

SELEÇÃO DE PESSOAL: CARACTERÍSTICAS ESPERADAS EM UMA SELEÇÃO DE CANDIDATOS Á VAGA DE GERENCIA.

ANDRADE, Camila¹; ALVES, Janice¹; RIBEIRO, Roberta¹; ALMEIDA, Rogério da silva²

¹UFPEL, Curso de Administração; ²UFPEL, Departamento de Administração e Turismo

¹camila-andrade03@hotmail.com; ¹jancy.alvys@hotmail.com; ¹roberta_ribeiro_22@hotmail.com; ²rogeriosilva_almeida@hotmail.com

1 INTRODUÇÃO

Atualmente o mercado de trabalho tende a tornar-se cada vez mais seletivo, os requisitos para a contratação tornam-se mais rigorosos, sobretudo quanto á formação e a experiência.

Frente a este novo cenário, a realização de um processo de recrutamento requer mais do que somente a captação de um profissional que atenda as necessidades do contratante (empresa). Contratar o profissional certo para as empresas é hoje um desafio. Buscar profissionais que atendam ao perfil das empresas em um mercado repleto de mão-de-obra está cada vez mais difícil.

O profissional e seu *know-how* são o foco das atenções. A competência e as habilidades do profissional é uma condição essencial para a competitividade e sobrevivência dele na empresa.

No ramo de administração de empresas, com o crescimento das organizações, os gerentes foram se tornando cada vez mais importantes, visto que, eles são responsáveis pela estratégia estabelecimento de objetivos, controle, coordenação, entre outras.

Com o crescimento das organizações, os gerentes foram se tornando cada vez mais importantes, visto que, eles são responsáveis pela estratégia, estabelecimento de objetivos, controle, coordenação, entre outras. Drucker (1954,p341) registra: “O trabalho do gerente semelhante ao trabalho do maestro sendo q o gerente, alem de conduzir sua orquestra,desempenha também o papel do interprete”.

Para se chegar ao melhor candidato, para ocupar a vaga de gerência os *headhunters* utilizam algumas técnicas, tais como: entrevistas, provas de conhecimento, testes psicológicos, dinâmicas de grupos.

De todas essas etapas a entrevista é uma das mais importantes no processo de seleção e deve ser realizada por um profissional experiente.

A entrevista não é uma prova de força ou um exercício para o ego. É uma chance para que você encontre alguém com os conhecimentos e as habilidades necessários para ajudar você e sua equipe a apresentarem um desempenho ainda melhor, e para que o candidato escolhido encontre um trabalho que o ajude a pôr em prática seus talentos e os desenvolva. Transmita a ele a sensação de que ele tem um valor pessoal. Pense nesses objetivos e você não vai errar (HACKETT, 2000, p. 33).

Neste contexto, a identificação das características do profissional que se deseja agregar a organização ajuda a delinear um perfil de candidato que serve de ponto de partida para todo o processo de captação e seleção.

A fim de elucidar algumas dessas questões e, talvez, criar outras, o presente estudo buscou, através de entrevistas com os dois principais *headhunters* da região,

identificar quais são as valores e/ou atitudes, habilidades técnicas e humanas que são demandadas pelas empresas com relação aos seus futuros gerentes.

Levando em consideração a importância da compreensão de tais fenômenos nos processos de captação de recursos humanos para as organizações, e tendo como base as proposições expostas até o momento, esta pesquisa enquadra-se na área do conhecimento das Ciências Sociais Aplicadas, mais especificamente a Administração, e procura identificar as habilidades humanas e técnicas, os valores e/ou atitudes, a idade média sugerida, o gênero preferido, e finalmente o paradoxo experiência versus escolaridade.

2 METODOLOGIA (MATERIAL E MÉTODOS)

Sob o ponto de vista da forma de abordagem do problema a presente pesquisa classifica-se como qualitativa e objetivo exploratório (GIL, 1991). A abordagem metodológica é descritiva-qualitativa. A entrevista realizada foi de natureza semi-estruturada com profissionais da região que selecionam candidatos a cargos de gerência. Na entrevista semi-estruturada, o pesquisador parte de certos questionamentos básicos apoiados em teorias e hipóteses que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem respostas do informante (TRIVIÑOS, 1987).

Foram realizadas duas entrevistas uma na cidade de Rio Grande com um administrador, consultor de recursos humanos com seis anos de experiência na área, e outra na cidade de Pelotas com uma psicóloga, também consultora de recursos humanos com cinco anos de experiência na área de recrutamento.

Considerando os objetivos deste estudo bem como as técnicas apresentadas por Bardin (1979), o procedimento utilizado para tratamento dos dados foi a análise de conteúdo categorial temática por milha. Os resultados obtidos são comentados no próximo tópico.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

De acordo com as entrevistas realizadas, chegamos as características mais importantes que os futuros gerentes precisam ter, segundo os valores e/ou atitudes, habilidades técnicas e habilidades humanas (Fig. 1), baseadas nas questões apresentadas aos consultores em forma de entrevista semi-estruturada.

| Características | Consultor 1 | Consultor 2 |
|-----------------------|--|---|
| Valores e/ou Atitudes | Capacidade de superação Motivação | Ética Motivação |
| Habilidades Técnicas | Experiência Pós-graduação Visão estratégica Visão sistêmica | Experiência Perfil generalista Capacidade de delegação Visão sistêmica |
| Habilidades Humanas | Disposição á negociação Auto-gerenciamento Liderança | Auto-gerenciamento Liderança Pró-atividade |

Figura 1- Características destacadas
Fonte: Pesquisa Direta.

Como pode ser notado, existem algumas características comuns citadas pelos dois consultores: liderança, motivação, auto-gerenciamento e visão sistêmica.

Como a maioria dessas características estão ligadas a traços de personalidade, e por isso, muitas vezes difíceis de serem captadas, os consultores salientaram que são aplicados diversos testes para obter o máximo de certeza sobre cada um desses aspectos.

Foi revelada a importância da titulação de pós-graduação para as vagas, esta deve ser compatível com a área de atuação pretendida. Nesse sentido, foi colocado nas entrevistas que o mercado prioriza o egresso de instituições federais em detrimento aos de instituições privadas; e o bacharelado em Administração em detrimento ao tecnólogo em Administração, devido ao fato do curso não abordar áreas do conhecimento que os mesmos revelam como importantes na formação do profissional. Os recém formandos levam desvantagem na hora da seleção para gerência devido a pouca experiência na área.

Em relação ao gênero, as empresas não possuem preferência, sendo quase igualitários, com uma variação de acordo com a área de atuação. A idade dos candidatos varia entre 25 e 40 anos.

Em relação escolaridade ou experiência, o mercado privilegia a experiência, mas o candidato deve possuir o mínimo de escolaridade exigida ao cargo. O único ponto em que os consultores divergiram foi a respeito de profissionais de outras áreas atuarem como gerentes. O consultor I revelou que outros profissionais também são requisitados para a vaga, e os engenheiros levam vantagem por serem analíticos e, se este candidato possuir uma boa liderança “ele é imbatível”. O consultor II revelou que somente administradores são chamados para as seleções à vaga de gerência.

4 CONCLUSÃO

Tendo em vista que o objetivo deste artigo foi identificar as características que o mercado exige do candidato à vaga de gerência, foram ouvidos dois consultores da região Sul, com formações acadêmicas distintas e atuantes no mercado, que listaram características técnicas, humanas, e valores que os futuros gerentes devem ter

Como podemos notar, segundo a visão dos entrevistados, existe uma série de características desejadas que os candidatos possuam para os cargos de gerência. Algumas delas, muito mais ligadas a atitudes e/ou personalidade, do que a habilidades técnicas.

Foi destacada a importância da pós-graduação, bem como do bacharel em detrimento da titulação de tecnólogo.

Por fim, pode-se inferir que a divergência encontrada entre a preferência por engenheiros no lugar de administradores para algumas vagas, revelada pelo Consultor I, é resultado da própria formação do mercado em cada região. Em Rio Grande, cidade em que o consultor I atua, há prevalência de indústrias da área química e de alimentos e em Pelotas prevalece o comércio.

Por fim, é importante destacar que apesar da ampla experiência dos respondentes na área de contratação e alocação de pessoas, a presente pesquisa limitou-se a entrevista de dois consultores, em vista disso, seria interessante ampliar a amostra. Além disso, a pesquisa foi realizada na região sul do estado, não permitindo a generalização das conclusões e resultados obtidos para outras realidades.

Outro aspecto que deve ser ressaltado refere-se aos vieses pessoais e à subjetividade inerente à análise por procedimentos qualitativos, o que pode vir a interferir nas impressões e interpretações das observações da pesquisa.

Em vista disso, considerando-se as conclusões aqui relatadas, sugere-se a realização de novos estudos que permitam a ampliação dos conhecimentos concernentes ao tema em foco.

5 REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979.

CAXITO, Fabio de Andrade. **Recrutamento e Seleção de pessoas**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2007.

CONSTANTIN, Kladis Metoxa; Freitas Henrique M.R. **Gerente nas organizações: funções, limitações, e estilos decisórios**. UFRGS: 1996. Disponível em: http://www.ea.ufrgs.br/professores/hfreitas/files/.../1996/1996_043_rev_sh.pdf. Acesso em: 27 de maio de 2011.

CRISPIM, Ana Laura; FRAGNAN, Elisiênia Cardoso de Souza Frasson. **A Importância da Competência Interpessoal para a Atuação do Gerente no Contexto Organizacional**. UNESC: 2010. Disponível em: <http://www.bib.unesc.net/biblioteca/sumario/000044/0000441F.pdf>

>Acesso em: 04 de junho de 2011.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 3.ed., São Paulo: Atlas, 1991.

HACKETT, Penny. **Como fazer entrevistas de seleção**. Trad. Márcia Cruz Nóboa Leme. São Paulo : Nobel, 2000.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução a pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.