

**O tempo é essencial: seleção com urgência e excelência**  
**Time is of the essence: urgent and excellent selection**  
**El tiempo es esencial: selección urgente y de excelencia**

Gabriel Goncalves de Souza\*

**Resumo**

Este caso aborda uma situação fictícia em que um dos diretores de uma empresa genérica, da área de *marketing*, precisa substituir sua atual secretária sem que haja solução de continuidade em seus trabalhos. Tal diretor, devido ao dinamismo de sua rotina, encontra-se inabilitado para possibilitar a confecção de um novo recrutamento, bem como um treinamento mais elaborado aos colaboradores internos. Para tal, solicitou indicações de demais gestores, obtendo três indicações. Cada uma delas apresentando pros e possibilidades de melhorias em seu *modus operandi*.

**Palavras-chave:** gestão de pessoas, contratação, secretaria.

**Abstract**

This case presents a fictional scenario in which a director of a generic marketing company needs to replace their current secretary without interrupting ongoing work. Due to the fast-paced nature of the director's routine, they are unable to facilitate a new recruitment process or provide comprehensive training to internal staff. Consequently, the director sought recommendations from other managers, receiving three referrals, each offering pros and potential improvements in their operational approach.

**Keywords:** people management, hiring, secretarial.

**Resumen**

Este caso presenta una situación ficticia en la que un director de una empresa genérica de marketing necesita reemplazar a su actual secretaria sin que haya interrupción en los trabajos en curso. Debido a la naturaleza dinámica de la rutina del director, este no puede llevar a cabo un nuevo proceso de contratación ni proporcionar una formación más elaborada al personal interno. En consecuencia, el director solicitó recomendaciones a otros gestores, recibiendo tres referencias, cada una con ventajas y posibles mejoras en su enfoque operativo.

**Palabras clave:** gestión de personas, contratación, secretariado.

**1 Caso**

Há algo no ar que não consigo ignorar. Ontem, um problema inesperado surgiu e colocou minha empresa em uma situação crítica. Como diretor de marketing, minhas viagens são frequentes e essenciais, e, daqui a apenas duas semanas, eu tenho uma nova série de deslocamentos para promover nosso produto em diferentes estados. O tempo é cruel, e a pressão está em seu ápice.

Aline, minha secretária, é uma peça fundamental na engrenagem da nossa empresa. Sua competência é inquestionável; com uma presença que cativa e um inglês impecável, ela é uma verdadeira âncora quando estou fora. Mas agora, a situação se complica: Aline recebeu uma oferta tentadora de uma empresa na cidade onde vive seu noivo. Quem poderia substituir essa funcionária indispensável em tão curto prazo?

Para substituí-la, parece-me que terei de recrutar alguém de dentro da minha empresa. Tenho em vista três candidatas, dispostas a assumir o cargo com a mudança da Aline, todas recomendadas por gestores de outros setores de minha empresa.

A primeira candidata é **Gregória**. Ela é uma funcionária de notável dedicação e disciplina, com um histórico exemplar de assiduidade. Seu comprometimento com o trabalho é inquestionável, e sua longa experiência na empresa a torna uma candidata com um profundo conhecimento das operações internas. Embora possa parecer intransigente em relação às orientações dos superiores, sua sólida base e sua lealdade à empresa são evidentes.

No entanto, Gregória enfrenta desafios significativos nas suas relações interpessoais. A sua resistência em aceitar feedback pode criar conflitos e obstáculos na integração com a equipe. Se puder superar essas barreiras e ajustar sua abordagem, ela tem potencial para se destacar ainda mais e trazer um valor considerável ao cargo.

A segunda candidata é **Márcia**. Ela se destaca por sua habilidade excepcional em se relacionar com todos ao seu redor. Sua fluência em inglês é um grande trunfo, e sua habilidade de comunicação eficaz é um ativo valioso para qualquer posição de alta responsabilidade. Seu histórico de boas relações e seu engajamento com a equipe são pontos fortes que podem beneficiar a empresa de várias maneiras.

Apesar de seu perfil positivo, Márcia tem enfrentado desafios pessoais significativos, com um histórico de ausências devido à condição médica de seu filho. Seu marido, também ocupado com o trabalho, não pode auxiliá-la, o que complica ainda mais sua situação. Se a Sra. Márcia conseguir encontrar um equilíbrio entre suas responsabilidades pessoais e profissionais, ela pode ser uma escolha excelente para o cargo.

**Por fim**, a terceira candidata é **Luísa**. Recentemente contratada, ela traz uma energia contagiante e um desejo fervoroso de aprender. Sua disposição para crescer e melhorar é evidente, e o fato de estar investindo em cursos de inglês demonstra seu compromisso com o aprimoramento contínuo. Sua empolgação e dedicação ao seu primeiro emprego indicam um potencial considerável para evoluir rapidamente.

No entanto, Luísa ainda está em processo de adaptação. Sua falta de experiência e necessidade de orientação contínua podem ser desafios iniciais. Contudo, com o suporte adequado e uma mentoria eficaz, ela tem a capacidade de desenvolver rapidamente as habilidades necessárias e se tornar uma valiosa adição à equipe.

Diante da iminente viagem que se aproxima, o tempo é um fator crítico e a necessidade de uma decisão rápida torna-se imperativa. A situação exige que a escolha da nova secretária seja feita com base em uma análise meticulosa das opções disponíveis, levando em consideração não apenas as habilidades e experiências de cada candidata, mas também suas circunstâncias individuais. Quem poderia preencher a vaga com a eficiência necessária, dada a urgência e a importância de garantir uma transição suave? Em um cenário onde cada detalhe conta e o prazo é curto, qual candidata pode entregar o melhor desempenho imediato e se adaptar rapidamente às exigências do cargo?

Além disso, o desafio financeiro de oferecer uma proposta competitiva dentro da faixa de mercado adiciona uma camada extra de complexidade à decisão. A solução ideal deve equilibrar não apenas as competências da candidata, mas também a adequação às restrições orçamentárias. Qual candidata poderá aceitar o cargo com as condições oferecidas, enquanto garante que a qualidade e a continuidade dos serviços sejam mantidas? E como será possível garantir que a escolha feita agora não apenas resolva o problema imediato, mas também atenda às necessidades a longo prazo da empresa?

## 2 Sugestões de utilização

Para estimular o desenvolvimento dos alunos, é importante que eles se familiarizem com situações desafiadoras que podem surgir em uma empresa,

especialmente em relação às questões pessoais dos funcionários. Primeiramente, eles devem aprender a lidar com adversidades relacionadas às situações pessoais dos trabalhadores. Em segundo lugar, o debate em sala de aula deve permitir que os alunos explorem diferentes pontos de vista sobre como preencher uma vaga que pode ficar aberta. Finalmente, é essencial que eles busquem soluções que não foram claramente abordadas no estudo de caso, incentivando o reconhecimento das múltiplas variáveis envolvidas na gestão de situações pessoais dos colaboradores.

O estudo de caso deve ser analisado em grupos, conforme o tempo determinado pelo professor. Após a análise, cada grupo deve apresentar seus argumentos, enquanto os outros grupos fazem perguntas e oferecem críticas sobre as decisões propostas. Essas discussões podem basear-se em literatura acadêmica ou em experiências profissionais reais.

### 3 Bibliografia sugerida

REZENDE, D.A. **Planejamento estratégico para organizações privadas e públicas: guia prático para elaboração de projeto de plano de negócios**. Ed Brasport. Rio de Janeiro, 2008.

FIUZA, G.D. **Políticas de gestão de pessoas, valores pessoais e justiça organizacional**. RAM, Rev. Adm. Mackenzie (Online). vol.11.nº5. São Paulo. 2010. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1678-69712010000500004&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1678-69712010000500004&script=sci_arttext) .

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. Notas sobre a construção de casos para ensino. **Revista de Administração Contemporânea**, [S.L.], v. 11, n. 2, p. 213-234, jun. 2007. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s1415-65552007000200012>