



---

## **Quem contratar? Quando a experiência adequada se contrapõe com a praticidade.**

**Caio Cesar Nogueira de Melo.** MBA em Gestão de Projetos pelo Senac Minas – Unidade Guajajaras. Graduado em Engenharia de Materiais pela UFPel. *E-mail:* [caio12cnm@hotmail.com](mailto:caio12cnm@hotmail.com)

**Victor Silva Corrêa.** Pós-doutorado, doutor e mestre em Administração, especialista em *Marketing* e graduado em Comunicação Social – Jornalismo e Relações Públicas pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC/MG). *E-mail:* [victorsilvacorrea@yahoo.com.br](mailto:victorsilvacorrea@yahoo.com.br)

---

## **RESUMO**

Este Estudo de Caso se passa no Departamento de Tecnologia do Aço, situado em Manaus/AM. Diogo é o líder do departamento e acumula as funções de gestão da equipe e de coordenação técnica e estratégica. Após a saída de um integrante essencial para a equipe, foi iniciado um processo seletivo para o preenchimento da vaga. Os requisitos exigiam graduação completa em Engenharia, experiência com prospecção de novos projetos e ter trabalhado com corrosão. O processo seletivo ocorreu tranquilamente e dois candidatos foram selecionados: Dayane Almeida, que já trabalhava como bolsista no centro de Manaus e apresentou uma avaliação de perfil 100% aderente à instituição, mas sem todos os requisitos técnicos; e Augusto Assis, candidato de São Paulo, que soma em seu currículo todos os requisitos descritos na vaga. Diogo, portanto, tem um grande dilema: contratar uma pessoa que já conhece o dia a dia do departamento e respira a cultura dele ou contratar um candidato que apresenta todos os requisitos descritos da vaga, sem conhecer seu perfil profissional. Quem Diogo deve contratar? Como seria possível medir quem tem o maior *fit* (cultural e técnico)? O caso é recomendado para cursos de pós-graduação em Gestão de Pessoas, Gestão de Projetos, e interessados em desenvolver competências na área de gestão de pessoas e liderança organizacional.

**Palavras-chave:** Gestão de equipes. Seleção de pessoal. Critérios de seleção.

## **INTRODUÇÃO**

O Departamento de Tecnologia do Aço (DTA), de Manaus/AM, é uma instituição de pesquisa e inovação bastante conceituada na rede de Institutos de Ciência e Tecnologia (ICTs) do país. Ele fica localizado dentro de um parque tecnológico que abriga outras ICTs de diferentes segmentos. O DTA atua desenvolvendo soluções para demandas industriais que envolvem a fabricação de produtos e desenvolvimento da cadeia do aço, incluindo a mitigação

de processos de corrosão em estruturas metálicas. Atualmente, cerca de R\$ 4 Mi em novos projetos estão sendo negociados, sendo uma ICT de bastante sucesso no setor de inovação industrial. Diogo Reis é o atual líder do DTA, tendo assumido a coordenação há cerca de dois anos e responde diretamente à Gerência de Inovação e Pesquisa do parque tecnológico. Diogo tem apresentado bons resultados e vem sendo reconhecido por seu planejamento estratégico e foco em melhor atender aos clientes externos.

Em maio de 2023, Diogo, apoiado por sua gerência, realizou o desligamento de um colaborador essencial para o negócio do DTA, mas que vinha apresentando um *fit* pouco aderente à cultura da instituição. Já no mês de junho, iniciou-se o processo para preenchimento da vaga. A vaga foi divulgada com amplo alcance nas redes sociais do DTA, no *site* oficial do parque tecnológico e diretamente em grupos de pesquisa e outras ICTs. Embora bastante divulgada, apenas cinco candidatos foram pré-selecionados para a vaga, muito por conta dos requisitos exigidos que demandavam experiência técnica em corrosão e aplicação industrial, mas, também, experiência com gerenciamento de projetos de inovação e relacionamento com o cliente. A grande maioria dos candidatos, por ter perfil muito acadêmico, acaba por não ter todas as competências comerciais e de gestão exigidas.

Após a primeira etapa de seleção dos currículos e avaliação dos candidatos em entrevista remota, duas pessoas se destacaram das demais. Uma delas era Dayane Almeida, graduada e mestre Engenheira Metalúrgica, que já atua no departamento em outros projetos de pesquisa como bolsista pesquisadora. Dayane, embora com formação na área metalúrgica, já está no DTA há pouco mais de um ano e conhece todos os fluxos internos e a cultura da ICT por completo. Segundo Diogo: (Dayane Almeida) “...é bastante curiosa e determinada, entregando com qualidade todas as tarefas a ela atribuídas”. Seu perfil na avaliação comportamental apresentou-se 100% aderente ao perfil institucional, o que, segundo Diogo: “foi uma positiva surpresa!”. O outro destaque foi Augusto Assis, um candidato da cidade de São Paulo que apresenta em seu currículo todos os requisitos especificados na divulgação da vaga. Além de uma vasta experiência acadêmica, concluiu um doutorado na área de corrosão aplicada e possui experiência com projetos de inovação em uma das empresas onde trabalhou anteriormente.

Diante desses dois profissionais, Diogo encontra-se com um dilema em mãos: contratar uma pessoa que já conhece o dia a dia do departamento e respira a sua cultura ou contratar um candidato que apresenta todos os requisitos descritos da vaga, mas que não conhece seu perfil profissional e esse perfil não se demonstrou fortemente aderente à cultura da instituição? Como Diogo pode “medir” o grau de conhecimento técnico essencial versus a adaptabilidade do candidato à vaga e ao perfil da empresa?

## ANTECEDENTES E CONTEXTO

- O Departamento de Tecnologia do Aço

O Departamento de Tecnologia do Aço (DTA) desenvolve soluções para a cadeia de ferro e aço, tanto com serviços metrológicos (ensaios mecânicos, análises metalográficas e microestruturais, análise de falha, dentre outros), e avança projetos de PD&I (Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação) para as demandas do setor. Atualmente, o DTA conta com 28 colaboradores, sendo 10 funcionários da equipe permanente e outros 18 bolsistas que atuam nos projetos PD&I. A equipe tem uma formação diversificada, abarcando graduados, mestres e doutores em Física, Química, Engenharia Metalúrgica, Engenharia de Materiais e Engenharia Química. A diversidade formativa se justifica pelas diferentes linhas de atuação do instituto.

O período pós-pandemia (até meados de julho de 2022) foi bastante difícil para a situação financeira do instituto. Segundo o próprio Diogo, “muitas empresas tiveram redução do seu faturamento, o que corresponde a menos dinheiro entrando, e, por consequência, menos investimentos em áreas que não são cruciais para as empresas. Dentre elas, a área de inovação e pesquisa”. Tal impacto foi sentido pelo departamento, que viu sua receita anual cair pela metade (de 8 milhões de reais para 3,5 milhões até o fim de 2022). Essa baixa considerável na entrada de receita fez com que a gerência do parque tecnológico iniciasse um processo de avaliação de todos os colaboradores para entender se, individualmente, sua equipe estava trazendo resultados positivos ao departamento. Muitas cobranças quanto à organização e documentação de *status* dos projetos e serviços, solicitações para a busca e captação de novos clientes e a conversão das prospecções em novos negócios.

- A equipe de trabalho do DTA

Como já mencionado, no departamento 28 colaboradores atuavam nos projetos de PD&I e prestação de serviços para os clientes do parque tecnológico. Desses colaboradores, mais da metade correspondia a bolsistas que eram contratados de acordo com as demandas específicas de cada projeto desenvolvido. Os prazos e condições de contratação eram variáveis e ficava a cargo de cada um dos colaboradores que faziam a gestão dos projetos ativos determinar os requisitos das vagas e realizar a seleção dos bolsistas.

O restante da equipe era composto por funcionários de carteira assinada (regime celetista), que atuavam como Especialistas em Tecnologia (aqueles que gerenciam projetos de inovação) ou Assistentes de Tecnologia (aqueles responsáveis pela prestação de serviços

metrológicos). Dos 10 funcionários registrados, apenas 4 atuavam como especialistas em tecnologia, focados nas áreas de fusão de ligas, conformação e processamento, soldagem e mitigação à corrosão, sendo cada um dos quatro responsáveis por uma das áreas citadas. Dentre as diversas atribuições do especialista em tecnologia, pode-se destacar:

1. Gestão dos projetos PD&I nas áreas do departamento (gestão de cronograma, recursos, aquisições, equipe, custos...);
2. Relacionamento com os clientes (*stakeholders*) e reuniões de acompanhamento periódico;
3. Registro e documentação da evolução dos projetos (pontos críticos, gargalos, lições aprendidas, documentos padrões, auditorias etc.);
4. Prospecção de novos clientes e conversão de oportunidades em novos projetos;
5. Relacionamento em equipe e interdisciplinar (com foco em desenvolver conhecimentos transversais entre as áreas do departamento).

De acordo com Diogo, “a minha equipe de assistentes de tecnologia trabalha em sinergia e consegue trazer bons resultados para o departamento, mas, os especialistas em tecnologia têm muita dificuldade em se ajudar, e isso está prejudicando a elaboração de novas oportunidades”. A gerência estava cobrando de Diogo resultados não tão expressivos em novas oportunidades de PD&I, e, por consequência, reuniões semanais com a equipe para acompanhamento e reporte do andamento dos projetos e prospecções eram realizadas por ele para tentar rastrear o problema e identificar quais eram as necessidades de mudança.

- A necessidade de desligamento de um colaborador

Dos quatro especialistas em tecnologia atualmente trabalhando no departamento, apenas um não estava desempenhando bem o seu trabalho. Os demais colaboradores estavam, mesmo que a passos lentos, desenvolvendo o relacionamento entre as suas áreas de *expertise*, o registro e documentação de fatos dos projetos, e reportando com recorrência a Diogo suas decisões mais importantes em termos de gestão. Mesmo assim, Diogo sempre dava *feedbacks* para o colaborador que não estava tendo bom desempenho dentro do departamento e novas tentativas se acumularam por alguns meses.

Nesse contexto, em meados de maio de 2023, Diogo demitiu um colaborador que não estava desempenhando bem conforme as expectativas da sua gerência e dele próprio. Segundo o próprio Diogo, “cerca de 4 a 5 meses de avaliação intensa pela gerência e *feedbacks* ao colaborador foram realizadas. Observamos alguns comportamentos que não estão alinhados à filosofia da empresa: falta de comunicação e reporte em negociações com os clientes, ações

individualistas e falta de senso de equipe (...); todas essas atitudes foram observadas repetidamente, e em todas as ocasiões foram dados os devidos *feedbacks* ao colaborador”. Mesmo após todas as conversas, Diogo viu que não havia mudança por parte do colaborador. Inclusive, começaram a chegar reclamações de clientes insatisfeitos com a condução dos projetos dada pelo colaborador.

- O cenário no departamento pós a demissão do colaborador

O colaborador demitido, mesmo com todos os “problemas” identificados pela liderança, atuava com clientes estratégicos para o departamento. Era responsável, dentro do DTA, pela área de mitigação de corrosão em aço e muitas demandas estavam acumulando-se para serem avaliadas e iniciadas já nos últimos meses antes do seu desligamento. Diogo via como sendo de extrema importância a reposição imediata da vaga, já que muitas oportunidades aguardavam para serem prospectadas.

Paralelamente, um trabalho intenso estava sendo realizado para fortalecer o senso de equipe, o alinhamento dos objetivos estratégicos do departamento e do parque tecnológico, e para reforçar a importância do registro de documentos dos projetos. Muitos fluxos e processos internos existiam dentro do DTA, para as mais variadas necessidades: processos de compras, recebimento de amostras, prospecção e escrita de propostas, modelos de acompanhamento de projetos... E todos esses fluxos levavam tempo para ser consolidados pela equipe.

- O processo de seleção para a vaga em aberto

Como o objetivo da gerência era alavancar a receita do departamento, viu-se que era inviável esperar muito tempo pela contratação de um novo colaborador para dar vazão às demandas que em junho de 2023 se acumulavam ainda mais. Diogo então iniciou o processo no RH do parque tecnológico para a contratação de um novo funcionário. A descrição da vaga foi divulgada, conforme é apresentado na figura abaixo.

Figura 1 – Imagem de divulgação da vaga para o DTA



Fonte: Elaborado pelo autor

Diogo divulgou também internamente para a equipe de bolsistas do DTA a vaga, incentivando que aqueles que tivessem os requisitos técnicos se candidatassem. Segundo Diogo, “uma pessoa que já está na equipe, habituada aos nossos processos internos, acostumada a trabalhar de acordo com as diretrizes estipuladas pela gerência, seria uma ótima contratação, pois pouparia tempo de treinamento e adaptação, além de já estar alinhada à nossa cultura. Mas, para isso, ela precisa ter também os requisitos técnicos necessários e que serão muito exigidos dos candidatos”.

Em uma primeira etapa do processo seletivo, de responsabilidade apenas do RH do parque, 11 currículos foram recebidos. A segunda etapa, de responsabilidade de Diogo, envolvia a análise dos 11 currículos recebidos, a exclusão daqueles menos aderentes à vaga e o agendamento das entrevistas via plataforma de vídeo. Dos 11 candidatos, muitos não tinham a experiência comprovada em prospecção ou em gestão de projetos PD&I, e Diogo via com muita necessidade a contratação de um colaborador que pudesse suprir, de forma célere, a vaga em aberto para diminuir o tempo de espera dos clientes e acelerar o fechamento de novos negócios.

Após a exclusão dos candidatos que não tinham experiência de negócio, 5 candidatos foram para a etapa de entrevistas. As entrevistas foram realizadas com o acompanhamento da equipe de RH, mas conduzida sempre por Diogo. Perguntas padrão foram feitas aos candidatos, questionamentos sobre atuação em equipe e como lidam com desafios e mudanças também foram avaliados. Por fim, dois currículos foram selecionados por Diogo como mais aderentes à vaga.

Um deles é de Augusto Assis, que atualmente mora na cidade São Paulo. Estudou em uma renomada universidade pública da capital, cursando Engenharia de Materiais. Durante a graduação atuou ativamente em projetos de pesquisa nas áreas de corrosão e desenvolvimento

de metodologias de mitigação de fenômenos de corrosão. O candidato apresenta também doutorado na área e publicou inúmeros artigos de relevância para o setor. Após a conclusão do doutorado, Augusto atuou como pesquisador em uma empresa do setor de óleo e gás. Segundo Diogo: “O candidato tem um excelente currículo para a vaga, atendendo a todos os requisitos, e o RH informou que seu perfil apresenta 70% de alinhamento com o propósito do DTA”.

O segundo currículo selecionado foi o de Dayane Almeida. Ela tem graduação em Engenharia Metalúrgica e já atua dentro do DTA como bolsista em projetos na área de desenvolvimento de revestimentos a pouco mais de um ano. Diogo ressalta características importantes da bolsista: “ela é bastante dedicada, entrega tudo com muita qualidade e já sabe de cor todos os nossos processos internos e gargalos; sabe resolver problemas como ninguém”. E ainda, para surpresa de Diogo, o RH informou que a avaliação de perfil da candidata indicou que ela possui 100% de alinhamento com a conduta do DTA. “É de admirá-la ainda mais!”.

## **SITUAÇÃO-PROBLEMA**

Diante desse cenário, Diogo precisa decidir se procede a contratação de Augusto ou Dayane. Para Diogo essa é uma decisão bastante complexa, pois envolve decidir entre um candidato com “currículo técnico impecável”, como ele mesmo mencionou, e outro candidato que, mesmo não tendo uma formação fortemente ligada às exigências da vaga, apresenta um perfil de muito interesse para o instituto e, segundo ele: “não teríamos que nos preocupar com o processo de adaptação e aculturação, pois ela já respira o DTA!”. Diogo pondera sobre o que é mais benéfico para o departamento, alguém que domine os conceitos e fenômenos do setor defasado ou alguém que esteja adaptado à dinâmica do instituto. Em sua concepção, a adaptação de Augusto é apenas questão de tempo, assim como a recuperação ou busca de Dayane em desenvolver-se em um tema fora de sua área de formação também não seja algo impossível.

Tendo entendido o dilema, se estivesse ocupando o cargo de Diogo, o que você faria? Quem você acredita que seria a melhor contratação para ocupar a vaga no contexto atual do departamento? Você considera que é possível estabelecer algum tipo de métrica que consiga abranger esse tipo de situação e assim medir qual candidato tem o maior *fit* – cultural e técnico – para a vaga?

## REFERÊNCIAS

ABRAPP – Associação Brasileira das Entidades Fechadas de Previdência Complementar. **Guia de recrutamento e seleção de pessoal**. São Paulo: Abrapp, 2015.

GUIMARÃES, B. *Fit cultural: descubra o que é e como avaliar o candidato*. **Gupy Blog**. São Paulo, 25 set. 2023. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/>. Acesso em: 22 mai. 2024.

GUPTA, A.; BAKSI, A. K. HR Metrics and. *Quality of Hire in Human Capital Market: a case study*. **Special Education**, v. 2, n. 3, p. 1-12, 2022.

NASSIF, V. M. J.; ANDREASSI, T. Senso e contrassenso no papel do líder. **Rev. Bras. de Casos e Ensino em Administração**, v. 6, n. 2, p. 1-8, 2016.