]". O gestor C afirmou realizar o

[1] O curso profissional *Lean* se volta para a otimização dos processos para o aumento da eficiência e capacidade produtiva.

curso Gemba[2], oferecido pela própria empresa. Já o gestor D, afirmou não realizar nenhum curso no momento.

Por fim, os gestores foram questionados sobre os desafios que enfrentam no seu dia a dia de trabalho. As respostas indicam que as dificuldades se voltam para o gerenciamento das diferentes personalidades que compõem a equipe, exceto para o gestor C que afirmou que sua maior dificuldade se relaciona ao treinamento de novos funcionários.

O gestor A deu a seguinte resposta à questão:

> "Ter a equipe do seu lado é um dos maiores desafios, pois você falar que é um gestor é fácil, mas ser um gestor e um líder de verdade é bem complicado. O grande desafio é você conseguir trazer as pessoas para o seu lado de uma forma correta.
> Outro desafio é você saber e entender o jeito, a característica de cada pessoa. A partir do momento que você consegue trazer as pessoas para o seu lado, os resultados vêm. O desafio é conseguir motivar a equipe e trazer para o seu lado".

O gestor B afirmou:

> "A liderança em si é complicada. É administrar o ego de cada um dentro da equipe, administrar a personalidade de cada um, um é mais calmo, outro é mais exaltado. É saber trabalhar esses pontos".

Já o gestor D, em consonância com os demais, indicou que "O maior desafio são pessoas, vários tipos de comportamento, exigência que cada funcionário faz. A maior dificuldade é lidar com pessoas".

A partir das entrevistas realizadas com os gestores foi possível perceber que na prática a indústria investigada não adota processos de recrutamento para o cargo de gestor, já que os profissionais são convidados a ocupar o cargo mediante uma indicação. O que as análises indicam é que a seleção do profissional se dá pela observação do colaborador quanto ao seu desempenho e domínio da função e a entrevista acaba por ser a formalização da indicação e a realização da proposta ao colaborador.

Conforme se constatou na entrevista com a gestora de RH, a experiência na própria indústria é um fator determinante, no entanto, as entrevistas com os gestores indicaram que a falta de capacitação prévia para a gestão de pessoas resultou em dificuldades ao assumirem a função. Em contrapartida, a indústria investigada parece

[2] *Gemba* é uma expressão de origem japonesa que significa "o local real". O curso visa preparar os gestores para identificarem possibilidades de melhorias nos processos.

compreender essa necessidade ao oferecer aos gestores em exercício cursos de Gestão de Pessoas e Liderança, que todos afirmaram terem participado.

5. CONCLUSÃO

O cargo de gestão precisa ser preenchido estrategicamente, pois é delegado ao gestor o gerenciamento do desenvolvimento, da manutenção e da alocação dos recursos da organização. Por isso, contratar um gestor não é uma tarefa simples. Em consonância com a responsabilidade que é delegada ao gestor, são exigidas competências complexas para enfrentar questões específicas e garantir que os objetivos da empresa sejam alcançados.

Tendo em vista os raros trabalhos científicos que tratam sobre o tema, o grupo se propôs a realizar uma pesquisa de campo para conhecer os métodos de recrutamento e seleção de gestores adotados pela referida empresa.

A pesquisa revelou que a indústria investigada seleciona os gestores dentro do seu próprio quadro de colaboradores e que essa forma é a mais adequada, visto que os requisitos que a empresa tem para o cargo, dentre eles a experiência dos processos desenvolvidos nos setores, só podem ser alcançados pelo candidato que já atue na empresa. Em relação a isso, as análises das entrevistas com os gestores permitiram identificar que, na realidade, a indústria não adota processos de recrutamento para o cargo, já que os profissionais são convidados a ocupar a função mediante a uma indicação. O método utilizado para selecionar o profissional é a entrevista que formaliza o convite e verifica o desejo do colaborador em assumir a função.

A pesquisa revelou a complexidade de se contratar um gestor, mostrando que diferentes fatores precisam ser levados em consideração, como as competências técnicas, conceituais e humanas. Nesse sentido, as análises revelaram que a indústria investigada leva em conta essas competências ao avaliar no candidato sua experiência na empresa, o seu conhecimento e domínio dos processos desenvolvidos no setor, o seu comprometimento, sua personalidade e o perfil da equipe que irá liderar.

Ainda sobre as exigências para ocupar o cargo, as entrevistas indicaram que a formação acadêmica e a experiência como gestor são fatores secundários. Observou-se que os dois gestores da área da qualidade ao serem contratados possuíam formação específica, enquanto os dois da área da produção não, além do fato de que três dos gestores até então nunca haviam ocupado o cargo de gestão.

Por fim, a indústria investigada parece compreender que as habilidades e conhecimentos requeridos ao cargo de gestão podem ser aprendidos e ensinados.

Mesmo que no momento da contratação a formação acadêmica seja algo secundário, a indústria investe na capacitação dos gestores, seja pela oferta de cursos internos, seja pelo financiamento de cursos externos.

6. REFERÊNCIAS

BAYLÃO, A. L. S; ROCHA, A. P. S. A Importância do Processo de Recrutamento e Seleção de Pessoal na Organização Empresarial. In: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. 11. **Anais**. Local: Cederj, 2014. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/20320178.pdf>. Acesso em 11 Jun. 2020.

BRASIL. Poder Executivo. Lei 4119 de 27 de agosto de 1962 - Regulamenta a Profissão de Psicólogo no Brasil. República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 27 Ago 1962.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas.** Rio de Janeiro, Elsevier Editora Ltda. 2010.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. O novo papel de recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, I. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**: como agregar talentos à empresa. 7 ed., Barueri, SP.: Manole, 2009.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Barueri/SP: Manoli, 2014.

MARTINS, M. J. Quais são as competências de um gestor? **SEBRAE**, 2019. Disponível em: https://comunidadesebrae.com.br/blog/quais-sao-as-competencias-de-um-gestor. Acesso em 11 Jun. 2020.

ORLICKAS, Elizenda. **Modelos de gestão**: das teorias da administração à gestão estratégica [Livro eletrônico] / Elizenda Orlickas. Curitiba: InterSaberes, 2012. - (Série Administração Estratégica).

OUTEIRO, Erick da Silva; THOMAZI, Lucas de Oliveira; RATHKE, Luciano Luan. Recrutamento e seleção de pessoas: processos adequados para admitir colaboradores em empresas. In: 13º ENCITEC. **Anais**. Toledo, 2017. Disponível em: https://www.fasul.edu.br/projetos/app/webroot/files/controle_eventos/ce_producao/20171010-014043_arquivo.pdf. Acesso em 13 Jun. 2020.

ROSA, M. V. F. P. C.; ARNOLDI, M. A. G. C. **A entrevista na pesquisa qualitativa**: mecanismos para a validação dos resultados. Belo Horizonte: Autêntica Editora, 2006. 112p.

SILVEIRA, D.T; CORDOVA, F.P. **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre/RS: Editora da UFRGS, 2009.