

**UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA “JÚLIO DE MESQUITA FILHO -
Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação Departamento de Comunicação Social**

Giulia Oliveira de Almeida

**Implementação e análise do processo interno de seleção de novos diretores do Projeto de
Extensão PAC Baja da Universidade Estadual Paulista**

Bauru, 2021

**UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA “JÚLIO DE MESQUITA FILHO -
Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação Departamento de Comunicação Social**

**Implementação e análise do processo interno de seleção de novos diretores do Projeto de
Extensão PAC Baja da Universidade Estadual Paulista**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Faculdade de Artes, Arquitetura e Comunicação da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Relações Públicas.

Orientação: Prof. Dr. Hugo Ferrari Cardoso.

Bauru, 2021

Agradecimentos

Agradeço aos meus colegas de classe por terem me acompanhado durante esses 4 anos de graduação de forma muito gentil e carinhosa. Especialmente à Verônica Perez, Beatriz Bianchi e Theodoro Reato, os quais me acompanharam em quase todos os trabalhos da graduação.

Além disso, não posso deixar de agradecer aos meus colegas que se tornaram família, uma vez que quando mudamos de cidade para realizar um sonho, como graduar-se na UNESP, deixamos muita coisa para trás, inclusive nossos entes queridos e, assim, precisamos conquistar uma nova família. Minha família, formada pelo Yuri Samorano, Fernanda Xavier e Maria Eduarda Campos, não era uma família de sangue, mas foi ela que me deu todo apoio necessário para continuar nesses 4 anos em Bauru.

Agradeço também a Mariany Granato que foi minha professora durante a graduação e acreditou em mim quando me contratou para trabalhar com ela em uma empresa que mudou totalmente minha vida. Ela acreditou em mim de uma forma extraordinária, me dando muita liberdade para executar meu trabalho e conquistar uma nova família, a qual também devo agradecer. Essa família, formada pela Mari, pela Larissa, Carol e Mari Zaia, me motivou durante todo o ano de 2020 e me ajudou de forma única a concluir este trabalho.

Agradeço ao meu orientador Hugo, especialmente por toda paciência que teve comigo para que neste ano tão difícil conseguirmos finalizar este trabalho. Embora eu estivesse em uma fase muito difícil da graduação, ele não desistiu de mim e não deixou de me apoiar.

Por fim, mas não menos importante, agradeço à minha família que esteve presente, não só nestes anos de graduação, mas em todo processo que me fez chegar até aqui. Agradeço ao meu pai, Luiz, por acreditar e me consolar nos momentos mais difíceis e por servir de inspiração de vida para este momento. Agradeço a minha mãe por ser a pessoa que sempre me incentivou a não desistir dos meus sonhos, entre eles a Unesp, e por estar ao meu lado segurando todos os momentos em que acreditei que não era capaz. Agradeço à minha irmã, Thais, por trazer mais leveza e me fazer rir em momentos difíceis. E agradeço a minha prima Letícia, por ser minha maior inspiração acadêmica e profissional de todos os tempos.

Resumo

O processo de seleção de novos diretores da Equipe PAC Baja, projeto de extensão da Universidade Estadual Paulista-Unesp, sempre foi muito conturbado e não seguia um padrão para o recrutamento e seleção. Através de uma pesquisa-ação foi desenvolvido um novo processo de seleção dos novos diretores e o presente trabalho traz um breve relato de experiência da implementação e análise desse processo.

Palavras-chave

Comunicação interna; Recrutamento e Seleção; Recrutamento interno; Liderança;

Abstract

The process of selecting new directors for the PAC Baja Team, an extension project at Universidade Estadual Paulista- Unesp, has always been very troubled and never followed by a standard for recruitment and selection. Through an action-research, a new process to select the new directors was developed and the present work provides a brief account of the implementation and analysis experience of this process.

Keywords

Internal communication; Talent Acquisition; Internal acquisition; Leadership

Lista de Figuras

Figura 1:21

SUMÁRIO

<u>1. INTRODUÇÃO</u>	7
<u>1.1 Contextualização</u>	7
<u>1.2 Situação problemática</u>	7
<u>1.3 Problema de pesquisa</u>	8
<u>1.4 Objetivo</u>	8
<u>1.5 Justificativa</u>	8
<u>Metodologia</u>	9
<u>2. REVISÃO DA LITERATURA</u>	9
<u>2.1 Extensão Universitária:</u>	9
<u>2.2 Liderança</u>	11
<u>2.3 Recrutamento e Seleção:</u>	14
<u>2.4 O Recrutamento e Seleção interno:</u>	16
<u>2.5 A avaliação de um processo seletivo interno:</u>	19
<u>3. APRESENTAÇÃO DO PROJETO A SER ANALISADO: PROJETO DE EXTENSÃO PAC BAJA</u>	19
<u>4. RESULTADOS E DISCUSSÕES</u>	22
<u>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS</u>	30
<u>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</u>	33
<u>ANEXOS/APÊNDICES</u>	36
1. <u>Proposta de seleção dos novos diretores:</u>	36
2. <u>Etapa 1: Questionário da entrevista com o atual diretor</u>	37
3. <u>Etapa 2: Questionário entrevista com os candidatos</u>	37
<u>Perguntas Específicas:</u>	38

1.1 Contextualização

O projeto de extensão PAC Baja pertence à Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” - Unesp, campus Bauru, porém faz parte de algo muito maior: o desafio Baja SAE Brasil. Esse desafio é um programa lançado aos estudantes de cursos de graduação ligados a cursos de engenharia de diversas universidades, envolvendo-os em um caso real de desenvolvimento de um veículo *off road* (fora de estrada), indo desde sua concepção com um projeto detalhado, à construção e testes.

Com isso, o projeto de extensão PAC Baja fica responsável pela capacitação, de forma prática, dos estudantes da Unesp, complementando a grade curricular escolar. Dessa forma, os estudantes são capacitados para ingressar no mercado de trabalho com conhecimentos específicos que as aulas teóricas não são capazes de abranger.

O organograma da equipe PAC Baja é dividido da seguinte forma: um capitão, responsável pela imagem institucional, licenças envolvidas no projeto e gestão dos membros; um gerente de projetos, responsável pelo planejamento das diretorias de projetos; um gerente administrativo, responsável pelo planejamento das diretorias administrativas; e doze diretores, cada um responsável por sua diretoria. Não há um padrão entre os membros de cada diretoria, ou seja, elas possuem a quantidade de membros que supre a sua necessidade.

Em específico, a área de gestão de pessoas, responsável pelo desenvolvimento do projeto de estudo em questão, tem por objetivo fazer o acompanhamento de todos os integrantes da equipe, acompanhando suas permanências, realizando feedbacks e trabalhando com motivação para o aprimoramento da equipe, além da realização de processos seletivos internos e externos.

1.2 Situação problemática

Pensando na seleção dos membros ligados à liderança no projeto de extensão existiram três momentos: inicialmente os líderes eram escolhidos por preferência do diretor anterior; em 2018 existiu uma tentativa de implementar um processo de seleção e, por fim, em 2019 foi implementado o processo o qual este trabalho avalia.

Quando os líderes eram selecionados pelo diretor atual a escolha era baseada em tempo de projeto, capacidade técnica e, muitas vezes, afinidade com a diretoria e o restante da equipe. A forma que era feita era um pouco controversa: os diretores encontravam-se em uma reunião com o capitão e os gerentes e indicavam o próximo diretor e os motivos. Nessa reunião poderiam até existir questionamentos e discussões, porém a decisão final sempre era do diretor.

Essa forma de seleção chegou a causar muitos problemas na equipe, devido às escolhas não serem justificadas para os membros do projeto, o que causava indignação e sensação de injustiça. Inclusive, alguns casos chegaram à diretoria de gestão de pessoas, como forma de reclamação e isso fez com que o setor se inquietasse em relação a isso.

Dessa forma, em 2018 ocorreu uma tentativa de criar um processo de seleção pela primeira vez na história do projeto. Esse processo era baseado em um formulário com perguntas sobre liderança e, com ele, a possibilidade dos membros se candidatarem à diretoria passou a existir. Entretanto existiam alguns problemas: o formulário não tinha muito embasamento teórico para sua construção; a avaliação era feita pelo próprio diretor, e isso caía na questão da afinidade novamente; e existia uma resistência dos membros em aceitar esse processo.

A primeira vez que ele ocorreu foi em fevereiro de 2018, em que foram selecionados os líderes da próxima temporada. Porém, em fevereiro de 2019, quando deveria ocorrer novamente, não foi aceito pelos atuais líderes e a seleção voltou para como era antes: preferência do líder anterior. Não sabemos exatamente porque se deu essa resistência em relação ao processo por parte dos membros da equipe, porém devemos considerar um cenário em que estávamos inseridos: alguns membros de relações públicas dentro de uma diretoria de Gestão de Pessoas em um projeto de extensão majoritariamente composto por engenheiros que muitas vezes resistiam a nossas iniciativas.

Essa maneira de seleção por indicação do atual diretor sempre me incomodou: considerei muito injusta pensando que os membros não possuíam conhecimento do porque haviam sido selecionados ou não e isso era extremamente exclusivo fazendo com que as pessoas pudessem se sentir preteridas. Dessa forma, quando assumi a diretoria de Gestão de Pessoas optei por criar um processo de seleção mais justo no sentido de transparência e que realmente selecionasse as pessoas que se inseriram melhor no descritivo de cargos criado.

1.3 Problema de pesquisa

Como a realização de um processo seletivo interno pode impactar na motivação dos membros do projeto de extensão? Como elaborar um processo que irá selecionar os melhores líderes para o cargo?

1.4 Objetivo

Apresentar, a partir de um relato de experiência de uma pesquisa-ação, a mudança no processo de escolha de novos diretores e seus impactos no projeto.

1.5 Justificativa

Quando entrei no projeto de extensão PAC Baja fui alertada pela minha diretora de alguns problemas de gestão existentes no projeto, os quais foram acarretados pelo questionamento de alguns membros sobre a escolha de seus líderes. Quando me disseram a forma como os líderes eram escolhidos (por preferência do diretor anterior) tive uma inquietação e uma grande vontade de mudar esse modo de seleção, pois o considero injusto.

A seleção de novos diretores foi pensada com o objetivo de mudar a percepção dos membros sobre a gestão escolhida, de forma a torná-la mais justa e transparente, dando assim, oportunidade para todos participarem, justificando a escolha com feedback a todos.

2. Metodologia

O presente projeto será dividido em quatro fases. A primeira é um estudo literário do cenário de processo de seleção interna em empresas, utilizando de uma revisão literária dos autores Stake et al. (2011) e Guimarães e Arieira (2005) para refletir sobre os melhores modelos de seleção. Além disso, contará com uma revisão literária e um estudo sobre formas de avaliação de um processo seletivo.

Já a segunda será a elaboração de um processo de seleção interna, baseado nas referências pesquisadas para o projeto de extensão universitário Equipe PAC Baja, dividido em seis fases necessárias e a implementação de tal processo idealizado.

O terceiro momento conta com um estudo e observação do que será visto a partir dessa mudança para que, por fim, o quarto momento trará um relato de experiência que aponte as percepções e avaliações acerca do processo seletivo implementado. A finalidade é entender sua efetividade, os principais impactos que essa mudança teve na equipe e os possíveis erros durante a implementação do processo.

O relato de experiência se baseia no método científico da pesquisa-ação, na qual planeja-se, implementa-se e avalia uma mudança para melhora de uma prática, entendendo e aprendendo todo o processo como uma investigação (Tripp, 2005). Ou seja, a pesquisa em ação planeja uma mudança de uma prática, implementa essa mudança, monitora e descreve o que ocorre a partir dela e avalia os resultados da ação.

Assim, este projeto irá planejar uma mudança prática no recrutamento e seleção do projeto de extensão PAC Baja, implementar essa mudança, observar e descrever o que essa mudança implicará e irá avaliar os resultados dessa ação em suas etapas.

3. REVISÃO DA LITERATURA

3.1 Extensão Universitária:

A Extensão Universitária é caracterizada como ações relacionadas à pesquisa e prática acadêmica, a qual se traduz em um trabalho coletivo que busca a emancipação do cidadão, tanto para os discentes como para a comunidade. Além de capacitar o aluno de graduação com experiência de mercado, os projetos de extensão possuem a finalidade de incluir e acolher a comunidade dentro da universidade.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação (BRASIL, 1996) diz que o ensino superior deve ser composto por ensino, pesquisa e atividades de extensão que levem o aluno para algo além do ensino praticado nas salas de aula. Cada instituição tem suas regras e requisitos, mas no geral, os projetos de extensão universitária acontecem nas mais diversas áreas, e em muitos casos de forma interdisciplinar, podendo unir mais de um curso em prol de um objetivo. Além disso, a extensão universitária deve sempre ser formada por professores, alunos e membros da comunidade externa.

Com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (BRASIL, 1996), nota-se que tais projetos possuem minimamente dois benefícios principais, quais sejam, (i) a devolução das universidades para a comunidade em que está inserida e (ii) a vivência da prática dos universitários em suas possíveis áreas de atuação. Nesse sentido, o propósito não é uma atuação como um “assistencialismo” à sociedade, mas sim a atuação como uma forma de interação da universidade com a comunidade, responsável por ampliar visões e troca de experiências dos envolvidos.

Além disso, para os estudantes, as atividades de extensão universitárias são importantes no currículo dos discentes, não somente por conta da experiência a ser desenvolvida, mas também por ser uma atividade complementar ao currículo formativo dos cursos. Por meio dos projetos os estudantes têm acesso à prática das áreas relacionadas, envolve os mesmo com os problemas de um público externo possibilitando, assim, a formação de profissionais cidadãos além das competências adquiridas na Universidade e no mercado.

De acordo com o Plano Nacional de Extensão Universitária (PNExt 2011-2020), a universidade sempre deve gerar conhecimentos que estejam de acordo com as reais necessidades da sociedade. Desse modo, deve propor ações e atividades em sua grade que ofereçam soluções a problemas eminentes enfrentados pela comunidade. Assim, os projetos de extensão conseguem capacitar os universitários envolvidos e garantir a resolução desses problemas.

Na Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho (UNESP), a estruturação dos projetos de extensão universitária teve início em 2000, com a elaboração da Extensão Universitária da UNESP (Resolução UNESP nº 11/2012). A partir de março do referido ano, inúmeros docentes inscreveram projetos de extensão e começou assim o apoio financeiro da Universidade. Importante ressaltar que muitos deles, como o que será foco deste estudo em questão, já existiam, porém foi nesse momento (a partir de 2000) que passaram a ter o apoio financeiro necessário da universidade.

Ou seja, a extensão universitária na Unesp sempre existiu, desde sua fundação, porém a partir do ano de 2000 tivemos um maior incentivo da universidade e maior documentação dos projetos existentes.

Em 2003, o Governo Federal vendo a importância da extensão universitária, criou um Programa de Apoio à Extensão Universitária (PROEXT), voltando então às políticas públicas de forma a contemplar todas as universidades públicas do Brasil. Apesar dos recursos serem escassos, esse momento foi de extrema importância para a extensão universitária, uma vez que a partir daí esse tipo de projeto começou a ter o devido reconhecimento.

Desde de 2005 a UNESP mantém uma política de apoio à extensão universitária que faz com que hoje tenha um marcante trabalho extensionista dividido, por todo território do Estado de São Paulo. Nesse modelo, bolsas são distribuídas para que os professores e alunos consigam desenvolver seus projetos, focando sempre na emancipação do estudante como cidadão.

A partir de 2010, em acordo com as diretrizes propostas pelo PNExt (2011-2020) e com a implantação do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), a extensão universitária passou a contar com recursos garantidos para o desenvolvimento e isso fez com que a UNESP fosse pioneira entre as universidades brasileiras em questão de diversidade de extensão. Também nesse contexto, a inclusão da Extensão Universitária para os currículos dos docentes, motivou no sentido de ter mais projetos desenvolvidos, aumentando o número dos projetos de

extensão que a UNESP oferece. No campus Bauru existem em média 50 projetos de extensão e um deles é o PAC Baja, o qual foi o objeto do estudo em questão.

3.2 Liderança

Ao longo da existência humana, os indivíduos sempre precisaram das influências de outros ao redor, resultando em uma necessidade de sempre encontrar soluções conjuntas para garantir a sobrevivência do grupo em que estavam inseridos. Assim, surgiu a necessidade de liderança, tida como “a capacidade de influenciar as pessoas de forma a alcançar metas e objetivos” (SOBRAL; GIMBA, 2012, p.98).

O conceito de liderança é muito estudado atualmente, tendo controvérsias na exploração de seus significados. A liderança chega a ser uma construção ideológica que deriva de uma determinada perspectiva sobre o mundo, ou seja, os pesquisadores passaram a definir o conceito a partir de uma visão individual que ressalta aquilo que lhe parece mais significativo. De acordo com Bergamini (1994, p.103),

Dois aspectos parecem ser comuns à grande maioria das definições de liderança existentes na atualidade. Em primeiro lugar, elas conservam o denominador comum de que a liderança esteja ligada a um fenômeno grupal, isto é, envolve duas ou mais pessoas. Em segundo lugar, fica evidente tratar-se de um processo de influência exercido de forma intencional por parte dos líderes sobre seus seguidores

De acordo com uma pesquisa da Endeavor Brasil, que gerou o material “Criando Equipes altamente produtivas”, o conceito de liderança, bem como o modo de agir que se espera de um líder, foi sendo alterado com o tempo. Diversos fatores influenciaram essas mudanças, mas o principal diz respeito às formas como as pessoas interagem/interagem frente ao mundo do trabalho na atualidade. Duas tipologias são apresentadas, como o considerado “antigo líder” e do “novo líder”.

Este material foi disponibilizado diretamente pela empresa Endeavor Brasil ao projeto de Extensão PAC Baja. Foi um estudo desenvolvido pela empresa visando ter líderes altamente produtivos e eles nos disponibilizaram para a realização desse processo.

No caso do antigo líder, o mesmo geralmente sentia-se superior, era centrado em objetivos materiais, tinha uma visão limitada, focada em objetivos imediatistas, procurava um culpado em situações de conflito; dirigia departamentos ou setores isolados de uma empresa, e tinha uma personalidade mais autoritária, ao mesmo tempo obediente aos superiores, disciplinada e energética. Com a mudança paradigmática, pode-se dizer que o novo líder é aquele que na atualidade nutre um sentimento de igualdade pela equipe de trabalho, centrado em objetivos e valores complexos; têm uma visão holística, abrangente e inclusiva, procura as causas e oportunidades de aprendizados em situações de conflito, incentiva redes orgânicas de trabalho, e tem personalidade harmoniosa, apesar de firme e centrado objetivos organizacionais.

Além disso, é característica de um líder ser operacional, estudar a organização e as pessoas que a compõem até que se encaixe na cultura organizacional da empresa, podendo ser assim “seguido” pelos liderados. Assim, apesar do líder ser o responsável por iniciar as ações, ele deve gerar a sensibilidade em seus seguidores para que eles sigam suas ideias.

A liderança pode ser estudada de diferentes formas, como liderança enquanto um cargo no contexto organizacional, por meio das competências que formam um líder adequado, como fenômeno social, dentre outras possibilidades. Na literatura podem ser encontradas diferentes pesquisas sobre essa temática, a saber, alguns teóricos optaram por investigar em suas pesquisas nas definições de liderança e o que a mesma representa no contexto organizacional; outros procuraram estudar o que o líder faz (para se delinear diferentes estilos de liderança); assim como outros investigadores que estudam a liderança como fenômeno, tendo como objeto de estudo a eficácia dos líderes.

Acerca das tipologias de líderes, pode-se constatar na literatura alguns, como a liderança visionária (HOUSE; PODSAKOFF, 1994; SASHKIN, 1988), a liderança carismática (CONGER; KANUNGO, 1987; GARDNER; AVOLIO, 1998; HOUSE, 1977; KLEIN; HOUSE, 1995; SHAMIR, 1995) e a liderança transformacional (AVOLIO; BASS, 1995; BASS, 1997; BURNS, 1978; CAREY, 1992; LOWE; KROECK; SIVASUBRAMANIAM, 1996).

Para a liderança visionária os líderes estabelecem direções através de uma visão do futuro, depois motivando e engajando os liderados através dessa visão. A liderança visionária parte da crença de que a capacidade de criar a visão de futuro é condição fundamental para a atuação bem-sucedida de todo líder, pois o papel que desempenha para a organização vai além de ser uma orientação para uma meta (CAVALCANTI; CARPILOVSKY; LUND, 2006 apud CUNHA; SILVA; 2010).

Já a liderança carismática considera o carisma do líder como inspiração para os líderes do grupo, passando essa impressão para os liderados através de características como comportamentos, como autoconfiança, visão, sensibilidade ao ambiente, entre outros. Desse modo, esse tipo de liderança é algo que pode ser adquirido se você tiver disciplina para praticar as técnicas sugeridas por estudiosos (CAVALCANTI; CARPILOVSKY; LUND, 2006 apud CONGER; KANUNGO, 1987; GARDNER; AVOLIO, 1998; HOUSE, 1977; KLEIN; HOUSE, 1995; SHAMIR, 1995).

E por fim, a liderança transformacional é totalmente ligada à estratégia. Os líderes transformacionais são considerados carismáticos e visionários, todavia seus comportamentos contrastam entre si, levando os seguidores a direções distintas e até mesmo contraditórias. Nesse líder observamos carisma, inspiração, estímulo intelectual e consideração individualizada, o que o permite ter uma visão mais estratégica. (CUNHA; SILVA; 2010).

Com base nesses estudos, alguns críticos dizem que essas abordagens inspiracionais (visionária, carismática e transformacional) são eticamente questionáveis, já que apelam à emoção e não à razão envolvida no processo de liderança. A partir disso, surgiu-se estudos sobre a liderança autêntica (LA) na qual junto ao processo de liderança, é percebido também a perspectiva própria do líder, junto aos seus valores, conhecimentos e forças dentro do contexto em que operam. Com base em Campos e Francisco (2018), um líder autêntico,

(...) teria como características a confiança, a esperança, o otimismo, a resiliência e um alto padrão moral. Seria capaz de aprimorar o engajamento, a motivação, a satisfação e o envolvimento de seguidores, de forma a melhorar seu desempenho e resultados por meio da criação de uma identificação pessoal com o seguidor e de uma identificação social com a organização (p. 292).

O líder autêntico quando tenta coagir e influenciar os liderados apresenta elementos relacionados aos seus valores, crenças e comportamentos como modelo, para que os liderados os sigam. O líder autêntico deve ter como competência ter capacidades psicológicas positivas em um contexto organizacional. Em outras palavras, adquirir a liderança autêntica é um processo que ocorre durante toda a vida do líder, uma vez que a LA é resultado de comportamentos positivos de autoconsciência e autorregulação por parte de líderes e de seguidores, o que promove o autodesenvolvimento de ambas as partes envolvidas.

A LA é marcada por quatro vertentes: a autoconsciência; que implica no autoconhecimento do líder em relação às suas forças e limitações; a transparência de relacionamento, entre o líder e o liderado e entre o líder com a organização; o processamento equilibrado, que faz com que o líder analise todas as informações necessárias antes de uma tomada de decisão; e perspectiva moral internalizada, que faz com que o líder se auto regule constantemente (CAMPOS; FRANCISCO, 2018). Para este trabalho foi considerada a LA como primordial para escolha de novos diretores, uma vez que buscamos um líder que fosse exercer sua liderança com valores internos que já possuía.

3.3 Recrutamento e Seleção:

O recrutamento e seleção em uma organização é caracterizado por métodos de atração e alocação de candidatos à vagas abertas de uma empresa, trazendo novos talentos que agreguem aos valores da organização. Essa técnica é, normalmente, realizada por um profissional de recrutamento (da área de Gestão de Pessoas - GP), que utiliza de meios e técnicas para avaliar requisitos e competências comportamentais dos candidatos. Para que isso aconteça é necessário realizar o planejamento de um processo seletivo envolvendo a realidade e as características de uma vaga. (STAKE *et al.*, 2011).

Esse processo não é algo a ficar totalmente restrito a área de Recursos Humanos/Gestão de Pessoas de uma organização, já que a maior participação do órgão requisitante do novo colaborador gera uma maior chance de sucesso e integração entre o novo contratado, sua nova função, seu novo local e equipe de trabalho. Dessa forma, junto ao planejamento do processo seletivo, deve-se definir características a serem buscadas em um candidato muito claras e objetivas, já que precisa existir uma conexão entre o candidato e o líder imediato da vaga. O profissional de RH/GP então atua como mediador e facilitador entre a organização e o candidato, ensinando o gestor como se comportar e analisar as fases da seleção. (GUIMARÃES; ARIEIRA, 2005)

Acerca do processo de Recrutamento e Seleção (R&S), a fase inicial é a de recrutamento, a qual tem como finalidade alistar e convocar pessoas para a participação em um processo seletivo para preenchimento de uma vaga. Em outros termos, uma fase bem realizada em termos de recrutamento fará com que a vaga seja divulgada de forma a se obter um número importante de candidatos à vaga. A literatura aponta para alguns tipos de recrutamento, como o externo, interno e misto.

Pelo recrutamento externo busca-se atrair candidatos que não fazem parte do quadro efetivo da empresa. É um tipo de recrutamento que pode proporcionar um aspecto positivo por trazer novos ares e novos contatos com outras práticas de mercado para a organização, porém são mais demorados e caros e se tornam menos seguros por não possibilitarem conhecer de fato o candidato em questão e o como ele se adapta a ambientes.

No recrutamento interno o foco consiste na busca de candidatos que já fazem parte da própria organização, seja por remanejamento ou promoção. Ele traz uma maior segurança pelo fato de já saber que o candidato se enquadra com os valores da organização, e é um processo mais rápido e econômico que estimula e motiva os colaboradores que pretendem ser promovidos. Entretanto, é preciso pensar que ao mesmo tempo que pode motivá-los pode desmotivá-los quando se trata de uma possível rejeição, por isso o processo deve ser bem pensado e estruturado e trazer feedbacks claros das escolhas realizadas. (GUIMARÃES; ARIEIRA, 2005)

Esse tipo de recrutamento pode gerar uma competição desconfortável entre os funcionários de uma organização que acreditam ter as competências necessárias para o cargo, por isso o profissional de recrutamento deve ser bem atento e cauteloso nesse processo e pode levar em consideração algumas coisas como: tempo de casa, formação, objetivos alcançados pelos funcionários, conhecimentos específicos ligados à função, perfil dos candidatos e estratégia da empresa. Além disso, com uma divulgação ampla das vagas em aberto e o máximo de transparência no processo de seleção, a possibilidade de que os candidatos não selecionados se sintam preteridos é menor (CAXITO, 2008).

Por fim, o recrutamento misto consiste em divulgar a vaga tanto para o público externo, como interno à organização. Esse procedimento poderá garantir um número maior de candidatos.

No processo de recrutamento, a empresa deve atrair profissionais qualificados para preencher as vagas necessárias e por isso utilizam de técnicas para atingi-los, sejam internos ou externos. Em um mercado de trabalho em procura, no qual existem mais candidatos qualificados do que oportunidades de emprego, as organizações não precisam de grandes esforços para atrair candidatos. Nesse processo também são adotados critérios de seleção mais rígidos para aproveitar a abundância de candidatos disponíveis. Já em um mercado de trabalho em oferta, no qual existem muito mais vagas do que candidatos qualificados, as empresas precisam de grandes esforços para atrair os candidatos adequados e o processo de seleção naturalmente se torna menos rigoroso.

Feito o recrutamento, o processo seguinte consistirá na seleção dos candidatos. Para isso é preciso ter claro que o objetivo de um processo seletivo é selecionar os candidatos que se enquadrem da melhor maneira às competências necessárias pela vaga e o clima organizacional da empresa em questão. A seleção, então, é o conjunto de práticas utilizadas para avaliar as características dos candidatos tentando identificar neles o que é necessário para a vaga. É o processo de comparação e tomada de decisão que avalia qual ou quais dos candidatos avaliados possuem mais chances de concorrer na vaga em questão. (GUIMARÃES; ARIEIRA, 2005)

Nesse caso, também cabe ao profissional de RH/GP fazer a mediação entre os candidatos e o gestor da vaga, sendo altamente recomendado que a decisão final sempre seja do gestor, uma vez que o futuro trabalhador será treinado/orientado, possivelmente ele atuará em sua equipe.

A grande questão é então como conduzir um processo de contratação sem falhas e com falta de critérios bem estabelecidos de avaliação (GUIMARÃES; ARIEIRA, 2005). Por isso é muito importante um alinhamento entre o profissional de seleção e o órgão requisitante de um novo contratado, para que assim, exista um planejamento estratégico bem como uma análise e descrição de cargo (para que o processo de seleção em si e a escolha final traga o melhor candidato ao cargo).

O planejamento estratégico de uma empresa é fundamental para guiar os líderes a estabelecerem parâmetros para sua liderança. Segundo Fava e Andion (2002, p. 27)

O objetivo do planejamento É fornecer aos gestores e suas equipes uma ferramenta que os munície de informações para a tomada de decisão, ajudando-os a atuar de forma proativa, antecipando-se às mudanças que ocorrem no mercado em que atuam.

Desse modo, o planejamento estratégico de uma empresa visa as vagas em aberto e a melhor forma de contratação para elas, ajudando os líderes a decidirem como será a seleção e os auxilia na tomada de decisão dos selecionados.

3.4 O Recrutamento e Seleção interno:

O foco do processo seletivo interno é a busca de candidatos que já fazem parte da própria organização, seja por remanejamento ou promoção. A seleção interna de pessoas traz

resultados muito importantes para a organização, como a adequação das pessoas ao cargo e à cultura organizacional da empresa, a satisfação pessoal no emprego, a integração do empregado às novas funções e ao ambiente de trabalho e entre outras. Tudo isso, influencia em uma maior estabilidade e permanência das pessoas dentro da organização. (BOLDRIN; HEINZMANN; UECKER, 2012).

Mas como realizar um bom processo seletivo interno? Um manual realizado pela Gupy, plataforma especialista em processos de recrutamento e seleção, utilizada como referência por diversas empresas, aponta que existem algumas formas de pensar e organizar esse processo que são fundamentais para a contratação final e também para a não desmotivação daqueles que não conseguem vagas que almejam. Este material, disponibilizado no site da Gupy em maio de 2020, é sempre atualizado pelos responsáveis pelo blog, trazendo diversas novidades. Segundo o material, o primeiro passo é ter todas as informações do candidato sempre atualizadas, pois assim você consegue ter a visão de crescimento, cursos e etc. em que o colaborador possa ter feito durante seu tempo na empresa.

Depois, deve-se anunciar a oportunidade e comunicá-la de forma que todos da empresa tenham acesso e fiquem cientes do cargo que está aberto. Deve-se verificar se os colaboradores já estão felizes no cargo atual e se almejam uma mudança de cadeira. Os próximos passos, de acordo com este manual da Gupy, se resumem na convocação dos candidatos para a vaga, na realização de testes que se enquadrem com o tipo de seleção aplicado na empresa e na busca pelas características fundamentais da vaga nos candidatos.

Depois dessas fases, deve ser realizado um feedback para todos que participaram, de forma que mostre a transparência do processo e os motivos que levaram à escolha, ou não escolha, do candidato para vaga. O recrutamento interno deve mostrar compromisso com os atuais colaboradores e permitir que eles tenham espaço para desenvolver ainda mais suas características dentro da empresa e o processo de devolução e feedback é extremamente importante para isso.

O feedback, informação prestada aos candidatos não aprovados nos processos seletivos, possibilita que eles identifiquem e compreendam suas potencialidades, bem como os pontos a serem aprimorados para os futuros processos. A prática consiste em demonstrar cuidado com os indivíduos, fornecendo uma devolutiva sobre sua performance em relação à vaga pleiteada, a fim de ajudá-lo a evoluir em determinadas áreas do cargo escolhido. No ambiente corporativo, esse retorno é muito utilizado para o

desenvolvimento profissional de cada empregado, independente do seu nível hierárquico (SOUZA; TADEUCCI, 2008).

Existem várias formas de avaliações e realização de testes para identificar as características fundamentais em meio aos colaboradores. Uma técnica bastante utilizada nas empresas é o processo seletivo por indicação de nomes. Esse tipo de processo irá partir de uma “definição, pelo gerente solicitante, de qual é o perfil de competências técnicas e comportamentais esperado do futuro ocupante do cargo ou função, tendo em vista as atribuições, desafios e responsabilidades do mesmo” (MUZZI; MELO; ASSUNÇÃO, 2013). Nesse processo é analisado perfis pré-estabelecidos pelo solicitante, comparando o perfil ideal de competências técnicas e comportamentais traçado junto ao atual líder para o cargo em questão.

Para que esse processo de indicação seja efetivo, os atuais empregados devem conhecer as responsabilidades da vaga; saber se o indicado tem os requisitos técnicos para exercer a função; identificar se o talento tem o fit cultural; verificar previamente se o profissional tem interesse na vaga. Para isso, o RH deve atuar fortemente na descrição da vaga e no levantamento do perfil ideal, tendo todo cuidado da transparência para os atuais empregados conseguirem realizar indicações.

Analisando uma pesquisa de um processo seletivo interno na administração pública como estratégia de gestão de pessoas, publicada em 2013 por Débora Muzzi, Lilian de Oliveira Melo e Maria do Amparo Fernandes de Assunção, foi possível identificar algumas fases e passos importantes do processo de recrutamento e seleção interna dentro da organização estudada e elas foram base para que este trabalho fosse desenvolvido.

O primeiro foco era identificar as potencialidades dos colaboradores por meio de uma comparação de um perfil desejado previamente definido junto ao demandante da seleção, identificando técnicas e vivências importantes para aquele cargo. As técnicas utilizadas nessa pesquisa tinham cinco principais objetivos:

I - Subsidiar as ações gerenciais, no sentido de conhecer as competências dos servidores fazendários. II - Identificar necessidades de Treinamento e Desenvolvimento, fornecendo subsídios para planejamento das atividades de capacitação dos servidores. III - Identificar servidores com potencial para ocupação de cargos comissionados e exercício de funções especiais. IV - Identificar perfis para compor equipes de trabalho, auxiliando na adequação

das pessoas a seus locais de trabalho e a suas funções. V - Fornecer feedback individual para os servidores, relativo a suas competências de destaque e a desenvolver (p. 6).

Os objetivos I, IV e V foram base para que este projeto fosse realizado. Além disso, nesse processo foi utilizado uma análise comportamental utilizando de simulações e dinâmicas que colocassem frente a frente o candidato com possíveis situações que ele poderia enfrentar caso fosse selecionado para o cargo, “analisando a adequação do perfil de competências dos servidores ao desejável para o cargo ou função, para subsidiar decisão do gerente solicitante do PSI”(MUZZI; MELO; ASSUNÇÃO, 2013), algo que também foi pensado para a realização deste trabalho.

3.5 A avaliação de um processo seletivo interno:

Avaliar o processo seletivo interno é fundamental para corrigir possíveis falhas e implementar melhorias nesse processo, possibilitando maior assertividade nas contratações e medindo a eficiência da empresa em termos de contratações, evitando turnover e nossas admissões. De acordo com uma matéria do blog da Xerpa, plataforma conhecida por recrutamento e seleção e apoio ao RH, existem algumas questões que devem ser avaliadas como: o tempo gasto, o acerto na descrição da vaga, o feedback dos novos contratados e dos não escolhidos no processo, e entre outras.

De acordo com a matéria, é importante medir o tempo gasto pois quanto mais automatizado o processo for, maior eficiência e menor o desgaste ao longo do caminho. Além disso, atualmente muitos colaboradores saem da empresa por não estarem executando as tarefas que foram descritas na vaga, por isso é fundamental avaliar como o colaborador se sente em função das tarefas descritas na vaga para evitar que existam falhas na descrição em processos futuros. Em questão do feedback, devemos avaliar tanto o feedback que foi dado aos candidatos e sua efetividade na motivação deles e como eles se sentiram em relação ao processo de recrutamento e seleção prestado.

A Xerpa é uma plataforma de comunicação interna utilizada por muitos RHs de grandes empresas. Além de possuírem a plataforma possuem diversos materiais para auxiliar os RHs que dão apoio, tendo assim grande conhecimento na área.

4. APRESENTAÇÃO DO PROJETO A SER ANALISADO: PROJETO DE EXTENSÃO PAC BAJA

O projeto de extensão PAC Baja pertence à Unesp, campus Bauru, e faz parte do desafio Baja SAE Brasil. Esse desafio é um programa lançado aos estudantes de cursos de graduação ligados às engenharias de diversas universidades os envolvendo em um caso real de desenvolvimento de um veículo off road (fora de estrada), desde sua concepção com um projeto detalhado, à construção e testes.

Os universitários que participam desse programa formam equipes que representam sua Instituição de Ensino Superior (IES) e são desafiados anualmente a participar de uma competição que reúne todas as equipes com provas práticas e teóricas que promovem a avaliação do projeto realizado durante o ano pelos alunos.

De acordo com a descrição da competição no site da SAE Baja, o objetivo de cada equipe é projetar e construir um protótipo recreativo, fora de estrada (off road), monoposto e robusto capaz de vencer terrenos acidentados em qualquer condição climática sem apresentar danos, sendo seguro, facilmente transportado e de simples manutenção. Além disso, o projeto do veículo deve ser pensado para a comercialização ao público. A grande meta é desenvolver pesquisas na área automobilística e estudar, projetar, documentar e construir o veículo motorizado, capacitando os alunos envolvidos.

O projeto Baja SAE não é exclusivo do Brasil, ele foi criado em 1976 na Universidade da Carolina do Sul, Estados Unidos, sob a direção do Dr. John F. Stevens. Em 1991 iniciou-se às atividades da SAE Brasil, focadas em inovações e tendências da mobilidade brasileira e internacional, que une profissionais dos segmentos automotivo e aeroespacial.

Em 1994, então, foi lançado o projeto Baja SAE no Brasil, que conta com competições nacionais que recebem o nome de Competição Baja SAE BRASIL e as competições regionais que são nomeadas como Etapa Sul, Sudeste e Nordeste. Atualmente na competição nacional contamos com uma equipe da Região Norte do país. As três equipes vencedoras do Baja Nacional ganham o direito de participar da competição Baja Internacional, que ocorre nos Estados Unidos.

Na Unesp do campus de Bauru, o Projeto de extensão PAC Baja participa das competições nacionais e dos regionais Etapa Sudeste. O projeto teve início em 2010, surgindo de uma aprimoração da antiga “equipe salamandra” existente na Unesp, e começou a competir em 2011 sob orientação do professor da Faculdade de Engenharia (FEB) de Bauru Luiz Daré Neto. O projeto possui a intenção de fomentar a pesquisa científica na área automobilística, incentivando e dando a oportunidade para os alunos aprenderem mais sobre a área de atuação

escolhida e, entregarem para a comunidade inserida, pesquisas através da publicação de trabalhos científicos relacionados ao projeto.

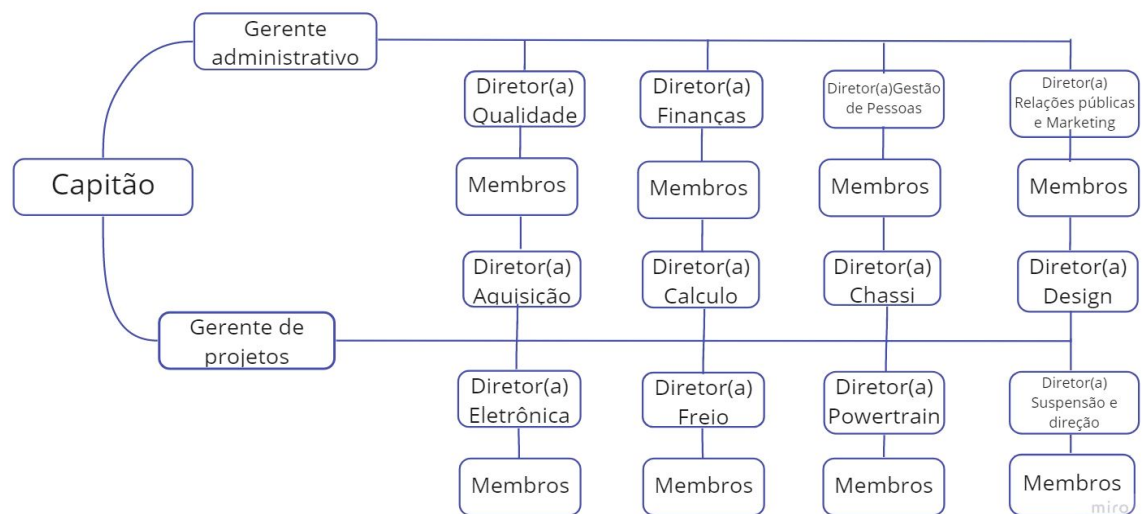
Inicialmente a extensão contava apenas com integrantes do curso de Engenharia Mecânica da Universidade, porém, como as competições contam com a comercialização do veículo como produto, a equipe foi crescendo cada vez mais a ponto de necessitar de outras áreas, como relações públicas, gestão de pessoas, qualidade e finanças. Assim, viu-se a necessidade de ampliar as áreas de conhecimento do projeto.

Antes da criação e exploração dos setores administrativos, um membro de engenharia era responsável por projetar, construir e pensar em características administrativas da equipe. Porém, em 2014 o atual capitão da equipe percebeu que esse modelo não funcionava e decidiu dividir a equipe em diretorias de projetos e administrativo (essa segunda contava com as áreas de Finanças, Gestão de pessoas, Qualidade e Relações públicas e Marketing).

Olhando para o campus diverso em cursos que a Unesp Bauru oferece, o capitão decidiu abrir o projeto, com concordância do professor orientador, para as outras faculdades do campus, conquistando membros da Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação (FAAC) para atuar nas diretorias administrativas e de projetos, com a fundação da diretoria de Design. Em 2019, finalmente, foi possível atingir a Faculdade de Ciências (FC) com um membro do curso de Psicologia atuando em Gestão de Pessoas.

Para o presente estudo será analisada a dinâmica e atuação do projeto, que se iniciou e foi desenvolvido a partir de 2019, quando a equipe contava com 56 membros divididos em 12 diretorias (8 de projetos, 4 administrativas) e 3 gerentes (gerente de projetos, gerente administrativo e capitão). Dentre as 12 diretorias estão: Aquisição de Dados, Cálculo Estrutural, Chassi, Design, Eletrônica, Finanças, Freio, Gestão de Pessoas, *Powertrain*, Qualidade, Relações Públicas e Marketing e Suspensão e Direção.

Figura 1: Organograma da equipe PAC Baja



Fonte: Disponível no Drive do PAC Baja.

Desse modo, o organograma da equipe é dividido da seguinte forma: um capitão, responsável pela imagem institucional, licenças envolvidas no projeto e gestão dos membros; um gerente de projetos, responsável pelo planejamento das diretorias de projetos; um gerente administrativo, responsável pelo planejamento das diretorias administrativas; e doze diretores, cada um responsável por sua diretoria. Não há um padrão entre os membros de cada diretoria, ou seja, cada diretoria possui a quantidade de membros que supre a sua necessidade.

Em específico, a área de gestão de pessoas, responsável pelo desenvolvimento do projeto de estudo em questão, tem por objetivo fazer o acompanhamento de todos os integrantes da equipe, acompanhando suas permanências, realizando feedbacks e trabalhando com motivação para o aprimoramento da equipe e a realização de processos seletivos internos e externos.

É essa área que fica responsável por acompanhar os membros e auxiliar os gestores da equipe, objetos de estudo do projeto em questão, focando em estudos sobre liderança e uma predefinição de como um líder deve agir no projeto em questão.

5. RESULTADOS E DISCUSSÕES

De acordo com a fundamentação teórica levantada na primeira fase da pesquisa-ação e em como o processo de seleção de diretores ocorria na equipe antes dessa inquietação, me deparei com a necessidade de um novo planejamento e implementação da seleção de diretores de 2019.

Pensando na escolha da liderança do projeto de extensão existiram três momentos já citados anteriormente: inicialmente os líderes eram escolhidos por preferência do diretor anterior; em 2018 existiu uma tentativa de implementar um processo de seleção e, por fim, em 2019 foi planejado e implementado o processo o qual este trabalho avalia.

A partir do que foi estudado referente a liderança, recrutamento e seleção e avaliação desse tipo de processo, a nova seleção de diretores foi pensada para que sua implementação ocorresse em agosto de 2019, com a saída de alguns membros do corpo de diretores após a competição regional.

Para esse processo de seleção do projeto de extensão PAC Baja, as características de um líder autêntico, vistas por Campos e Francisco (2018), foram as pensadas na análise de candidatos, uma vez que o líder autêntico segue suas crenças e habilidades para justificar seus comportamentos e, para a equipe, era importante que o líder tivesse habilidades técnicas relacionadas à diretoria em questão que dirigia, mas também habilidades comportamentais que o fizesse gerir os membros da melhor forma possível.

Além disso, a Liderança autêntica é resultado de comportamentos positivos de autoconsciência e autorregulação por parte de líderes e de seguidores, o que promove o autodesenvolvimento de ambas as partes envolvidas. Assim, pensando no modo de seleção que era feito anteriormente, no qual o membro não tinha a possibilidade de se candidatar a uma vaga e não entendia a seleção do líder, era muito difícil que fosse promovido o autodesenvolvimento das duas partes.

Como vimos com CAXITO (2008), a ampla divulgação das vagas e a transparência em um processo de seleção gera a possibilidade de que os candidatos não selecionados se sintam preteridos seja menor, assim garante que a liderança autêntica consiga receber seus frutos positivos.

Pensando nisso e baseando-se no processo de seleção que vimos no VI Congresso de Gestão Pública por Débora Muzzi, Lilian de Oliveira Melo e Maria do Amparo Fernandes de Assunção, iniciei, junto aos membros de Gestão de Pessoas, o planejamento do processo de seleção de diretores de 2019.

O novo planejamento levou em consideração algumas etapas: inicialmente uma entrevista com o atual diretor seguida por um formulário de inscrição para o cargo; uma

entrevista com os candidatos realizada com um membro de gestão de pessoas; uma reunião de diretores para discussão das primeiras etapas; um processo de co-gestão do diretor atual com o diretor selecionado; uma avaliação de conduta durante a competição; e por fim uma reunião de diretores para discussão de uma decisão final.

Essas etapas foram pensadas para que o líder fosse escolhido baseado na ideia da liderança autêntica, uma vez que com essas fases é possível identificar as principais habilidades, comportamentais e técnicas necessárias para gestão da diretoria em questão e, assim, analisar se os candidatos possuíam de forma enraizada seus valores para dar sequência em uma gestão, como veremos no relato da experiência.

O processo ocorreu de forma diferente de como foi idealizado pela diretoria de gestão de pessoas devido à resistência de alguns diretores e após longas reuniões o consenso entre eles gerou as seguintes etapas: entrevista com o atual diretor; entrevista com os candidatos com a participação do atual diretor; reunião com uma decisão parcial do membro selecionado; processo de co-gestão com todos os candidatos; análise comportamental durante a competição; e, por fim, reunião de diretores para uma decisão final.

A princípio, existiu uma grande resistência de minha parte como diretora de gestão de pessoas em relação a participação do atual diretor durante a entrevista do candidato, porém, pensando no que Guimarães e Arieira escreveram em 2005, sobre ser altamente recomendado que a decisão final sempre seja do líder pois é ele que tem as vivências do setor em questão, concordei com essa melhoria para o planejamento do processo e identifiquei meu lugar apenas como orientadora da decisão.

A entrevista com o diretor, primeira etapa, foi realizada com o objetivo de identificar quais as habilidades (humanas e técnicas) necessárias para gerir cada diretoria, analisando a gestão do atual diretor com perguntas para delimitar quais foram as dificuldades encontradas e como manejar situações conflituosas. Com isso foi possível elencar as atividades de um diretor da diretoria em questão e desenvolver uma descrição do cargo que, de acordo com as pesquisas realizadas, é de extrema importância para que a escolha final traga o melhor candidato ao cargo.

Nessa fase, também foi possível identificar especificidades das diretorias que os membros de Gestão de Pessoas não conheciam até então o que foi de extrema importância, não somente para o processo de seleção dos diretores, mas também para entender a realidade de cada diretoria, as tarefas que eles executavam e os desafios que enfrentavam.

Por muitas vezes o setor de Gestão de Pessoas no projeto de extensão PAC Baja ficou muito distante da realidade das diretorias, especialmente das de projetos que necessitavam de

um conhecimento mais específico sobre engenharia. Isso nos afastava dos reais problemas que os diretores enfrentavam quanto à liderança e divisão de tarefas. A partir dessa etapa do processo de seleção de novos diretores foi possível fazer um mapeamento de cada diretoria que foi de muita importância para ações da futura diretora de Gestão de Pessoas.

Nessa etapa os entrevistados estavam muito confortáveis e aparentavam grande felicidade ao perceberem que estavam sendo ouvidos. Inclusive, ao final da entrevista pedimos um *feedback* do diretor sobre como ele se sentiu e sobre a importância da entrevista que havia sido realizada. Em grande parte das entrevistas escutamos a mesma questão: que o setor de Gestão de Pessoas se aproximou muito mais da realidade da diretoria depois dessa entrevista e que eles tinham certeza que a partir disso seria possível fazer um maior acompanhamento dos membros.

Como diretora de Gestão de Pessoas, senti que essa etapa foi de grande evolução para a imagem do setor. Além de, claro, extremamente importante para definirmos os questionários que iríamos aplicar para os candidatos do processo focando nos desafios reais que eles iriam enfrentar.

Cada entrevista durou em torno de 40 a 50 minutos e a conversa com os diretores fluiu de uma forma muito natural. Por muitas vezes, eles já responderam perguntas que faríamos na sequência e isso mostra que eles realmente estavam conectados com o objetivo daquela entrevista e queriam nos dar o máximo de informações possíveis para poder avaliar os candidatos.

Depois dessa fase, foi liberado um formulário de inscrição para que os membros interessados no cargo pudessem se candidatar. O tempo de inscrição foi de duas semanas e, durante esse passo, a diretoria de Gestão de Pessoas junto aos líderes administrativos, fez uma ampla divulgação das vagas em aberto, para que cumpríssemos com o objetivo de inclusão de todos os possíveis candidatos, já que Caxito (2008) nos trouxe a dimensão da importância dessa divulgação.

Em paralelo, o setor estava preparando os questionários para entrevistar os candidatos na terceira etapa do processo para identificar a percepção do membro da gestão anterior; fazer com que percebesse que a escolha do diretor não era aleatória; avaliar como o membro lidaria com as demandas da diretoria; e conscientizá-lo sobre a responsabilidade da diretoria.

Esses questionários foram elaborados da seguinte forma: existiam questionamentos gerais, feitos por Gestão de Pessoas, que tinham o objetivo de identificar habilidades humanas de gestão e empatia. Essas perguntas foram feitas para todos os candidatos. Depois, o questionário ficava mais personalizado de acordo com aquilo que tínhamos ouvido do atual

diretor da área. Essa parte foi focada em identificar habilidades de gestão da área específica e habilidades técnicas para assumir aquele cargo. A entrevista foi realizada com um membro de Gestão de Pessoas e com o acompanhamento do diretor atual.

Nessa etapa tivemos como objetivo identificar se os candidatos possuíam as habilidades humanas e técnicas que havíamos elencado como prioridade para cada setor, junto ao diretor. Em todas as entrevistas foi possível identificar o que desejávamos, porém elas não tinham um padrão.

Algumas entrevistas duraram em torno de 30 a 40 minutos, porém tiveram entrevistas que duraram em torno de 1h30 a 2 hrs. Essas entrevistas de longa duração foram extremamente cansativas e improdutivas. O principal motivo que fez com que elas ocorressem foi a necessidade desses candidatos em específico de elencar tudo que não gostaram da atual gestão e tudo que gostariam de mudar. A grande questão foi a perda de foco, uma vez que a entrevista se tornou mais um acompanhamento de resolução de conflitos.

De qualquer forma, esse ocorrido foi de grande importância também para que o setor de Gestão de Pessoas identificasse a personalidade desses candidatos em específico e eles nos deixaram apreensivas quando pensávamos em habilidade de gestão, comunicação e empatia. De certa forma, essa foi uma forma de avaliá-los que não estava prevista.

Por mais que essa etapa tenha levado mais tempo que o esperado, o objetivo de identificar essas habilidades e o senso de gestão e liderança dos candidatos foi cumprida. Com isso, os atuais diretores, junto ao time de gestão de pessoas, já possuíam insumos para tomar uma decisão parcial de quem seriam os diretores.

Logo após, foi realizada uma reunião de diretores na qual as ideias foram expostas e os futuros diretores já estavam pré-selecionados, com exceção da diretoria de *Powertrain* que necessitou de uma etapa diferenciada do processo de seleção que será citada mais a frente.

Após essa etapa houve em média um mês até a competição e, nesse período, foi realizado um processo de co-gestão do diretor atual com aqueles que estavam concorrendo a vaga, com objetivo de instrução dos candidatos e averiguação do preparo para assumir a diretoria.

Estávamos em uma fase pré-competição que costuma ter muitas tarefas e era um momento muito estressante. Por isso, os diretores foram repassando responsabilidades para os candidatos e foram avaliando como eles se comportaram perante a elas.

Foi uma etapa importante do processo, porém a diretoria de Gestão de Pessoas não teve muita participação nessa avaliação, pois ela acontecia no dia a dia das diretorias. Nosso papel, então, nesse momento, foi realizar feedbacks informais com os diretores de como eles

estavam enxergando as situações e aconselhá-los quando necessário. Esse período durou em torno de 1 mês e, nele, aconteceu a competição Regional Baja SAE de 2019.

Essa competição foi difícil para equipe como um todo pois estávamos lançando pela primeira vez o *T-ONE*, carro construído especificamente para ela. Por isso, em diversos momentos, enfrentamos problemas mecânicos que tiveram que ser resolvidos de forma muito estratégica e cautelosa, porém rápida.

Com isso, foi possível que os membros de Gestão de Pessoas, junto aos atuais diretores, avaliassem o comportamento de cada candidato perante aos desafios enfrentados. Assim, tivemos mais insumos para sustentar ou não a decisão que havia sido tomada em relação à escolha dos futuros diretores.

Desse modo, foi possível realizar a decisão final do processo em uma última reunião de diretores e, após isso, todos os participantes receberam *feedback* do processo prestado. Algumas das escolhas continuaram as mesmas, porém tivemos 4 casos em que os selecionados não foram os previstos na primeira reunião de decisão. Isso foi condicionado devido a observação do comportamento dessas pessoas em momentos que necessitam das habilidades que demonstraram ter nas entrevistas, porém não tiveram quando foi necessário na prática. Depois de tomadas as decisões, foi realizado o contato individual com cada candidato para informar o resultado e depois o anúncio para equipe como um todo.

A etapa do *feedback*, como prevista nos estudos de Guimarães e Arieira (2005), foi fundamental para que todos os membros entendessem a escolha dos diretores selecionados e concordassem com a escolha, sem causar desmotivação. Como vimos, um processo de seleção interna pode ser extremamente motivador para os membros, mas também pode desmotivá-los pensando em uma situação de não-escolha. Por isso, o *feedback* do processo tem como responsabilidade possibilitar que os candidatos identifiquem suas potencialidades assim como seus pontos a serem aprimorados e, assim, compreendam a decisão feita.

Tanto ao dar a notícia de aprovação ou não para os candidatos, tanto ao anunciar para o restante da equipe os futuros diretores, percebemos muita satisfação dos membros do projeto por estarem entendendo como foi feita a seleção. Recebemos alguns *feedbacks* de membros dizendo que estavam muito seguros com a nova diretoria formada pois sabiam que eles haviam passado por um longo processo de seleção.

Com isso, foi comprovado a hipótese de que os membros do projeto estavam incomodados com a forma que os diretores eram selecionados e por isso existiam muitos conflitos. Além disso, considero esse processo uma realização pessoal e um legado deixado ao

projeto antes de minha saída pois ficava muito incomodada com a forma injusta de seleção que acontecia antes.

Pensando no caso específico da diretoria de *Powertrain*, tivemos um conflito de ideias que necessitou que fosse feita uma etapa a parte do processo de seleção. Essa diretoria passava por um momento no qual necessitava de muita técnica, pois estavam com um grande projeto de construção. Porém, ao mesmo tempo, precisávamos que o diretor possuísse habilidade de gestão de tempo e de pessoas, para que esse projeto conseguisse ficar pronto.

Para essa diretoria, existiam dois candidatos muito fortes: um que possuía muito conhecimento técnico, porém demonstrou ser pouco empático e muito extremista e outro que possuía muita habilidade de gestão de pessoas, empatia e algumas habilidades técnicas necessárias, porém não possuía a habilidade de gestão de tempo, que seria crucial para finalizar o projeto que a diretoria passava. Esse membro, já havia provado diversas vezes durante o projeto sua falta de habilidade em cumprir prazos, porém durante a entrevista ele entendeu esse fator como um ponto a melhorar.

Para Gestão de Pessoas, pensamos que as habilidades técnicas e gestão de tempo poderiam ser facilmente desenvolvidas nesse candidato, porém para o diretor atual o tempo que isso levaria para acontecer seria prejudicial ao projeto. Também identificamos que o outro candidato poderia conseguir desenvolver habilidades humanas caso tivesse um acompanhamento de perto dos membros de gestão de pessoas.

Para que a decisão fosse tomada, foi criado um formulário com alguns *cases* já enfrentados pela diretoria em outros momentos e alguns *cases* que eles poderiam enfrentar quando assumissem a diretoria. O intuito, era que cada candidato respondesse de forma livre como lidaria nessas situações.

Os candidatos responderam e os formulários foram avaliados pelo atual diretor e pela diretoria de Gestão de Pessoas, especificamente por um dos membros que cursava psicologia e possuía mais escopo para isso. As respostas dos formulários comprovaram o que já pensávamos sobre os dois questionários. Por isso, a decisão final foi entre desenvolver habilidades humanas no primeiro candidato, ou desenvolver habilidades técnicas no segundo.

Durante a competição o setor de *Powertrain* foi o que mais enfrentou desafios com o carro, com isso conseguimos analisar de perto o comportamento de cada candidato. Por fim, o atual diretor percebeu que o candidato que possuía mais habilidade técnica seria o melhor para o momento devido a forma que ele lidou para solucionar os problemas enfrentados na competição. Ele se mostrou muito calmo, resiliente e estratégico.

A resiliência foi a principal característica observada, pois com isso acreditávamos que com o feedback de gestão de pessoas e acompanhamento direto ele conseguiria ser muito resiliente e desenvolver as habilidades humanas necessárias.

Nesse caso, diferente dos outros, reunimos os candidatos para dar a notícia para os dois ao mesmo tempo, apontando todas as características analisadas em cada um e como eles podiam ser complementares para que o setor funcionasse de forma perfeita na nova gestão. É claro, que após isso, cada um teve um feedback sobre o processo que os ajudaria a enfrentar os próximos passos e a nova diretora de gestão de pessoas se comprometeu em ter muita parceria com o novo diretor do setor para fazer com que a gestão funcionasse.

Pensando no que o estudo do artigo do blog da Xerpa nos disse sobre avaliação de um processo seletivo interno, é importante medir o tempo gasto pois quanto mais automatizado o processo for, maior eficiência e menor o desgaste ao longo do caminho.

Fazendo uma análise do processo seletivo implementado, pensando em todos processos que deveriam ser seguidos que trouxemos na fundamentação teórica, é possível perceber que fomos muito coerentes aos passos levantados como primordiais em nossa pesquisa prévia: conhecer a vaga em aberto e as competências necessárias para ela (primeira fase do processo), fazer uma ampla divulgação da vaga para que todos tivessem conhecimento (segunda etapa), conhecer as competências dos membros que estavam prestando o processo e deixá-los cientes das responsabilidades da vaga (terceira e quinta etapa) e, por último, fornecer um *feedback* adequado para todos os colaboradores, relativo a suas competências de destaque e a desenvolver (última etapa).

É claro que entre esses passos tiveram muitas etapas, principalmente quando se tratou de entender se os membros possuíam as competências necessárias para aquela vaga. Por mais que isso tenha prolongado, o que vimos que não é o ideal quando trata-se do recrutamento e seleção, o RH deve atuar fortemente na descrição da vaga e no levantamento do perfil ideal (competências necessárias), tendo todo cuidado de transparência para os atuais empregados compreenderem aquilo que estariam enfrentando caso fossem escolhidos como futuros diretores. Por isso, o setor de Gestão de Pessoas junto aos diretores atuais tiveram um trabalho árduo e minucioso para essa identificação.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A principal finalidade deste estudo foi apresentar a mudança realizada no processo de seleção de diretores da Equipe PAC Baja, através de uma pesquisa-ação realizada para que um novo processo seletivo de diretores fosse implementado em 2019. Além disso, devo apresentar uma breve avaliação de como esse novo processo de seleção impactou no projeto e quais foram seus principais erros e acertos.

A partir do que se foi estudado, as etapas do processo seletivo pensadas fizeram muito sentido para a seleção do tipo de líder que estávamos procurando e, com isso, o processo cumpriu com o objetivo de selecionar o melhor líder possível para o cargo e da transparência com todos os membros, para que todos se sentissem confortáveis com as escolhas dos líderes daquele ano.

Como diretora de gestão de pessoas do projeto, tive algumas percepções de fatos que comprovam a eficiência do processo e situações que poderiam ter sido evitadas, por isso trago aqui uma breve reflexão a partir do meu relato de experiência.

Pensando nas etapas do processo seletivo implementado, no início não havia considerado algumas etapas necessárias devido ao atraso que elas trariam para o nosso cronograma. Meu desejo era que o processo fosse reduzido nas seguintes fases: entrevista com o diretor atual; entrevista com o candidato; decisão em reunião de diretores; feedback; processo de co-gestão posterior à competição. Assim, teríamos um resultado de forma mais rápida evitando ansiedade por parte dos candidatos.

Porém, analisando o processo e as decisões que foram tomadas, percebo que esse longo tempo para a divulgação do resultado gerou ansiedade nos candidatos. Quando nos sentamos para tomar a decisão final e todos os pontos foram levantados sobre o comportamento dos membros, percebi o quão fundamental foi a etapa de co-gestão ter ocorrido antes da finalização da competição, pois importantes comportamentos foram notados nos candidatos. Tanto é que concordei com as mudanças que foram feitas nas escolhas, citadas nos resultados e discussões.

Além disso, tive uma resistência muito grande em relação a participação do diretor durante a entrevista com os candidatos, mas quando essa fase realmente ocorreu e os diretores estavam presentes, pude perceber que eles possuíam um conhecimento técnico sobre as diretorias que não podia ser ignorado durante esse processo. Acredito que a participação do diretor seria mais problemática caso tivesse trazido algum desconforto para os candidatos, mas isso não foi notado.

Não acredito que o processo tenha sido extenso, quando pensamos nas fases, pois apenas a entrevista de fato exigia um grande esforço dos participantes. A falta de

planejamento fez com que essa fase ocorresse em um período pré competição o que complicou as agendas dos membros e levamos um grande tempo para realizar todas as entrevistas.

Pensando em processos futuros, um melhor planejamento e a implementação em um período que não seja pré-competição é o mais indicado, uma vez que isso faria com que o processo pudesse ocorrer de forma muito mais rápida.

Uma grande questão enfrentada pelo projeto, é o fato dos diretores selecionados assumirem os cargos logo após a competição e os antigos diretores saírem da equipe não acompanhando mais o que acontece. No caso da gestão de pessoas, por exemplo, considero isso um erro, pois como ex-diretora não pude participar do processo de feedback dos membros, apenas do anúncio dos selecionados em reunião geral. Assim, não tenho relatos de experiência dessa etapa. É claro que como membro do conselho de ex-membros continuei acompanhando por fora a satisfação das pessoas com a liderança escolhida, porém sem a possibilidade de fazer um acompanhamento de membros preciso como diretoria de Gestão de Pessoas.

Além disso, considero que como diretoria falhamos na documentação do processo seletivo, pois embora tenhamos muito mais informações que em outras épocas dos motivos da seleção dos líderes, muita coisa ficou perdida apenas na discussão das reuniões de diretores realizados no período e, por isso, não temos todos os detalhes necessários para a elaboração de uma avaliação do processo completa. Por exemplo, não temos o cronograma real de realização do processo uma vez que sabemos que atrasamos bastante sua implementação, porém não temos como comprovar já que isso não foi documentado. Outro ponto é que poderíamos ter feito ata das reuniões em que as discussões ocorreram, para que tivéssemos mais informações sobre as escolhas.

Com certeza a implementação do processo foi um grande acerto da minha gestão como diretora de Gestão de Pessoas, porém não devemos deixar de olhar para essas falhas existentes nesse processo. Considero um grande acerto pois cumpri com meu objetivo de mudar a forma de seleção tornando-a mais justa e transparente, e até hoje recebo muitos *feedbacks* informais dos membros em relação a isso. Além disso, embora tenham existido falhas, acompanhando como membro do conselho vejo que elas foram acertadas em um processo seguinte, ocorrido no início de 2020, então considero falhas ocasionadas pela falta de experiência da realização de um processo como esse.

De modo geral, com o presente trabalho, foi possível identificar modos de recrutamento e seleção interna dentro de organizações e, dessa forma, aplicar um novo

processo na equipe que cumpriu com os objetivos buscados. A pesquisa e ação foi completa uma vez que o estudo e planejamento foi realizado, o processo implementado e observado e os resultados apresentados.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Maria Amélia Máximo de (Org). Catálogo dos projetos de extensão da UNESP. São Paulo: PROEX, 2011. 528 p. ISBN 9788560810277. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/11449/142830>>.)

AVALIAÇÃO do processo de recrutamento e seleção: por que e como fazer? **Xerpa**, 20 de mar. 2019. Disponível em: <<https://www.xerpa.com.br/blog/avaliacao-do-processo-de-recrutamento-e-selecao/>>. Acesso em: 25 de jul. de 2020.

Azevedo TFC, Araújo MBV. Atuação do nutricionista como gestor de restaurantes industriais de Uberaba-MG, baseado no perfil de liderança visionária. **Cad Pós Grad Fazu**, Uberaba, v. 1, p. 1-8, 2010.

BERGAMINI, C. W. Liderança: a administração do sentido. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 34, n. 3, p. 102-114. maio/jun. 1994.

BOLDRIN, F. C. M.; HEINZMANN, L. M.; UECKER, G. L.. Avaliação do processo de recrutamento e seleção de uma empresa de grande porte da região oeste do estado do Paraná. **Revista de Ciências Empresariais da UNIPAR**. Umuarama, v. 13, n. 1, p. 157-186, jan./jun. 2012.

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/Ccivil_03/leis/L9394.htm>. Acesso em: 25 jul. 2020.

CAXITO, F. A. **Recrutamento e Seleção de Pessoas**. Curitiba: IESDE Brasil S.A, 2008.

CHEDID, S. Extensão Universitária: um projeto que se aproxima da comunidade? **Politize!**, 7 de maio de 2018. Disponível em:

<<https://www.politize.com.br/extensao-universitaria-como-funciona/>>. Acesso em: 25 jul. 2020.

COSTA, D. Aprenda a criar um programa de indicação eficiente. **GUPY**, São Paulo, 21 de jul. de 2020. Disponível em: <<https://www.gupy.io/blog/programa-indicacao>>. Acesso em: 25 jul. 2020.

CUNHA, C. V. M. C.; SILVA, M. J. M. C. A. Os desafios da liderança no mundo corporativo. **Anuários da Produção Acadêmica Docente**. Valinhos, v. 4, n. 7, p. 67-88, 2010.

EQUIPE PAC BAJA. Sobre. Bauru, 2020. Facebook: EquipePACBaja. Disponível em: <https://www.facebook.com/pg/EquipePACBaja/about/?ref=page_internal>. Acesso em: 1 de ago. de 2020.

GUIMARÃES, B. Quais as vantagens do recrutamento interno e como fazer. **GUPY**, São Paulo, 26 de maio de 2020. Disponível em:

<<https://www.gupy.io/blog/recrutamento-interno-aprenda-como-fazer>>. Acesso em: 25 jul. 2020.

GUIMARÃES, M. F.; ARIEIRA, J. O. O processo de recrutamento e seleção como uma ferramenta de gestão. **Rev. Ciên. Empresariais da UNIPAR**. Toledo, v. 6, n. 2, p. 203-214, jul./dez. 2005.

INDICADORES de recrutamento e seleção: veja quais acompanhar. **Connekt**, 29 de nov. de 2018. Disponível em:

<<https://blog.connekt.com.br/indicadores-de-recrutamento-e-selecao-veja-quais-acompanhar>> Acesso em: 25 de jul. de 2020.

MASSI, M. L. *et al.* *Feedback* aos candidatos não aprovados nos processos seletivos das empresas. **Revista Científica Hermes**. Osasco, v. 22, n. 22, p. 422-448, set./dez. 2018.

MUZZI, D.; MELO, L.; ASSUNÇÃO, M. Processo seletivo interno na administração pública como estratégia de gestão de pessoas: uma política democrática que motiva,

reconhece e retém talentos com ênfase em competências, 04/2013, **VI Congresso CONSAD de Gestão Pública**. Brasília, Vol. único, p.1-48, 2013.

SAE. SAE Brasil. Programas estudantis. Disponível em:
<<http://portal.saebrasil.org.br/Programas-Estudantis/baja-regional-sae-brasil/sul>>.
Acesso em: 1 de ago. de 2020.

SOBRAL, F. J. B. A.; GIMBA, R. F. As prioridades axiológicas do líder autêntico: um estudo sobre valores e liderança. **RAM, Revista de Administração Mackenzie**. São Paulo, v. 13, n. 3, p. 96-121, maio/jun. 2012.

UNESP. [Unesp - Universidade Estadual Paulista - Portal](http://portal.unesp.br). Proex. Disponível em:
<<https://www2.unesp.br/portal#!/proex/apresentacao13159/sobre/>>. Acesso em: 1 de ago. de 2020.

UNESP. [Unesp - Universidade Estadual Paulista - Portal](http://portal.unesp.br). Proex. Disponível em:
<<https://www2.unesp.br/portal#!/proex/acoes-da-extensao/projetos-de-extensao/>>.
Acesso em: 1 de ago. de 2020.

TRIPP, David. Pesquisa-ação: uma introdução metodológica. *Educação & Pesquisa*, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 443-466, set. 2005. Trimestral. Disponível em:
<https://www.scielo.br/pdf/ep/v31n3/a09v31n3.pdf>. Acesso em: 10 jan. 2021.

APÊNDICES

- **Proposta de seleção dos novos diretores:**

Etapa 1: Entrevista com o diretor.

- Objetivo geral: Identificar quais as habilidades (humanas e técnicas) necessárias para gerir cada diretoria.
- Objetivos específicos: Analisar a gestão do diretor, através de perguntas, para delimitar quais foram as dificuldades encontradas e como manejaram situações conflituosas. Elencar as atividades de um diretor da diretoria X.

Etapa 2: Formulário de inscrição.

- Objetivo: controle de dados.

Etapa 3: Entrevista com os candidatos.

- Objetivo: Avaliar se o membro é compatível com as necessidades da diretoria.
- Objetivos específicos: Ver a percepção do membro da gestão anterior; fazer com que o membro perceba que a escolha do diretor não é aleatória; avaliar como o membro lidaria com as demandas da diretoria; conscientizá-lo sobre a responsabilidade da diretoria.
- Etapa realizada juntamente aos diretores.

Etapa 4 : Levar informações para reunião de diretores.

- Objetivo geral: Decisão coletiva.
- Objetivo específico: Valorizar os conhecimentos do diretor atual e do restante da equipe para a decisão final.

Etapa 6: Cogestão

- Objetivo geral: Preparar o futuro diretor para assumir a diretoria.
- Objetivos específicos: Instrução dos candidatos e averiguação do preparo.

Etapa 5: Feedback

- Objetivo geral: ser transparente.
- Objetivos específicos: Dar um feedback para quem participou e informar a equipe das decisões.

- **Etapa 1: Questionário da entrevista com o atual diretor**

Objetivo: Identificar quais as demandas da diretoria para realizar a terceira etapa (entrevista com os candidatos) em função dessas necessidades.

Perguntas gerais para diretores:

- Como se sente em relação a sua diretoria (membros, tarefas etc) desde de que você virou diretor?
- Você considera que seus membros conhecem às tarefas de um diretor da sua diretoria?
- Como você fez para se manter atualizado e trazer coisas novas para o projeto durante esse tempo?
- Nos conte sobre situações desafiadoras vividas por você e como fez para lidar (pode ser no projeto ou na vida).
- Qual você acha que será o maior desafio do próximo diretor?
- Que atitude você tomou durante sua gestão e considera essencial? (Maior legado deixado).
- Cite uma situação em que percebeu alguma pessoa que trabalhava com você precisando de ajuda e como você fez para ajudar.
- A partir disso, quais você considera as maiores dificuldades relacionais que você passou?
- A qual membro você recorre com mais frequência quando precisa de ajuda?
- O que você prioriza enquanto diretor: Capacidade técnica ou capacidade de liderança? porque? (pode ser uma proporção/porcentagem)
- Por que você considera esse o melhor momento para você sair do Baja? Como você se sente por deixar o projeto?

- **Etapa 2: Questionário entrevista com os candidatos**

Perguntas Gerais:

- Nos conte sobre situações desafiadoras vividas por você e como fez para lidar (pode ser no projeto ou na vida).

- Quais você considera as maiores dificuldades relacionais que você passou? (Tanto na diretoria, quanto na equipe como um todo). E quais você acha que serão as maiores dificuldades que você irá passar caso se tornar diretor?
- Quais você acha que são as principais características/ tarefas de um diretor? E de um diretor da diretoria X?
- Quais você considera suas maiores habilidades técnicas? E relacionais?
- Como você considera que essas habilidades iriam te ajudar a conduzir a diretoria?
- Por que você gostaria de se tornar um diretor?
- Você considera que, como diretor, teria capacidade de motivar seus membros?
- Você se considera uma pessoa estudiosa, e por isso, capaz de implementar coisas no setor? Já visualiza algo a ser implementado?
- Como você enxerga a relação do setor X com os outros setores? Sente que algo precisa melhorar? Se sim, como você pretende fazer isso?
- Por quanto tempo você pretende ficar no projeto?

Perguntas Específicas:

CÁLCULO ESTRUTURAL

- Quais critérios você adotaria para distribuir tarefas para membros novos?
- O que o feedback dos juízes coloca como demanda para a diretoria de cálculo estrutural?
- Você acredita que os seus professores estão dispostos a tirar dúvidas referentes ao projeto?
- Para você, acompanhar a construção do carro é importante para um membro de cálculo estrutural? se sim, por que?

CHASSI E COMPÓSITOS:

- Como você enxerga a dificuldade de gerir um novo membro que você nunca teve contato dentro do projeto? (Entrará no próximo processo seletivo)
- Quais são as características que você sente essencial para um novo membro do próximo processo seletivo?
- Quais áreas você se sente mais à vontade dentro do setor?

FREIO:

- Sabendo que o sucesso da equipe na competição depende da aprovação na prova de frenagem, como você lidaria para suportar tal pressão e de que forma amenizaria este sentimento para que os membros não sofressem tamanho impacto?
- Caso o carro fosse reprovado na prova de frenagem durante a primeira bateria (3 tentativas), qual seria sua abordagem como líder num momento tão crítico?
- É sabido que durante o box tudo acontece de forma muito rápida e caótica. Se for necessário fazer alterações no carro, quais atitudes você tomaria com intuito de realizar as tarefas eficientemente sem atrapalhar os demais? E se a alteração fosse inibida por outros membros da equipe, que estariam mexendo em componentes de menor relevância no momento.
- Suponha que uma das linhas de freio tenha sido prejudicada severamente durante o endure e a única opção é a troca por uma nova. Com isso, qual seria a melhor escolha: refazê-la rapidamente para perder o menor tempo possível ou refazê-la com cautela gastando um pouco mais de tempo?
- Considerando a ineficiência do sistema dianteiro na prova de frenagem, quais seriam os ajustes mais adequados para sanar tal problema, tendo em vista os componentes reguláveis à nossa disposição: válvula proporcionadora e amortecedor.

POWERTRAIN:

- Quais você considera os maiores problemas relacionais do setor? Como você faria para resolvê-los?
- Caso aconteça algum problema com o carro, como você faria, como diretor, para lidar e apoiar os membros da diretoria?

QUALIDADE:

- O quanto você acha que precisará conduzir os membros da diretoria? Acredita que eles serão autônomos ou dependentes das suas instruções?
- Você se sente preparado para lidar com as críticas? Por quê?
- Você imagina que tipo de crítica estará sujeito?
- Você acredita que a imagem que a equipe tem do setor qualidade é compatível com o setor?
- Você acha que o Baja precisa aprender algo sobre qualidade?

RELAÇÕES PÚBLICAS E MARKETING:

- Você se considera uma pessoa criativa? Nos conte sobre situações em que precisou utilizar a criatividade. (Explicar que não somente no processo criativo, mas no quesito de inovação e se sobressair de situações negativas)
- Você sente alguma dificuldade de realizar alguma tarefa da diretoria? Nesse caso, como você faria para contornar essa dificuldade?
- Como você imagina o papel de RP durante a competição?
- Como você lida com cobranças? E como você lidaria caso alguém "passe por cima" do trabalho de RP?
- Como você classificaria sua conexão com o carro? E qual você acha que é a importância dessa conexão no seu setor?

SUSPENSÃO E DIREÇÃO:

- Você espera resistências à mudanças? Como se posicionaria caso os outros diretores não levem em consideração o que você pensa?
- Você acredita ter a disciplina necessária para conciliar as suas atividades do trabalho como diretor - que envolve gerir outras pessoas - e a faculdade?
- O setor de suspensão e direção trouxe nessa temporada a primeira suspensão simétrica da equipe... Que conquistas podemos esperar, na sua opinião?
- Você se sente confortável para propor novos projetos?
- Considerando a necessidade de conciliar a agenda de diferentes pessoas, qual é, na sua opinião, a melhor maneira para se chegar a um acordo?
- Que papel o diretor exerce frente aos assuntos pessoais de seus membros - se e quando afetam as atividades no projeto - ?
- Você dimensiona o quanto a diretoria pode interferir na sua vida pessoal?