

Temos vagas, mas os candidatos não atendem ao esperado. E agora?

FILIPE LUCENA FREIRE

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA (UFPB)

THAÍS TELES FIRMINO

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO RIO GRANDE DO NORTE (IFRN)

JAILSON SANTANA CARNEIRO

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA (UFPB)

Temos vagas, mas os candidatos não atendem ao esperado. E agora?

INTRODUÇÃO

Antes de tudo, para situar o leitor, gostaria de apresentar César. Um paraibano de 26 anos, inquieto, bom orador, comunicativo e extremamente avesso ao funcionalismo público e às burocracias que ele exige, filho de pais que atuam no ramo de seguros. Assim, desde o seu nascimento respira o que uma empresa deste ramo de atuação oferece. Busca nas horas vagas estar sempre na praia com quem é de seu círculo de amizade para jogar futevôlei e conversa fora. Frequentou as melhores instituições de ensino do estado, garantindo uma boa formação intelectual e uma língua estrangeira fluente. Agora, para você entender como César chegou ao dilema apresentado neste caso, vamos pular dos detalhes do começo de sua vida para o início de sua trajetória profissional.

César começou a trabalhar desde muito cedo a ponto de considerar a faculdade como coadjuvante na sua rotina, um erro que cometeu e não aconselha a ninguém o repetir. Com os aprendizados de suas experiências, César passou a entender que tudo é uma questão de prioridade, direcionamento de tempo e tomada de decisão. Felizmente, conseguiu tomar as rédeas antes que fosse tarde demais e culminasse no insucesso de sua formação. Aos 17 anos, estagiou em um banco de grande representatividade no país, mas a rotina pesada e a falta de identificação com o projeto de carreira que estes profissionais se submetem o fizeram logo a pensar em outro mercado para atuar. Foi quando, por influência de seus familiares, ele começou a trabalhar no ramo de seguros, a decisão mais acertada que poderia ocorrer, apesar de ele mesmo ainda não saber disso, o que o levava a uma persistente dúvida, principalmente por não compreender completamente aonde poderia chegar. Iniciou trabalhando na ajuda dos cálculos de renovação das apólices de uma corretora de seguros, mas ele não se identificava com a rotina de trabalhar o tempo todo no computador, pois sempre foi movido por desafios e ação.

Após esta passagem, teve a oportunidade de trabalhar onde realmente queria: um emprego como gestor comercial de uma seguradora que estava em fase de crescimento, com inúmeros parceiros de negócio, produtos, investimento em tecnologia, era o que precisava para mostrar a força do seu trabalho e foi justamente o que aconteceu. Conseguiu tratar as pessoas que estavam em sua rede de negócios com proximidade e relacionamento ímpar, trazendo para si algo que é extremamente importante em qualquer mercado: o relacionamento produtivo, não somente relações estreitas, mas com números acompanhando fielmente esta parceria. O resultado disso foi fantástico, começava a trabalhar sem sentir peso algum e ser reconhecido por isso. Agora César está pronto para assumir uma organização em sociedade com um grande empresário do mercado em que atua, o sr. Roma. Nesse momento, está em busca de pessoas para auxiliá-lo a construir o sonho antigo de ter um negócio próprio, só não imaginava como isso poderia se tornar uma dor de cabeça. Altos e baixos aconteceram e, após entender o contexto, ele precisa de ajuda para tomar uma importante decisão.

O começo de tudo

César estava em um grande momento da carreira profissional, atuava como executivo comercial de uma das maiores seguradoras do país no setor de previdência complementar há cinco anos, a seguradora Rio de Águas Claras. À época eram líderes de mercado no estado da Paraíba e na região Nordeste, o que o fez ganhar premiações internas na companhia, bem como reconhecimento do mercado de seguros como um todo. Este cargo lhe trouxe um retorno financeiro que nunca havia alcançado até então. Era um cenário perfeito para “estacionar o barco” e permanecer no mesmo ritmo por um bom tempo, porém este também é

o tipo de momento perfeito para que outras marcas ofereçam vantagens para contar com um profissional com esta *performance* no time.

A virada de chave e o novo mercado

No início de dezembro de 2016, houve uma grande festa para os seguradores e corretores de seguros, momento de confraternização de todos do mercado. O bom trabalho de César na Rio de Águas Claras era assunto em rodas de conversa dos convidados no evento. Foi então que o sr. Francisco, Superintendente Regional da seguradora Carioca, o chama para uma conversa em particular. Na oportunidade, apresentou-se e falou o que fazia e qual era o propósito da organização para qual prestava serviço. A seguradora Carioca é uma congênera, isto é, organização de mesmo ramo da Rio de Águas Claras, o que o fez se interessar pelo diálogo.

- Como vai, César? Eu sou Francisco, superintendente da seguradora Carioca. Ouvi bastante sobre o seu trabalho em conversa com os corretores da Paraíba – comentou com animação.

Após os pormenores que são dialogados em encontros como estes, chegaram ao ponto principal. A seguradora Carioca tinha acabado de desligar seu *head* comercial no estado de Pernambuco e precisava de alguém à altura para substituí-lo. A vaga era para alguém com perfil comercial, espírito empreendedor e que soubesse liderar uma equipe sênior. Somente os vencimentos fixos eram três vezes mais do que ele recebia na seguradora Rio de Águas Claras, e ainda tinham as campanhas de incentivos, veículo próprio, auxílio moradia, entre outros benefícios. Os olhos do jovem profissional brilharam, porém garanto a você leitor, não foi somente pela questão financeira, até porque ele poderia alcançar isso com trabalho duro na oferta que já estava na agulha, prestes a ser aceita. O que o motivava era atuar em uma organização que estava com resultados ruins por cerca de dois anos para fazê-la funcionar bem e o fato de mudar para um estado em que conhecia pouquíssimas pessoas que poderiam ampará-lo. Resultado: voltou para casa com uma dúvida que não o fazia desviar a atenção. Resolveu expor a questão para o seu maior conselheiro, colega de ramo de atuação, maior incentivador e pai.

A conversa foi aberta, simples e a resposta veio de imediato. Sem titubear, aconselhou:

- Filho, faça aquilo que lhe trará realização profissional e que te desafie todos os dias a ser um profissional melhor. O retorno financeiro seguramente será consequência – afirmou seu pai.

Ouvir essa frase o fez decidir. Na semana seguinte ligou para o sr. Francisco e disse com firmeza:

- Vou morar em Pernambuco!

Então, tudo foi encaminhado conforme combinado previamente entre as partes. César pediu desligamento da Rio de Águas Claras e assinou um contrato com a seguradora Carioca que iniciaria a vigência apenas um mês depois. É isso mesmo, estava prestes a entrar em um ambiente desconhecido e se sentia totalmente vendado. Não conhecia ninguém do mercado de seguros da região e até o momento não entendia o que causava os resultados insatisfatórios daquela organização.

Após a mudança de estado, chegou o dia em que César se apresentaria aos colaboradores como gestor do escritório de Pernambuco. Olhares desconfiados, dos mais variados tipos. O vazio e o silêncio que pairava naquele ambiente traduzia a seguinte questão: “o que este moleque veio fazer aqui?”. No mínimo desconfortável, concorda? A equipe era 100% sênior e acabava de receber um profissional com o chamado “comercial na veia” que iria direcionar todos em como deveriam atuar.

Um paradoxo? Talvez. Afinal, vários executivos de negócios que estavam no mercado

há um bom tempo estavam prestes a ouvir de um rapaz conselhos de como agir para alavancar os números da empresa. A ideia era realmente injetar energia para uma equipe que há muito tempo não estava motivada, como também provar todos os dias que era competente para sua função. Caiu no colo de César uma situação que ultrapassou suas expectativas. Poderia ter titubeado, mas parecia que aquilo o alimentava a querer provar para si e aos outros que poderia.

Durante cerca de seis meses começou a agir junto a eles no cotidiano, nas visitas aos PDVs (pontos de venda) para se apropriar da ação, negociar com aqueles que mais temiam, converter negócios e com isso sentirem que aquela pergunta feita mentalmente no primeiro dia não faria mais nenhum sentido. Definitivamente, aquele moleque não havia caído ali de paraquedas. Agora a equipe confiava na aptidão técnica de seu gestor, porém começava a parte mais desafiadora: gerir as pessoas. Desafiador porque César sempre foi ponta de lança como “o cara do comercial”. Era hora de aprender a liderar na prática.

Assim, começou a mudar um pouco a maneira de conduzir as negociações: fazia um *briefing* (compartilhamento de fatos ocorridos na negociação sobre determinado cliente com as devidas ponderações cabíveis) antes de qualquer ação e deixava os assessores comerciais assumirem a responsabilidade nas visitas aos clientes. Foi uma mudança com desdobramentos impressionantes, pois a equipe tinha se tornado mais eficaz e receptiva à gestão de César. Por exemplo: agora, o executivo comercial levava números de como estavam as vendas e o quanto faltava para atingir determinada premiação. César também criava desafios dentro de sua alçada em centro de custos e aquilo fomentava a venda dos produtos e gerava um aquecimento na relação entre o executivo e o dono do PDV.

Algo que parecia simples para ele, mas era de relevância enorme para os colaboradores. Uma delas pediu para conversar em um fim de expediente somente para agradecer a ajuda prestada:

- Parece que a solução estava sempre aqui do nosso lado e tentávamos criar uma grande dificuldade. Não tínhamos segurança para trabalhar nossos produtos e isso acabava refletindo nos nossos resultados. A visão de alguém que vem de fora é muito importante, com certeza nosso ambiente melhorou demais. Muito obrigada! – disse em tom emocionada.

Suor, esforço e recompensa

Tudo parecia clarear, as vendas começaram a crescer, porém existia algo que ainda era muito incômodo para César: a curva das vendas não acompanhava o contracheque destes funcionários. Mesmo com grande estrutura e aporte financeiro, a seguradora Carioca não utilizava indicadores que subsidiassem uma remuneração variável. O salário dos colaboradores era fixo e não havia forma de serem recompensados por um mês que foram bem mais produtivos do que o normal. Ele resolveu levar a questão ao diretor regional que, por sua vez, concordou com o argumento e decidiu defender o pleito. Estruturaram a política de remuneração com benefícios atrativos e recompensas variáveis, organizaram seus documentos e foram até o Rio de Janeiro defender a questão. César esperava tomar um grito e ser colocado em seu lugar. Porém, convicto da lucidez de seu argumento, foi em frente. Terminada a apresentação ele ouviu com surpresa: “vamos considerar”.

Nesse momento César ficou certo de que essa foi uma forma sutil de pedir que ele se colocasse em seu lugar, porém ao menos de maneira educada. Voltaram para Recife. Em duas semanas receberam um e-mail da área de Recursos Humanos para uma caixa geral na qual o título era “Mudanças no plano de cargos e salários”. Incrédulo, César quase arquiva o e-mail, mas quando abriu viu que o que tinha sugerido realmente fazia sentido e iriam implementar. Sentiu uma sensação indescritível em saber que sua atuação faria diferença profissionalmente para diversos colaboradores daquela organização.

O resultado da mudança na política de remunerações foi instantâneo! Os funcionários do setor comercial pareciam “correr mais” e o melhor de tudo: era algo que pouco afetava o caixa da organização, pois eles eram recompensados com uma parcela do que produziam. Assim, era tempo de colher os resultados de sua plantação. A filial passou a alcançar os números esperados pela matriz e tudo ia “de vento em popa”. A diretoria reconhecia seu valor, o ambiente no escritório estava excelente e ele já percebia o trabalho como sua segunda casa.

A grande aposta. Você faria?

Bem, como colaborador, César já havia conseguido aquilo que havia almejado. Estava com sua vida financeira saudável, pagava o aluguel com o que recebia de um imóvel próprio na Paraíba e, com uma boa reserva de dinheiro, estava pronto para o próximo ponto de sua carreira. Sempre teve consigo uma vontade de trabalhar em algo seu. Não para obter uma renda passiva, mas para poder ver algo crescer e sentir que isso foi construído com o suor de seu trabalho e dedicação.

Em um feriado nacional, em viagem com a família para São Paulo, foi apresentado a um amigo de longa data de seu pai, o sr. Roma, profissional sênior que fora vice-presidente de inúmeras e gigantes seguradoras, sendo atualmente proprietário de alguns shoppings centers do estado de São Paulo. Na ocasião, eles acabaram conversando sobre um novo projeto:

- César, já é minha ideia há um bom tempo e sempre confidencio ao seu pai que desejo expandir a mesma estrutura de negócios que tenho aqui em outras regiões do país – explicou o sr. Roma.

- Bacana! Como funciona a operação? – questionou César.

- Podemos abrir em João Pessoa exatamente o negócio que tenho aqui: uma terceirização dos serviços comerciais de uma seguradora, o que no mercado se chama de representação ou assessoria – contou o sr. Roma, empolgado.

- Entendi! Tenho muito interesse. Em breve vamos falar sobre isso, preciso apenas avaliar uma nova mudança, mas isso seria o de menos – ponderou César.

A cereja do bolo foi o local em que seu futuro sócio gostaria de implementar o projeto, pois a proposta era abrir uma empresa e terceirizar a gestão comercial de uma das maiores marcas em saúde suplementar do país no estado da Paraíba. Avaliou o retorno, conversou sobre o mercado, ponderou as possibilidades de crescimento onde estava e considerou algo que pesou bastante, o aspecto familiar. Afinal, estaria voltando para casa.

Eram mais de três anos morando longe e aquela era uma oportunidade ímpar: trabalhar em algo seu e próximo de onde conhecia todos no seu ramo de atuação. Da mesma maneira que ficou antes de sair da terrinha, ficou para voltar. Não parava de pensar um minuto em todos os aspectos.

Na mesma semana, e certo de que essa era uma oportunidade imperdível, tomou as devidas providências. Aproveitou uma viagem ao Rio para tratar de um novo produto e marcou para conversar com a diretoria da empresa já aguardando por uma recepção pesada sobre a decisão. Aconteceu conforme previsto, a primeira frase que ouviu foi:

– Você só pode estar maluco – berrou. – Vá para casa descansar e depois conversamos – disse o presidente da companhia.

Apesar desta “amigável” recepção, insistiu na seriedade do assunto e expôs sobre o que seria o projeto e de seu desejo antigo de empreender. Logo foi cercado por dúvidas e empecilhos que não paravam de surgir. As pessoas reagiam: “como tem certeza de que dará certo?”, “este modelo de negócio está ultrapassado”, “as seguradoras cresceram, isso não sobrevive mais no Brasil”, “você vai trocar algo certo por um gigante ponto de interrogação” etc. De fato, todas estas questões o fizeram ponderar. Voltou para Recife bem angustiado,

precisava tomar a decisão da sua vida e tinha bons motivos que pesavam tanto para um lado quanto para o outro.

Após considerar todas as questões não tinha muito tempo para decidir. Se postergasse a decisão ficaria em uma situação desagradável com a seguradora Carioca e perderia o tempo do negócio para abrir a empresa. Nessa hora, ele percebeu que devia tomar a atitude que mudaria totalmente o cenário. Era preciso agir com a razão, também não deixando de escutar o coração, pois é ele que dita o ânimo para que o trabalho seja excelente onde quer que esteja. Decidiu então deixar a seguradora Carioca para aceitar o desafio. Comunicou oficialmente por meio de uma carta e teve uma gratíssima surpresa, uma ligação do presidente da companhia. Nervoso, atendeu:

- César? Vai me trair mesmo, né? – disse em tom de brincadeira. – Meu amigo, estou ligando para agradecer pelo tempo que esteve conosco e pela seriedade do seu trabalho. Apesar de sua idade, você tem responsabilidade, que causa inveja em profissionais seniores... E quer saber de uma coisa?! Se estivesse na sua pele faria o mesmo. Sucesso e conte sempre conosco. – aconselhou.

- Chefe, não tenho palavras para agradecer a confiança. Sabe que me dediquei 100% enquanto estive com vocês e esse foi o mínimo que poderia fazer pelo carinho e apoio que tive aqui. – disse César gratificado pelo contato.

Era o que faltava. Aquilo valia mais do que qualquer premiação, serviu para dar um estalo e ver que realmente estava no caminho certo. Depois da burocracia feita, seguiu para a Paraíba para providenciar aluguel de imóvel, projeto de sala, móveis, documentações, registro em cartório, enfim, tudo que é necessário para uma empresa existir.

Em paralelo à abertura da empresa, César foi a São Paulo para passar duas semanas entendendo como funcionava a parte operacional da empresa de seu sócio, afinal, iria desempenhar o mesmo trabalho na sua região. Foi recebido pelo sr. Roma, que lhe deu total apoio e pediu acompanhamento dos colaboradores da organização em todos os setores.

Na oportunidade, conheceu o setor financeiro, operacional em TI, relacionamento com cliente e área comercial de atendimento a corretores de seguros. Percebeu então que o trabalho era extenso e não conseguiria dar conta de tudo sozinho.

Mas quem poderá ajudar?

Já preparando seu retorno para a Paraíba, em reunião com o sócio ainda na capital paulista, dialogaram para definir qual seria o perfil adequado à contratação:

- Roma, hoje no mercado sabemos que é muito difícil encontrar uma pessoa que seja excelente na parte administrativa e que tenha também uma “veia comercial”, porém vejo que é exatamente essa a nossa necessidade – disse César, apreensivo.

- Concordo, é difícil, mas temos que conseguir alguém que tenha aptidão para nos ajudar nas rotinas do dia a dia com as emissões de notas, contratos e apoio ao corretor na utilização dos sistemas e que também tenha vontade de crescer para aquela nossa ideia – ponderou sr. Roma.

- Verdade! Ainda pensa em formar alguém para assumir o cargo de executivo comercial por uma possível promoção, né? – questionou César.

- É o que vem acontecendo ao longo dos anos nas maiores seguradoras do país...eu mesmo sou um exemplo disso. Comecei como “office boy”, cargo que hoje nem existe mais, e saí como diretor presidente de uma das maiores seguradoras desse país, acredito muito nisso – sr. Roma afirmou com confiança.

- Verdade, também já vi inúmeros casos dessa mesma maneira. Vamos encontrar uma pessoa que supra as necessidades urgentes nas demandas administrativas dos corretores que serão credenciados, um trabalho voltado inicialmente para o *back-office*, mas que também

seja um profissional com pretensões de crescimento para assumir futuramente as demandas comerciais ao meu lado, auxiliando em agenda de viagens pelo interior do estado – concordou César.

Parecia que após o diálogo sabiam perfeitamente qual era o perfil ideal e não perderam tempo nessa reunião, pois César estava de malas prontas e ambos já estavam ansiosos para iniciar as operações e mergulhar de cabeça no mercado paraibano. Essa seria mais uma oportunidade marcante para César: desenvolver sua liderança agora como dono de seu próprio negócio. Tendo em mente a última reunião com o sr. Roma, sabia que seu braço direito deveria ser alguém que encarasse novos desafios e soubesse lidar bem com mudanças.

Durante a viagem refletiu bastante sobre como seria a implementação desse negócio, a aceitação do produto no mercado, a sua nova rotina e como conduziria, pela primeira vez, um processo de recrutamento e seleção. O voo foi tranquilo. Ao aterrissar em João Pessoa, comprou um lanche no aeroporto e chamou um carro por aplicativo. Era horário de pico e no celular mostrava que o motorista iria demorar mais do que o previsto. Para ele, todo minuto é sagrado. Aproveitou esse pequeno atraso para ligar para o seu maior conselheiro e tirar algumas dúvidas quanto aos desafios que estavam por vir, seu pai:

- Fala velho, como está? Cara, a conversa com Roma foi muito boa, realmente ele tem uma experiência fantástica no mercado de seguros, vai me ajudar demais aqui. Só estou um pouco inseguro com um passo que temos de tomar com urgência: a contratação de um funcionário para o escritório – comentou com preocupação.

- Esse não é um problema exclusivo seu e da sua empresa. Contratar alguém que queira vestir a camisa do seu time hoje é bastante complicado, muita gente quer um emprego, mas não quer trabalhar de fato. Eu mesmo tenho um exemplo que você conhece bem, lembra do Fábio, né? Que trabalhou comigo aqui...

- Lembro sim, dor de cabeça gigante – confirmou.

- Além de ser acomodado por ter a renda da casa custeada totalmente pelos pais, não fazia os serviços daqui direito, arquivava contratos por não ter conseguido emitir tudo a tempo, não mandava documentos originais para a matriz e ainda por cima usava o ambiente de trabalho para estudar para um concurso. Vocês precisam ser muito certos para escolher quem vai trabalhar aí.

- É verdade, difícil vai ser identificar um “Fábio da vida” – disse César, sorrindo –, mas vou conseguir.

Geralmente, as pessoas usam bastante a rede de contatos neste ramo para a contratação de profissionais. Procuram pessoas já experientes no mercado para que não se crie a demanda de formação do colaborador. Sabendo que as coisas sempre funcionaram assim, César seguiu essa tradição. Logo que chegou em casa, divulgou a disponibilidade da vaga aos seus contatos do mercado de seguros, afinal, ele tinha bons amigos na área e tinha certeza de que poderia contar com eles para indicações. A mensagem enviada foi a seguinte:

“Amigos, bom dia! Alguns de vocês até já sabem, mas, para quem não tive oportunidade de dividir, estou voltando para o mercado paraibano com um novo desafio, representar comercialmente a seguradora Cuidado Certo. Em parceria com o sr. Roma, ex-presidente de inúmeras companhias de seguros como vocês sabem, vamos atender comercialmente os corretores da região e estamos precisando de uma pessoa para trabalho interno no escritório. Fico aberto para indicações ciente da experiência dos amigos neste mercado. Grande abraço.”

Muitas pessoas ficaram surpresas com a notícia e felizes em tê-lo de volta no mercado. Deixaram comentários parabenizando a iniciativa e desejando sucesso nesta nova etapa. Os

colegas de profissão mais próximos fizeram questão de telefonar e informar que as pessoas que tinham em mente já haviam sido contratadas por outras empresas. Felizmente, apesar disso, recebeu outros retornos interessantes. Fred, que trabalhou com ele por dois anos na seguradora Rio de Águas Claras, mandou nomes e telefones de quatro colegas de curso, todos recém-formados em Administração pela Universidade Federal da Paraíba e sem experiência profissional. César agradeceu os envios, mas se inquietou internamente por saber que estas pessoas precisariam de uma carga de treinamento maior por não terem nenhuma experiência.

Renan, um colega, desde a época de faculdade, divulgou em suas próprias redes sociais. Como resultado, encaminhou uma lista de doze pessoas e seus respectivos telefones por e-mail, dentre elas algumas sem experiência profissional e outras com uma bagagem considerável nas principais seguradoras do país. Vieram mais seis pessoas através do anúncio feito pelas redes sociais pessoais de César.

Tendo em mãos os contatos dos interessados, era hora de definir como escolher a pessoa para ocupar a vaga. Angustiado, César pensava como poderia fazer o processo, pois apesar de ter passado por vários desafios na carreira como a demissão de uma colaboradora e alguns problemas difíceis de lidar com os clientes finais, nunca tinha feito um recrutamento e seleção por onde passou. Apesar do apoio remoto do sr. Roma, a responsabilidade maior estava nas mãos dele. Sentiu que a entrevista parecia ser um método clássico e simples que permitiria conhecer todos para então escolher alguém adequado. Assim, entrou em contato com o seu sócio para informar sobre o processo.

- Roma, recebi alguns contatos, inclusive indicações de colegas do ramo. Fechou em 22 pessoas. Vou verificar a disponibilidade delas para fazer uma entrevista aqui mesmo no escritório. Nunca fiz uma entrevista para emprego...tem umas pessoas aqui que acho que não se adequam, mas vou entrevistar todo mundo, você tem alguma sugestão?

- Cara, tô numa correria gigante aqui, é a semana de uma feira internacional do nosso mercado em São Paulo. Já fiz várias entrevistas, mas geralmente seguia um *script* enviado pelo RH. Fique tranquilo, você dá conta. Olhe bem nos olhos dos candidatos e sinta a credibilidade que eles têm a passar – tranquilizou sr. Roma.

- Ok, vou tentar arrumar algo por aqui e me viro. Talvez nem precise, vou perguntando conforme a conversa vai fluindo. Te mando notícias – disse César em tom aparentemente seguro.

Dias antes das entrevistas, César pesquisou alguns modelos clássicos de entrevista de emprego na internet, mas viu que aquelas perguntas eram muito gerais e até bastante conhecidas. Depois de pensar a respeito, e por não ter tempo suficiente para montar algo específico, apostou que poderia conduzir como uma conversa objetiva com as pessoas.

César entrevistou 18 dos candidatos, os outros quatro não residiam na cidade e não se dispuseram utilizar recursos tecnológicos. As entrevistas foram feitas com horário marcado, todas no período da manhã durante uma semana no próprio prédio onde funciona o escritório da empresa. Duraram aproximadamente meia hora cada e, no fim do expediente, ele anotava algumas observações que lembrava a partir da conversa com os candidatos.

Chamou a atenção as entrevistas dos profissionais que não possuíam formação na área de gestão de empresas, pareciam estar mais desesperados por um emprego do que dispostos a aprender e encarar um novo desafio. Os que eram recém-formados, como era esperado, não tinham muita experiência, estavam em busca de uma primeira oportunidade.

Em paralelo ao processo, a rotina não parava. Clientes em contato diariamente, corretores cobrando respostas sobre cotações, comissionamentos e emissões de apólices. O estresse era algo que já fazia parte do cotidiano de César e inclusive começava a afetar o relacionamento dele com os familiares, pois durante a semana não tinha tempo suficiente para se dedicar a uma boa conversa e seus finais de semana eram usados para o descanso por estar exausto. Com tantas demandas, um misto de sensações o tomou na sexta-feira, pois ainda

tinha muito a fazer. Apesar de ter finalizado as entrevistas, precisaria continuar suas atividades em casa e dizer ao sr. Roma quem seria a pessoa contratada. Após um banho quente e um jantar rápido, pegou seu bloco de anotações e começou a analisar com cuidado. Algumas pessoas chamaram a atenção de César:

Soraya, 46 anos de idade, casada, mãe de três filhos, formada em administração de empresas. Possui uma boa rede de contatos, graças ao período em que esteve em uma grande empresa do mercado de seguros na qual passou 12 anos trabalhando. Foi desligada há 4 anos, sem mencionar o motivo. Abriu um negócio, mas faliu. Não indicou muito bem os motivos, parecia chateada quando trouxe esse tema à tona. Está em busca de oportunidade de retorno ao mercado de trabalho, possui pouca afinidade com tecnologia. Disse que se sente apta para a vaga porque as coisas no mercado de seguros não mudam. Ela apresentava domínio dos processos, contou experiências interessantes que evidenciavam seu conhecimento.

Alberto, 47 anos, casado, com dois filhos, dedica boa parte do seu tempo para suprir a ausência de sua esposa que trabalha em três escolas. Atuou em uma grande seguradora, não tem uma boa rede de contatos dentro da área por ter um perfil introvertido, sempre se dedicou ao setor interno da empresa e está em busca da sua recolocação no mercado de trabalho. Domina bem a teoria e sempre a utiliza em discussões. Fez bastante uso dela em sua entrevista, possui cursos de pacote office em nível avançado e conhece ferramentas de edição de imagem e vídeo como a palma da mão. No dia da entrevista chegou fora do horário marcado, justificando o trânsito na cidade e não vestia roupas adequadas que o momento formal exigia. Afirmou que foi desligado da seguradora que trabalhava por uma grande crise que afetou a empresa.

Fernanda, 39 anos de idade, solteira, mãe de duas crianças de 3 e 4 anos, respectivamente. Formada em administração de empresas, possui uma boa rede de contatos no mercado de seguros, pois acaba de sair de uma empresa congênere por problemas pessoais com uma colega de trabalho. Sempre foi destaque de vendas, batendo metas internas da empresa e conhece bem o sistema operacional das seguradoras que operam no mercado. Revelou que não é muito organizada, mas fez questão de dizer que é implacável quando se fala em vendas, contando algumas histórias de sucesso. Disse ter ciência de que o cargo em questão é para o setor interno da empresa, mas aceitaria o desafio mesmo tendo pouca afinidade com a área. Disse que está precisando bastante de um emprego e ansiosa para voltar a trabalhar e prover uma situação confortável de vida a seus filhos.

César ficou empolgado ao rever suas anotações. Ouvir todas essas pessoas tinha sido uma boa experiência, estava animado com a responsabilidade de escolher seu novo braço direito. Enviou uma mensagem para o sr. Roma com informações sobre os três possíveis perfis para contratação e esperava o seu retorno para conversarem mais sobre o assunto. Pouco tempo depois, o celular dele toca, era o seu sócio.

- Boa noite, César! Vi sua mensagem e liguei para a gente conversar melhor. Como é que foi a seleção? – perguntou sr. Roma.

- Roma, apesar das demandas de trabalho da semana, deu tudo certo. Eu percebi que a conversa fluía bastante com os candidatos que já trabalhavam no mercado de seguros e me senti confortável vendo que tínhamos interesses em comum. O restante dos entrevistados tinha formações muito distantes da gestão empresarial ou então eram muito verdes, estavam mais em busca de um emprego do que oferecer algo para somar à empresa. Estes que te mandei já têm experiência no ramo, o que adiantaria bastante nosso processo – relatou César.

- Entendi...realmente, adiantaria bastante já que esse pessoal conhece os sistemas usados e a forma de fazer as coisas. Mas pelo que eu li na mensagem, sinceramente, fiquei um pouco preocupado. Não acho que essas pessoas estão dentro daquilo que pensamos – ponderou sr. Roma em um tom de voz apreensivo. E continuou:

Por exemplo, Soraya, recém-desvinculada de uma seguradora sem dizer o motivo,

além disso, levou a empresa que abriu à falência, também sem dizer bem o que aconteceu. Além de tudo não tem afinidade com tecnologia...como vai dar suporte aos corretores nos sistemas se precisamos disso para ontem?

Esse Alberto parece ser um cara que conhece muito bem tecnicamente o produto que vendemos, vamos imaginar que investimos bastante nele. Mas e quando precisarmos para área comercial como iremos garantir que cumprirá agenda de viagens se precisa ficar com os filhos durante a semana? – questionou com firmeza.

Quanto à Fernanda, eu me comovi pelo que você anotou da entrevista dela, realmente deve ser uma pessoa que está precisando bastante de um emprego, porém cai na mesma ideia do Alberto, como cumprirá as agendas de viagens se precisa cuidar das crianças? Dá para confiar que dará conta das demandas administrativas se já de cara revelou que é desorganizada? Ela disse que é implacável com vendas...pode até ser verdade, mas não é disso que precisamos por enquanto.

- Caramba! Eu não tinha olhado por esse lado...eles me mostraram muito esforço na conversa, o papo foi fluindo e eu não os confrontei sobre essas questões na entrevista. Realmente senti que seriam as nossas melhores apostas. Temos que encontrar uma forma de resolver essa situação! – respondeu César em tom de preocupação.

- E é aquela história: não adianta se desesperar querendo apagar um incêndio agora. Essa contratação tem que ser acertada, senão é uma perda de tempo e dinheiro. Precisamos manter o foco no nosso modelo de negócio: começa no administrativo e promove para a área de vendas - reafirmou sr. Roma com segurança.

- Cara, o pior de tudo é que hoje já é dia 10! Você sabe que tem sido uma loucura aqui e como a demanda aumenta quando chega o fim do mês...não vou aguentar sozinho esse tempo todo – continuou César. Vamos resolver essa questão antes do mês acabar – afirmou com firmeza.

Sentia-se bastante frustrado por não ter pensado sobre as questões que o sr. Roma trouxe antes. Era uma situação complicada. A empolgação com o negócio que estava começando, assim como o cansaço e o estresse, acabaram prejudicando sua atenção com o processo seletivo. Era uma situação bem complicada, pois os corretores já o requisitavam bastante, sobrecarregando as demandas diárias. Apesar dos recursos financeiros serem suficientes, treinar algum destes candidatos para que se adequem aos parâmetros estabelecidos iria requerer um tempo que ele não tinha. O conflito acontece porque a contratação era urgente e estes candidatos não atenderam às expectativas, pois aparentavam inadequação às pretensões dos sócios. Mesmo com uma boa bagagem e experiência em resolução de problemas, os desafios de tocar o seu próprio negócio começavam a bater na porta de César. Assim, surgem também novos dilemas. Então, como ele poderia solucionar esse impasse?

NOTAS DE ENSINO

Objetivos pedagógicos

O caso tem como objetivo debater elementos relevantes à gestão de recursos humanos, em particular no que tange aos procedimentos necessários ao processo de recrutamento e seleção, assim como questões associadas a estigmas sociais e preparo dos candidatos. Desta maneira, o caso tem como objetivos pedagógicos:

- Promover a discussão sobre os possíveis desafios ao conduzir um processo de recrutamento e seleção (R&S);
- Identificar e analisar criticamente os erros cometidos na condução do processo de R&S;
- Estimular o pensamento analítico e a capacidade de resolução de problemas pelo incentivo à

busca por soluções aos conflitos apresentados;

- Proporcionar a reflexão acerca do posicionamento dos gestores e os aspectos ponderados para a contratação de pessoas.

Fontes e métodos de coleta dos dados

As informações deste estudo vêm do relato da história de vida (Santos, & Santos, 2008) de um dos autores. Assim, os dados foram baseados em sua trajetória pessoal e profissional, sendo convertidos na narrativa deste caso para ensino. As conversas e o acesso aos demais personagens foi facilitado, uma vez que a história é real, de modo que apenas algumas informações foram alteradas a fim de preservar a identidade das pessoas envolvidas, tais como nomes das pessoas e empresas, assim como detalhes do contexto. Além de retratar a sua própria história, o autor utilizou-se de dados secundários como reportagens e relatórios com dados sobre o mercado de seguros para apoiar a escrita e situar melhor os leitores.

Relações com os objetivos de um curso ou disciplina e disciplinas sugeridas para uso

O caso para ensino tem foco na disciplina de gestão de pessoas, também sendo útil em especialização na mesma área. Ao debater em sala de aula com colegas, os estudantes podem refletir sobre suas impressões a respeito da importância de uma boa gestão de recursos humanos, mesmo em pequenas empresas, e as consequências que a desatenção com os cuidados necessários à condução de processos de recrutamento e seleção podem trazer. Também permite explorar questões relevantes e atuais, como os estigmas associados à contratação de pessoas responsáveis pelos cuidados de seus filhos, principalmente mulheres, assim como a dinâmica de decidir entre formar um profissional ou contratá-lo com as competências esperadas.

É importante ressaltar que as possibilidades de aplicação de um caso para ensino não se encerram com a temática proposta pelos autores. O presente caso, desta forma, pode ter outros direcionamentos, como estratégia organizacional. Todavia, as adaptações necessárias deverão ser executadas pelo docente responsável por sua aplicação.

Organização da aula e tarefas propostas

Como forma de utilização deste caso para ensino recomenda-se o uso da discussão. Para tanto, sugere-se que sejam seguidos alguns passos, elencados a seguir.

Preparação

Na primeira parte, aconselha-se que os alunos sejam apresentados a uma literatura que faça referência aos problemas descritos no caso com o mínimo de duas semanas de antecedência da discussão e resolução do caso em sala. Diante disso, são sugeridas as seguintes referências:

Chiavenato, I. (2009). *Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal: Como agregar talentos à empresa*. (Cap. 5, pp. 105-166). Barueri, SP: Manole.

Ferreira, F. S., & Vargas, E. C. (2015). A importância do processo de recrutamento e seleção de pessoas no contexto empresarial. *Estação Científica (UNIFAP)*, 4(2), 21-39.

Hanashiro, D. M. M., Teixeira, M. L. M., & Zaccarelli, L. M. (2008). *Gestão do Fator*

Humano: uma Visão Baseada em Stakeholders. (Cap. 5, pp. 115-148). São Paulo: Saraiva.

Encaminhamento

É indicado que o docente encaminhe aos alunos o texto do caso e as questões uma semana antes de sua aplicação em sala de aula pelo sistema utilizado pela instituição de ensino, por e-mail ou algum outro canal que se considere adequado.

Aplicação

Para o desenvolvimento da atividade, sugere-se a formação de grupos que contenham entre 3 e 5 alunos, a depender do tamanho da turma, para que haja uma discussão relevante internamente e depois no grupo maior. Sugere-se que os grupos respondam as questões por escrito, podendo inclusive servir como fonte de avaliação. As questões apresentadas a seguir podem ser adequadas pelo professor caso haja necessidade.

Tema: Gestão de Pessoas

Objetivo: discutir aspectos da gestão de pessoas, com ênfase nos processos de recrutamento e seleção, abordando também debates contemporâneos sobre a contratação de pessoas responsáveis pelos cuidados dos filhos.

Duração: 120 minutos (2h/a), conforme sugestão a seguir.

Início (20 minutos): ao iniciar a aula, o professor apresenta o caso e a narrativa nele abordada, podendo utilizar apresentação no PowerPoint, quadro ou outro meio conveniente.

Solução do caso (45 minutos): os alunos deverão se reunir nos grupos previamente formados para compartilhar suas percepções e responder em conjunto as questões apresentadas. É importante que o professor estimule a participação de todos.

Debate/Socialização (45 minutos): o docente deverá incentivar e mediar a discussão entre as equipes, considerando que as questões já foram respondidas intragrupo, fazendo ponderações quando necessário.

Encerramento (10 minutos): comentários do docente sobre o caso, compartilhamento de *feedbacks* e das lições aprendidas.

Questões e proposições

- a) *Em vista do impasse evidenciado no caso, analise criticamente como César conduziu o processo de recrutamento e seleção, identifique possíveis aspectos falhos e justifique os respectivos motivos.*

Neste item o aluno poderá relacionar a trajetória profissional estritamente comercial do protagonista com os erros cometidos no processo de recrutamento e seleção. Poderá ligar as circunstâncias de alta demanda gerada pelos corretores nos processos administrativos, a consequente falta de tempo e o estresse do sócio local para justificar estas falhas cometidas.

Os erros que culminaram neste problema foram consecutivamente, a **maneira desleixada como foi desenhado o perfil estratégico da vaga**, através de uma conversa rápida entre os sócios, uma vez que este cuidado é imprescindível para que seja encontrado um colaborador adequado para a vaga. É preciso ter uma real percepção da necessidade do ponto de vista de competência que o futuro colaborador irá desempenhar (Hanashiro, Teixeira, & Zaccarelli, 2008).

Em seguida, a forma de **divulgação da vaga através de um texto informal** em um grupo de amigos da área. Além disso, o recebimento **de indicações sem solicitação de currículo**, apenas entrando em contato direto das pessoas, o que consequentemente

impossibilitou um filtro dos candidatos. Conforme Milkovich e Boudreau (2018), a comunicação durante o processo de seleção deve ocorrer de maneira bilateral e o currículo ou formulários utilizados devem coletar as informações necessárias para a organização, bem como sinalizar ao candidato se ele se enquadra no perfil exigido.

A teoria confirma a problemática criada pelos empresários quando observamos as referências bibliográficas do tema, uma vez que se concorda com a ideia de que o recrutamento deve atrair com seletividade mediante estratégias de divulgação para candidatos que estejam de acordo com os requisitos do perfil exigido na vaga, enquanto o papel da seleção é a de filtrar aqueles que tenham mais probabilidades de se enquadrar nos cargos em questão. “O objetivo básico da seleção é abastecer o processo seletivo de sua matéria-prima básica: os candidatos a serem processados” (Chiavenato, 2009, p. 105.) O que é verdade também para o processo de recrutamento.

A falta de direcionamento na entrevista e a anotação das informações somente quando lembrava de algo relevante.

Outro ponto falho e que a teoria reforça sobre o erro cometido é a forma como as entrevistas foram conduzidas. A entrevista não deve ser feita de maneira improvisada, tampouco às pressas. Independente de horário marcado e tempo determinado, precisa ter um mínimo de preparação e planejamento para que fiquem claros os objetivos da entrevista. É aconselhado que antes o *curriculum vitae* do candidato seja analisado (Milkovich, & Boudreau, 2018). Almeri, Martins e Paula (2013) acrescentam que as redes sociais também podem ser valiosas fontes de dados dos candidatos e verificar, durante a entrevista, se as informações convergem com o exposto. No processo de entrevista, é importante que sejam anotadas imediatamente as observações e detalhes pertinentes. “Se não fez anotações, deve então registrar imediatamente os detalhes. Se utilizou alguma folha de avaliação, ela deve ser checada e completada.” (Chiavenato, 2009, p. 135.)

A opção por três candidatos somente por terem tido uma boa conversa e não por se adequarem à pretensão dos sócios. Tudo isso fez com que não houvesse um processo de recrutamento e seleção com etapas bem estabelecidas e adequadamente executadas, respeitando o que orienta a teoria que sustenta casos de sucesso em situações como esta.

b) Considerando as necessidades de contratação dos sócios, defina o perfil estratégico adequado para a vaga disponibilizada.

Na resposta deste item o aluno deverá desenhar o perfil estratégico da vaga, uma vez que este foi feito de maneira errônea pelos sócios da empresa. Consequentemente, junto à má condução das etapas posteriores, gerou-se um problema maior do que o que já existia. Para encontrar um perfil estratégico da vaga devemos ter a descrição detalhada do cargo, indicando pré-requisitos e competências necessárias. “É, em princípio, a escolha dos candidatos com maior afinidade das suas expectativas e potencialidades com as expectativas e necessidades previstas para o cargo ou posição em processo de preenchimento” (França, 2013, p. 34).

É imprescindível ter um método, uma estratégia para a situação, os objetivos devem ser claros e evidenciados. “Para que isso ocorra é primordial a integração e colaboração de todos na empresa, sendo comum a responsabilidade, é fundamental o espírito de equipe.” (Ferreira, & Vargas, 2014). O aluno poderá apoiar-se em uma escrita discursiva ou citar em tópicos as características almejadas para a contratação. Tomando como base a descrição feita no caso, cita-se como exemplo:

Valores e crenças

Acreditar que a prestação de serviços aos corretores é o principal negócio da empresa;
Acreditar na idoneidade dos corretores que trabalham com a empresa.

Atitudes

Ser proativo na resolução das demandas internas dos corretores, entendendo comercialmente sobre os produtos;

Buscar a produtividade da empresa em primeiro lugar, cumprindo as agendas internas pré-determinadas;

Sentimento de dono quanto aos processos administrativos e pagamentos da empresa;

Desejo de crescimento com a organização e interesse pela área comercial.

Habilidades

Facilidade de uso dos sistemas utilizados pela empresa;

Atuar como intermediário entre corretor e seguradora;

Criar vínculo com os corretores, fomentando a produtividade deles; Facilidade no entendimento dos produtos para a utilização comercial;

Conhecimentos

Conhecimento na área de gestão empresarial, com graduação na área de gestão em andamento ou concluída;

Conhecimento sobre normas securitárias;

Conhecimento intermediário no pacote office do Windows.

Essa descrição das características é importante para evitar eventuais conflitos entre empregadores e candidatos no tocante às informações esperadas para ocupação do cargo em questão (Milkovich, & Boudreau, 2018).

- c) *Como você avalia os impedimentos ressaltados pelo sr. Roma para a classificação dos candidatos? Você concorda com os argumentos trazidos por ele? Justifique sua resposta.*

Os impedimentos ressaltados que podem ser citados e levados à discussão são os explicitados na fala do sr. Roma quando diz que não encontraram os perfis ideais. A fala mostra o perfil de um empresário conservador, que, por experiências passadas, descarta a contratação dos colaboradores selecionados pelo sócio. É uma questão de embate dos sócios e social, que pode ser defendida com fundamentação para ambas as partes que entrem em uma possível cisão de opinião. Para que fique claro, os estigmas são a impossibilidade da contratação de Fernanda, por ser uma mãe de crianças pequenas e admitir explicitamente ser uma pessoa desorganizada, e de Alberto, por ser um pai que ajuda a criar seus filhos, pelo fato de a esposa trabalhar em mais de um lugar. Infelizmente, pessoas com esses perfis têm enfrentado dificuldade de contratação em nosso país.

É fácil observar nos mais variados meios de comunicação notícias que retratam este tipo de situação, uma delas foi a pesquisa realizada pelo site Vagas.com, que apontou 52% das mães que trabalham dizem ter passado por esse tipo de situação durante a gravidez ou no retorno da licença-maternidade. Os dados mostraram que os constrangimentos no mercado de trabalho por causa da maternidade são motivo de queixa para mais da metade das mães (Trevizan, 2019).

Tais dados reforçam a construção social em torno da mulher de ser historicamente associada ao universo dos afazeres domésticos e cuidados com a família (Carvalho, 2016), que associado a outros fatores, culminam em barreiras no ambiente de trabalho. Esse conjunto de barreiras que impedem a ascensão das mulheres no mercado de trabalho é conhecido como Teto de Vidro, e coloca ela em um contexto desfavorável e de desequilíbrio decorrente, especialmente, da vida laboral e a vida privada (Lima, Carvalho Neto, Lima, Barros, &

Versiani, 2013). O empresário defende com o viés do estigma criado ao longo do tempo pela população que eles não conseguiriam posteriormente contratá-los para assumir uma função de executivo comercial, como era de acordo prévio com o sócio local, pois não teriam como cumprir a agenda de viagens pela empresa.

O aluno fica livre para citar exemplos de como poderiam fazer para sanar a questão das agendas comerciais semanais no interior do estado com as questões familiares dos candidatos, inclusive imaginando um retorno no contato com os candidatos para confirmar a disponibilidade para viagens, uma vez que as pessoas tomariam suas próprias decisões sobre como lidar com a situação. De outro modo, poderia ser sugerido um suporte por parte da empresa, como por exemplo a criação de um auxílio creche, a negociação quanto ao fluxo semanal de viagens, entre outros, desde que sejam propostas coerentes com a realidade da narrativa apresentada.

d) *Caso você estivesse na situação dos sócios, o que faria para solucionar o problema gerado? Apresente um planejamento exequível.*

Neste momento o aluno estará livre para decidir o que faria enquanto administrador. Após ter debatido todos os erros no processo, ele irá sugerir uma maneira cabível para ajudar os empresários neste dilema em que se encontram.

Para que haja coerência, poderá citar o recurso existente e disponível pelos empresários para a contratação de uma equipe especializada em consultoria sênior ou júnior de processo de recrutamento e seleção definindo o que de fato poderiam acrescentar, dado o curto prazo disponível, e os benefícios que agregariam a empresa na contratação. Poderiam solicitar os currículos dos candidatos e propor uma entrevista com o outro sócio, sr. Roma, para questionar os aspectos relatados como impedimentos por ele. Outra possibilidade seria oferecer um contrato de estágio probatório em que observariam o desempenho na função. Em primeiro momento pode ser uma solução perfeita, porém perderiam um tempo considerável no critério de desenvolvimento do funcionário para o aproveitamento enquanto executivo comercial caso ele de fato não se enquadrasse no perfil adequado.

Dada a inexperiência do sócio local, identificada no caso como um executivo que só atuou no setor comercial e gerindo equipes já formadas, o aluno poderá sugerir que um novo processo seja orientado pelo outro sócio. Por mais que estivesse longe, poderia suprir a ausência trocando informações com o sócio local, o que o ajudaria a ter um senso crítico maior e conseqüentemente chegariam com assertividade no perfil da vaga para executar adequadamente o recrutamento, seleção e contratação do colaborador.

Por fim, uma outra possível solução, apesar da urgência para a admissão, seria a contratação de uma empresa ou profissional que fosse capacitado para tratar de processos de recrutamento e seleção (*headhunter*), conforme exposto por Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2008).

REFERÊNCIAS

- Almeri, T. M., Martins, K. R., & de Paula, D. D. S. P. (2013). O uso das redes sociais virtuais nos processos de recrutamento e seleção. *Educação, Cultura e Comunicação*, 4(8).
- Carvalho, R. O. (2016). Sociedade, mulher e profissão. *Revista de Gestão e Secretariado*, 7(1), 27-44.
- Chiavenato, I. (2009). *Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal: Como agregar talentos à empresa*. (Cap. 5, pp. 105-166). Barueri, SP: Manole.
- Ferreira, F. S., & Vargas, E. C. (2015). A importância do processo de recrutamento e seleção de pessoas no contexto empresarial. *Estação Científica (UNIFAP)*, 4(2), 21-39.

- França, A. C. L. (2013). *Práticas de Recursos Humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos*. (Cap. 3, pp. 29-61). São Paulo, SP: Atlas.
- Lima, G. S., de Carvalho Neto, A. M., Lima, M. S., de Barros, B. T., & Versiani, F. (2013). O teto de vidro das executivas brasileiras. *Revista Pretexto*, 14(4), 65-80.
- Hanashiro, D. M. M., Teixeira, M. L. M., & Zaccarelli, L. M. (2008). *Gestão do Fator Humano: uma Visão Baseada em Stakeholders*. (Cap. 5, pp. 115-148). São Paulo: Saraiva.
- MILKOVICH, G. T., & BOUDREAU, J. W. (2018). *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Atlas.
- Santos, I. M. M. D., & Santos, R. D. S. (2008). A etapa de análise no método história de vida: uma experiência de pesquisadores de enfermagem. *Texto & Contexto- Enfermagem*, 17(4), 714-719.
- Trevizan, K. (2019). *Pesquisa mostra que 30% das mulheres deixam trabalho por causa dos filhos; homens são 7%*. Economia G1, São Paulo. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/concursos-e-emprego/noticia/2019/05/10/pesquisa-mostra-que-30percent-das-mulheres-deixam-trabalho-por-causa-dos-filhos-homens-sao-7percent.ghtml>. Acesso em: 20 de jun. de 2023.