



## Gestão de Pessoas

### Enangrad Júnior

LOURENÇO PABLO SILVA FERREIRA

EDILEUSA GODÓI DE SOUSA

ERICA SANTOS DE OLIVEIRA

**Área Temática:**  
GPESS - Gestão de pessoas

**UMA ANÁLISE CRÍTICO REFLEXIVA NA ETAPA DE SELEÇÃO EM UMA ORGANIZAÇÃO SOCIAL QUE DESENVOLVE LIDERANÇA.**

## **Resumo**

O Terceiro Setor se apresenta como objeto de constantes estudos no decorrer dos últimos anos. Compreender o impacto da sua atuação na sociedade e nas organizações que o compõem se faz necessário. Baylão e Rocha (2014) relatam que o processo de recrutamento e seleção é uma ferramenta poderosa para gestão de pessoas e sendo essa a área responsável pela escolha dos funcionários, fica evidente a importância de um estudo que contemple essa temática. Para isso foi escolhido como objeto de estudo o processo seletivo da organização AIESEC em Uberlândia-MG, tendo como objetivo geral a realização de uma análise crítica sobre o processo de seleção, e específicos a compreensão sobre as etapas do mesmo e o entendimento os critérios de seleção, para tanto foram realizadas entrevistas semiestruturadas com 10 líderes e como procedimento metodológico realizada pesquisas bibliográficas e documentais. Após a análise do conteúdo das entrevistas, as respostas foram categorizadas. Os resultados apontaram que o processo seletivo, sobretudo a fase de planejamento e execução foram realizados de forma coerente, cabendo novos estudos sobre a fase de atração.

**Palavras-chave:** Gestão de Pessoas; Gestão; Recrutamento; Seleção.

## **Abstract**

The Third Sector presents itself as an object of constant studies in the course of the last years. Understanding the impact of its action on society and its organizations is necessary. Baylão and Rocha (2014) report that the recruitment and selection process is a powerful tool for people management and that this is the area responsible for the choice of employees, it is evident the importance of a study that contemplates this theme. For this purpose, the selection process of the AIESEC organization in Uberlândia-MG was chosen as the object of study. Its general objective was to perform a critical analysis about the selection process, and specific the understanding of the stages of the process and the understanding of the criteria of selection, for which semi-structured interviews were carried out with 10 leaders and as a methodological procedure carried out bibliographical and documentary researches. After analyzing the content of the interviews, the answers were categorized. The results indicated that the selection process, especially the planning and execution phase, was carried out in a coherent way, with new studies on the attractiveness phase.

**Keywords:** People Management; Management; Recruitment; Selection.

## 1. Introdução

O principal diferencial competitivo dentro uma organização são as pessoas. Entretanto, para que possuam tal diferencial, se faz necessário que as organizações as encontrem e saibam diferenciá-las umas das outras, fazendo escolhas assertivas. É nesse contexto que entra o processo de atração e seleção de pessoas (FAISSAL, 2015).

O recrutamento pode ser entendido como o “conjunto de atividades adotadas pela organização para atrair candidatos providos das habilidades e das atitudes, atitudes necessárias para ajudar a organização a alcançar seus objetivos” (IVANCEVICH, 2008, p.).

De acordo com Baylão e Rocha (2014) quando se trata de recrutamento e seleção estas são as mais poderosas ferramentas de Gestão de Pessoas nas organizações, pois é por meio delas que é possível conquistar parceiros ao invés de simples funcionários (GUIMARÃES; ARIEIRA, 2005).

Tanto o processo de recrutamento como o de seleção se tornam um diferencial para as organizações que sabem escolher os indivíduos apropriados para o trabalho a ser executado, e que saibam também considerar a importância da cooperação dos mesmos para o alcance de seus objetivos (FERREIRA; VARGAS, 2014).

Diante destas abordagens fica evidente o quanto o processo de seleção é basilar para todas as organizações. E em se tratando das organizações do terceiro setor, tal processo se torna peculiar, como destaca Bose e Schoenmaker (2006) no fato de haver uma ausência de foco no desenvolvimento das pessoas nas organizações desse setor.

Práticas como a seleção dos novos voluntários também tende a ser assistemática e desestruturada, sendo baseada na afinidade dos candidatos com a proposta organizacional e disponibilidade para o trabalho. Normalmente, estes são recrutados por intermédio da indicação de terceiros, membros da organização e de pessoas por ela assistidas (BOSE; SCHOENMAKER, 2006).

O terceiro setor vem adquirindo relevância no cenário brasileiro, sendo também relevantes os desafios que organizações pertencentes a esse setor possuem em reter e manter pessoas qualificadas para contribuir para a realização dos objetivos. A Gestão de Pessoas nesse contexto é de considerável relevância, bem como ter ciência dos modelos de gestão e as estratégias mais usadas pelas organizações (BINOTTO et al., 2016).

O uso do trabalho voluntário se justifica pela cultura de solidariedade que permeia as organizações do terceiro setor, contudo o uso dessa forma de trabalho também tem resultado em algumas dificuldades gerenciais, tais como controle e regulação, e dificuldades na gestão de pessoas como absenteísmo e falta de pontualidade, avaliação de desempenho, e preparação e qualificação (BOSE, 2016).

Para a referida autora, não existem práticas frequentes de gestão para o recrutamento e a capacitação, o compartilhamento dos valores da organização, a definição de planos de trabalho e o acompanhamento individual dos voluntários como existem com funcionários efetivos de organizações do segundo setor. A avaliação de desempenho, por exemplo, frequentemente é subjetiva, coletiva ou simplesmente não é realizada.

Existe ainda uma complexidade no entendimento dos aspectos organizacionais administrativos no terceiro setor, o alto crescimento das

organizações que compõem esse setor ocasiona uma procura de alternativas das mesmas para manterem-se vivas em um contexto em que a predominância é de empresas privadas, resultando assim em modelos de gestão não muito claros e em aspectos organizacionais e administrativos abstratos (TEIXEIRA, 2004 referenciado por BINOTTO et al., 2016). Com o intuito de realizar uma análise crítico reflexiva do processo seletivo e suas fases, principalmente na etapa de seleção em uma organização social que desenvolve liderança, o presente estudo foi realizado na Organização AIESEC em Uberlândia, instituição presente na cidade de Uberlândia há mais de 10 anos, onde vem atuando no desenvolvimento de liderança dos jovens que realizam intercâmbio e também daqueles que são voluntários na organização e oferecem o suporte para tais intercambistas. A escolha dessa instituição se deu por um conjunto de fatores, sendo eles: a escassez de estudos relacionados à temática de seleção em organizações do terceiro setor; o trabalho realizado pela instituição junto aos jovens em sua maioria universitários que encontram na AIESEC uma proximidade com a realidade do mercado de trabalho e a abertura oferecida pela diretoria da AIESEC para disponibilizar documentos internos e participação em entrevistas.

Mediante ao crescimento expressivo do terceiro setor e suas implicações na sociedade, e nas pessoas que os compõem, a análise da Gestão de Pessoas sob a ótica do Processo Seletivo, conceitua a importância desse estudo, bem como a análise de uma organização totalmente gerenciada por jovens, em sua maioria universitários que encontram na AIESEC a oportunidade de colocar em prática muitas teorias que são elucidadas em sala de aula.

Ao longo do presente trabalho, foram apresentados em tópicos o apontamento de vários autores a respeito das categorias escolhidas para análise, sob a perspectiva do processo de Seleção da Organização AIESEC em Uberlândia-MG, sendo elas: criatividade; proatividade; empatia; comunicação.

## **2. Referencial Teórico**

### **2.1 Gestão de Pessoas - o processo de atração e seleção**

Fischer (2002, p.12) conceitua como modelo de gestão de pessoas “a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho”.

A gestão de pessoas pode ser considerada, de acordo com Binotto et al (2016) como uma dimensão importante uma vez que para executar seu papel social se faz necessário o envolvimento das mesmas na organização.

A gestão de pessoas no terceiro setor deve, principalmente, ser orientada para oferecer condições que favoreçam o desenvolvimento das pessoas, condição essencial para a promoção do desenvolvimento organizacional (BOSE, 2004).

Com a ampliação do terceiro setor no cenário brasileiro tem demandado a adoção de práticas de gestão assim como em organizações do primeiro e segundo setores. Em especial a gestão de pessoas que é extensão significativa, uma vez que para exercer o seu papel social é necessário o envolvimento das pessoas, além de que as organizações precisam delas para o seu funcionamento (BINOTTO et al., 2016).

De acordo com Ribeiro (2012) cabe a área de gestão de pessoas, portanto, recrutar, selecionar, treinar, remunerar, elaborar planos de cargos e salários.

Para Baylão e Rocha (2014, p.2) “o recrutamento consiste na procura e atração de candidatos para uma determinada função e a seleção na escolha e tomada de decisão do candidato que ocupará o cargo disponível”.

O processo de recrutamento não é estático e existem diversas formas de fazê-lo, desde recrutamento externo, interno, on-line ou até mesmo misto (FERREIRA; VARGAS, 2014).

Quanta à seleção, que é o foco maior deste estudo, com o olhar para as organizações do terceiro setor, a literatura nos aponta algumas especificidades que necessitam ser levadas em conta para selecionar as pessoas que irão atuar nessas organizações, são elas: criatividade; proatividade; empatia; comunicação.

### **2.1.1 Criatividade**

A criatividade está presente em todas as invenções humanas, e nas organizações sua necessidade é contundente, suas estratégias precisam utilizá-la como base. Ela pode ser entendida como o desejo de criar, contudo transformada em ação, isso é transformar em as ideias criativas em produtos; serviços ou processos (ROCHA, 2016).

Amabile (1999), entretanto alerta para que uma ideia, no ambiente das organizações, não seja apenas original, como também deva ser adequada, útil e passível de execução, isso significa que de algum modo ela deve influenciar o modo como os negócios são realizados seja pela melhoria de um produto, seja por uma nova abordagem de determinado processo.

A complexidade de fatores e variáveis tem demandado uma maior gestão criativa e estratégica das organizações do terceiro setor, voltada às suas demandas e a sua natureza, sob olhar da inovação, criatividade, empreendedorismo social e práticas econômicas que relacionam valores éticos, sustentáveis, democráticos e que identifiquem a especificidades deste tipo de setor (PONTIFÍCA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS, 2019).

### **2.1.2 Proatividade**

Cada vez mais as organizações têm buscado inovação e flexibilidade como forma de permanecerem ativas frente às incertezas e instabilidades do mercado e para potencializar seu desempenho e se destacarem. Frente a isso, os gestores vêm reconhecendo o papel fundamental dos colaboradores como agentes de mudanças benéficas para a organização. Nesse cenário que toma destaque conceito no momento atual sobremaneira valorizado no mundo do trabalho: a proatividade (NASCIMENTO, 2014).

A personalidade proativa foi definida por Bateman e Crant (1993) referenciado por Kamia (2007) como sendo um modelo de pessoas capazes de mudar o ambiente, não se deixando limitar pelas forças situacionais resultando assim em benefícios não apenas para o indivíduo como também para a organização.

Kamia (2007) determina como proativos os indivíduos que procuram por oportunidades de mudanças, demonstram iniciativas, antecipam e solucionam problemas, persistem até alcançarem seus objetivos, possuem percepção quanto ao ambiente em que estão inseridas, envolvem-se em atividades profissionais que evidenciem suas redes interpessoais de trabalho que potenciam suas carreiras.

Mesmo existindo um expressivo interesse dos pesquisadores em compreender a proatividade nas organizações, se faz necessário destacar que existe uma carência de estudos voltados ao terceiro setor. Tradicionalmente o entendimento sobre a proatividade tem sido construído baseado no ambiente

corporativo das organizações do setor privado, bem como os estudos concernentes ao comportamento organizacional (OLSON-BUCHANAN, BRYAN, e THOMPSON, 2013 citado por NASCIMENTO, 2014).

O'Neill, 1998 referenciado por Nascimento, 2014 destaca que compreender a proatividade no terceiro setor torna-se um desafio para os estudiosos da área, devido às singularidades das características desse modelo de organização, com relação a sua missão; valores; captação de recursos; perfil dos voluntários; alcance dos resultados; governança e complexidade organizacional e ambiente harmônico.

Segundo Nascimento (2014) a proatividade no contexto brasileiro ainda é pouco explorada pelos pesquisadores, podendo-se observar uma carência de medidas adequadas para uso no país.

### **2.1.3 Empatia**

De acordo com Nava (2005) a empatia pode ser entendida como a capacidade natural do ser humano de estar perceptível quanto às emoções e sentimentos de seus semelhantes e de auxiliá-lo, ele ainda nos diz que a empatia é um fenômeno que pode ser decomposto em aspectos tanto emocionais quanto cognitivos não podendo ser analisado por assim dizer a grosso modo.

Domingues (2009) apresenta a empatia como um conceito que pode ser considerado concomitantemente uma competência subjacente ao conceito de inteligência emocional, aplicando-se não apenas no âmbito individual, como também ao grupo. Tal conceito aproxima-se da definição de Goleman, Boyatzis e McKee (2002) que entendem a mesma como base que possibilita a existência de relações dentro de um grupo, como também pode ser vista como um incentivo das relações do grupo com o exterior.

No contexto de um grupo pode-se considerar que existe a capacidade empática quando há sincronismo de sentimentos de cada de seus componentes, o que possibilita ao líder identificar e compartilhar dos valores e prioridades que podem direcionar o grupo. Isso revela que, na conjuntura de uma liderança e de grupos, a empatia admite uma função fundamental não apenas no tocante a relacionamentos interpessoais, como também na precaução de emoções negativas que interfiram o grupo e na preservação de uma "sintonia grupal" que viabiliza perpetuar um fluxo de comunicação (GOLEMAN, BOYATZIS e MCKEE, 2002).

### **2.1.4 Comunicação**

Para Pimenta (2007, p.19) "[...] a comunicação para os agrupamentos humanos é tão importante quanto o sistema nervoso para o corpo". A comunicação, segundo o referido autor, é o que viabiliza e torna possível as relações estabelecidas comercialmente, profissionalmente ou afetivas, contudo, sobretudo na época atual, ainda é difícil definir-se a comunicação, devido a evolução tecnológica que tem vindo propiciando significativas e diferentes formas de comunicação.

Terciotti e Macareno (2009, p.2) denominam a comunicação como "[...] o ato de compartilhar informações entre duas ou mais pessoas, com a finalidade de persuadir ou de obter um entendimento comum a respeito de um assunto ou de uma situação".

Para Júnior e Paiva (2009) a necessidade de uma comunicação eficaz nas organizações do terceiro setor se faz fundamental, pois viabiliza a divulgação da organização e de seu trabalho, avigora uma imagem junto à comunidade e desenvolve relacionamento com seus vários *stakeholders*.

Assim, esta pesquisa tendo como objetivo geral a realização de uma análise crítica sobre o processo de seleção, e específicos a compreensão sobre as etapas do mesmo, optou-se por um estudo de caso em uma organização do terceiro setor, a partir da análise destas categorias: criatividade; proatividade; empatia; comunicação.

### 3. Metodologia

Para alcançar os objetivos do estudo, como procedimento metodológico foi realizado um estudo de caso na Organização AIESEC em Uberlândia, instituição do terceiro setor presente na cidade de Uberlândia há mais de 10 anos, onde vem atuando no desenvolvimento de liderança dos jovens que realizam intercâmbio. Realizou-se uma investigação de natureza qualitativa, utilizando-se também de uma pesquisa bibliográfica a partir de materiais publicados em livros, artigos, dissertações e teses nas plataformas de pesquisa do Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), da ferramenta de pesquisa do Google Scholar, e do portal de revistas brasileiras SciELO - Scientific Electronic Library Online (Biblioteca Científica Eletrônica em Linha).

Para que fosse possível conseguir as informações a respeito da organização estudada, foi utilizado a técnica de entrevista semiestruturada com os membros mais antigos da mesma e pesquisou-se nas atas de reuniões com as informações das decisões tomadas na época, configurando assim como uma Pesquisa Documental, sendo esta muito similar a Pesquisa Bibliográfica, conforme afirmado por Silva, Almeida e Guindani (2009):

A pesquisa documental é muito próxima da pesquisa bibliográfica. O elemento diferenciador está na natureza das fontes: a pesquisa bibliográfica remete para as contribuições de diferentes autores sobre o tema, atentando para as fontes secundárias, enquanto a pesquisa documental recorre a materiais que ainda não receberam tratamento analítico, ou seja, as fontes primárias. (SILVA; ALMEIDA; GUINDANI, 2009, p 6).

Foram realizadas entrevistas semiestruturadas (gravadas e posteriormente transcritas), com 10 líderes. Para o melhor entendimento das características dos entrevistados, elaborou-se um quadro resumo que pode ser observado a seguir:

#### Quadro 1 – Síntese das características dos entrevistados

Cargo	Tempo Exercendo Cargo de Liderança	Curso	Sexo	Idade
Diretor de Gestão de Pessoas	3 anos	Administração	M	22
Diretor de Intercâmbios Profissionais para Corporações	1 ano	Engenharia Biomédica	M	19
Diretora de Intercâmbios Voluntários para	1 ano	Engenharia Biomédica	F	21



Jovens				
Gerente de Gestão de Pessoas	2 anos	Relações Internacionais	F	20
Presidente	2 anos	Engenharia de Controle e Automação	M	22
Diretor de Intercâmbios Profissionais para Jovens	2 anos	Pedagogia	F	22
Diretor de Intercâmbios Profissionais para Startups	1 ano	Relações Internacionais	F	20
Coordenador do Processo Seletivo	6 meses	Relações Internacionais	M	22
Diretora de Relacionamento com o Consumidor e Marketing	1 ano	Administração	F	19
Diretora de Finanças	1 ano	Economia	F	19

Fonte: elaborado pelos autores (2019)

No quadro a cima temos um resumo do perfil dos entrevistados para a elaboração do presente estudo, no caso a média de atuação que os entrevistados tem dentro da organização é de cerca de um ano e meio, com relação a idade dos entrevistados ela varia de 19 até 22 anos, tendo uma média de 20 anos e meio. Por fim, há uma grande variação entre os cursos, desde áreas de exatas, até humanas, passando pela área de ciências sociais aplicadas.

#### 4. Sobre a AIESEC

Fundada em 1948 no período de pós-segunda guerra mundial a AIESEC é uma organização sem fins lucrativos, não governamental e apolítica, totalmente formada e gerida por jovens de 18 a 30 anos, em sua maioria universitários ou recém formados (PALUDO, 2015 e SILVA, 2012).

O motivo de existência da AIESEC é o atingimento da paz e do preenchimento das potencialidades humanas por meio do desenvolvimento de liderança, que deve acontecer em experiências desafiadoras em ambientes multiculturais. Para tanto, a organização promove intercâmbios entre os mais de 120 países nos quais está presente. Como consequência do trabalho realizado na instituição, em sua maior parte por membros voluntários, é que estes atingem o desenvolvimento de liderança. Fica evidente então, que a liderança desempenha um papel central dentro da AIESEC cabendo assim uma elucidação do que entende-se por liderança no aspecto da AIESEC (PALUDO, 2015 e SILVA, 2012).

Segundo a organização, existem 4 qualidades que um líder necessita ter para ser considerado adequado para promover a paz e o preenchimento das potencialidades humanas. São elas: empoderar pessoas; orientado para solução; cidadão do mundo e autoconhecimento (PALUDO, 2015 e SILVA, 2012).

Cada uma dessas quatro qualidades de liderança possui sua respectiva definição e dimensões, as quais são trabalhadas no período de intercâmbios dos jovens, além disso, a instituição fornece um questionário interno no qual é possível determinar qual dessas características está mais desenvolvida e qual ainda necessita ser ampliada (PALUDO, 2015).

No que tange às definições das qualidades supracitadas têm-se as seguintes definições segundo Paludo (2015, p. 79):

- empoderar pessoas: consiste na capacidade de comunicar-se em diferentes ambientes conseguindo promover discussões e estimular aqueles que estão ao seu redor a serem protagonistas de mudanças no ambiente onde estão inseridos;
- orientado para solução: é a capacidade voltar-se sempre para a solução dos problemas com o máximo de efetividade possível, de forma que não haja um dispêndio de energia e recursos no problema, mas sim na solução do mesmo;
- cidadão do mundo: o cidadão do mundo é aquele capaz de reconhecer-se como parte fundamental e integrante de tudo o que acontece no mundo, sabendo que suas ações;
- autoconhecimento: essa habilidade refere-se ao líder conhecer a si mesmo, ser capaz de identificar quais são seus principais pontos fortes e quais são as características que ainda precisa desenvolver;

Ademais é importante ressaltar que além do desenvolvimento dessas qualidades, os membros da AIESEC para serem considerados líderes necessitam vivenciar os valores da organização, tanto no âmbito da mesma quanto no ambiente externo. Sendo assim, os valores da instituição em um papel decisivo no processo seletivo, uma vez que este utiliza-se de tais valores como princípio de seleção. Silva (2012, p. 30) nos apresenta os valores da AIESEC da seguinte forma:

- ativar a liderança: liderar sendo exemplo e buscar inspirar aqueles que estão ao redor por meio dos resultados de suas ações e assim assumir para si a responsabilidade pelo desenvolvimento das potencialidades humanas dos seus liderados;
- demonstrar integridade: realizar todo o trabalho com transparência e agir coerentemente com os valores e identidade;
- viver a diversidade: respeito por todas as diversidades e a busca pelo aprendizado conjunto valendo-se do convívio com as diferentes culturas;
- desfrutar da participação: proporcionar um ambiente rico em dinamismo, onde todas possam ser suas melhores versões e ajudem uns aos outros a se desenvolverem e sintam-se realizados no trabalho que estão executando;
- buscar a excelência: a busca por fazer todo o trabalho proposto da maneira mais correta possível, prezando sempre pela mais alta qualidade;

- agir sustentavelmente: ter ações voltadas sempre para um pensamento sustentável de forma que seja possível utilizar os recursos da maneira mais efetiva possível, consideramos que todos os tipos recursos são igualmente importantes, sem eles materiais ou imateriais.

Conhecendo-se as quatro características de desenvolvimento de liderança e os valores da AIESEC, torna-se possível um entendimento de como é realizado o processo seletivo na organização, uma vez que esses pontos supracitados são basilares na realização do mesmo.

No Brasil a AIESEC conta com 50 escritórios espalhados por todas as regiões, especificamente no estado de Minas Gerais temos escritórios nas seguintes cidades: Belo Horizonte, Itajubá, Viçosa e Uberlândia. Foi escolhido o escritório da cidade de Uberlândia para a realização do presente estudo.

A AIESEC está presente na cidade há mais de 11 anos e já entregou mais de 800 experiências de desenvolvimento de liderança, ou seja, mais de 800 jovens já viajaram para outros países ou vieram para Uberlândia para se desenvolver e nos últimos 5 anos cerca de 250 jovens trabalharam como voluntários no escritório por um período médio de 6 meses a 1 ano, como foi verificado em nossas entrevistas e na análise de documentos fornecidos pela instituição.

Com a intenção de realizar um estudo fidedigno à realidade do escritório da AIESEC em Uberlândia e coletar dados como maior nível de acurácia, escolheu-se o último processo seletivo realizado na instituição, que aconteceu no segundo semestre de 2018 para a seleção de membros que iriam desempenhar suas funções no primeiro semestre de 2019.

#### **4.1 Sobre o Processo de Seleção realizado na AIESEC em Uberlândia**

O processo seletivo da AIESEC em Uberlândia foi dividido em três macro ações: Planejamento; Atração e Execução. Nesta pesquisa foi elucidado todas as suas etapas, com o enfoque na fase de execução, pois é nesta etapa onde foram selecionados os membros e realizou-se a avaliação dos mesmos com base nos critérios desejados pela organização.

A fase de Planejamento do processo seletivo iniciou-se cerca de um mês e meio antes a execução do mesmo. Nesses momentos iniciais foram realizadas micro processos fundamentais para que as próximas etapas sejam plenamente realizadas sendo eles: seleção da equipe responsável pelo processo seletivo; determinação da persona almejada para tornar-se membro da organização; escolha dos meios de atração; determinação das etapas do processo; criação das dinâmicas método de avaliação; definição das datas do processo seletivo.

Na segunda fase do processo o foco foi a Atração, com base nos meios de divulgação que foram selecionados na fase de Planejamento. Nesse momento a divulgação do processo seletivo foi realizada, bem como a criação de eventuais materiais para serem veiculados a esta atração, o tempo médio de realização desta etapa foi de um mês.

Por fim a fase de Execução, nesse momento foi realizada a capacitação dos avaliadores das etapas do processo; a preparação do material necessário; organização do espaço e a realização das fases de seleção. Tratando-se do processo seletivo em análise a seleção foi feita em 3 etapas: dinâmica de grupo; questionário e testes de personalidade e entrevista, respectivamente.

Como já foi supracitado o processo seletivo da AIESEC em Uberlândia foi dividido em 3 macroprocessos, sendo eles: Planejamento, Atração e Execução, e foi dentro da fase de execução em que os candidatos foram aprovados ou não para serem membros, ou seja, foi nesse momento em que aconteceu a seleção. No processo seletivo do segundo semestre de 2018, foram realizadas 3 etapas eliminatórias, dinâmica em grupo; questionário, vídeo e testes e entrevista, respectivamente.

A dinâmica foi realizada no dia 07/12/2018 às 13:00hs e às 18:30hs, foram escolhidos dois horários para a realização do mesmo, para que o maior número de pessoas pudesse comparecer, de forma que aqueles que fossem em um horário não teriam a necessidade de ir em outro. Durante a dinâmica os candidatos foram colocados em situações vivenciadas no dia a dia de quem trabalha na AIESEC, situações rotineiras de imprevistos, problemas e tomada de decisão que exigiam deles demonstrar as características que estavam sendo analisadas pelo comitê avaliador. Cada candidato foi avaliado por 2 avaliadores diferentes em momentos diferentes, para assim garantir diferentes pontos de vista. Ao fim das dinâmicas os avaliadores reuniram e decidiram quem foram os aprovados para a próxima etapa, bem como deixaram claro quais pontos de *feedback* deveriam ser passados para os que não foram aprovados e quais os pontos de atenção deveriam ser analisados nas próximas etapas daqueles que foram aprovados.

A próxima fase foi individual, onde o candidato responderam perguntas abertas relacionadas à instituição, gravaram um vídeo onde realizaram a venda de um produto e responderam 2 testes de personalidades utilizados pela instituição para melhor conhecer o perfil de seus membros. Os testes utilizados foram Eneagrama e Belbin, essa fase teve caráter eliminatório apenas para aquelas pessoas que enviaram respostas incompletas, ou deixaram de enviar o vídeo ou algum dos testes. A análise desse material foi feita logo em seguida para auxiliar na elaboração de perguntas direcionadas ao perfil de cada candidato.

Na última etapa, foram realizadas as entrevistas individuais com aqueles enviaram a *Task Force*, nome dado pela AIESEC, para o conjunto de questionário, vídeo e testes da fase anterior. A entrevista foi realizada por 2 membros da AIESEC e teve duração de cerca de 1 hora, nela foram abordadas questões padronizadas relacionadas ao valores da instituição e as qualidades de liderança, na entrevista também foram realizadas perguntas específicas elaboradas com base no que foi analisado sobre aquele candidato nas duas últimas fases. O candidato aprovado na entrevista passou a ser membro da AIESEC em Uberlândia.

## **5. Análise e discussões**

Para a análise e discussão, sob a perspectiva do processo de Seleção da Organização AIESEC em Uberlândia-MG, este estudo embasou-se nas seguintes categorias: criatividade; proatividade; empatia; comunicação.

### **5.1 Criatividade**

Dentro de escritório da AIESEC em Uberlândia ter um pensamento criativo e inovador é algo que muito importante para a área de gestão de pessoas, uma vez que essa característica possibilita o desenvolvimento de novas soluções e renovação daquelas que já estão desgastadas, como foi apontado pelos gestores da área. Para eles um membro criativo é capaz de atender melhor o consumidor e sanar suas dores, e associando isso a liderança tem-se líderes mais efetivos que

conseguem co-construir um ambiente de trabalho rico em ideias e muito além disso capaz de transformar essas ideias em ações.

Pode-se perceber que a abordagem feita dentro da organização acerca da criatividade vai ao encontro das características de criatividade presentes na teoria, sobretudo no caso de Amabile (1999) e da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (2019).

## **5.2 Proatividade**

Por ser uma organização do terceiro setor a AIESEC assim como as demais tem uma clara necessidade da presença de pessoas proativas no ambiente de trabalho. A área de gestão de pessoas busca em todos os processos seletivos identificar aqueles candidatos que conseguem se destacar, principalmente durante a primeira etapa “onde acontece a dinâmica em grupo, momento em que o jovem na maioria das vezes precisa sair da sua zona de conforto, buscar novas soluções e se prontificar para ir além de fazer o básico” - aponta o diretor da área. Tal cenário está em acordo com Kamia (2007) que explica que os indivíduos proativos procuram por oportunidades de mudanças demonstram iniciativas, antecipam e solucionam problemas.

## **5.3 Empatia**

Os voluntários da AIESEC lidam com consumidores que desejam fazer seu intercâmbio e ir para outro país desenvolverem-se, viagem esta que para muitos pode ser a realização de um sonho de vários anos, de viajar para o exterior. Sendo assim a relação com esses clientes deve ser o mais próxima possível, para assim entender quais são as reais necessidades do mesmo, quais são suas limitações e quais características ele realmente desenvolver no seu intercâmbio, só assim é possível pensar em entregar um serviço de máxima qualidade.

Juntamente com isso as relações de trabalho dentro da AIESEC, tendem a desenvolver uma proximidade muito grande entre seus membros, muitas das vezes tais relações vão além do ambiente de trabalho. Nessa abordagem a empatia toma um lugar de destaque, pois pode funcionar como um auxílio para a melhoria no trabalho dos jovens (GOLEMAN, BOYATZIS e MCKEE, 2002), mas que também devido a proximidade existente além do ambiente de trabalho acaba gerando uma não dissociação entre os papéis de colegas de trabalho e amigos pessoais.

Dentro do processo de seleção, essa característica é observada na relação que os candidatos demonstram ter para com os problemas vivenciados pelas pessoas nos casos que são apresentados e também durante a entrevista, momento em que perguntas direcionadas para entender a relação que o candidato tem com o trabalho em equipe e com pessoas em diferentes situações ao seu redor.

## **5.4 Comunicação**

A definição feita por Júnior e Paiva (2009) sobre a comunicação efetiva dentro das organizações do terceiro setor, está intrinsecamente relacionada com o tratamento dado pela AIESEC para esse tema. Por ser uma prestadora de serviços, seus membros precisam ter uma comunicação extremamente eficaz com seus clientes, evitando ao máximo dissonâncias cognitivas.

Ambas as frentes de comunicação, interna e externa são de grande preocupação para diretoria da AIESEC em Uberlândia, no caso a área de gestão de pessoas, é a responsável final por toda a comunicação interna no escritório, por

onde são realizados treinamentos, disseminação de regras, metas, métodos de trabalho entre outros.

Com o decorrer do processo seletivo, as habilidades de comunicação dos candidatos são observadas em todas as fases, observando-se desde a capacidade dos mesmos se comunicarem para um grupo grande de pessoas até a capacidade de elaborar sentenças coerentes de maneira oral ou escrita.

Cabe ressaltar também, que ao longo da investigação foi possível perceber que existem alguns ruídos na comunicação estabelecida pela organização, sobretudo na perspectiva interna. Todos os entrevistados alegaram que algumas informações acabam sendo transmitidas dentro da organização de forma massiva e por esse motivo algumas delas acabam se perdendo e não sendo plenamente absorvidas pelo receptor.

Portanto, diante das informações apresentadas até o momento tornou-se possível entender mais detalhadamente o processo seletivo da AIESEC, de forma que durante a realização das entrevistas foram identificadas 6 categorias que são avaliadas no processo de seleção de novos membros. Sendo elas: criatividade; proatividade; comunicação; empatia; foco no consumidor e sustentabilidade. No Quadro 2, a seguir, foi demonstrado um comparativo entre o que pesquisas teóricas nos relatam sobre a definição dessas categorias e como as mesmas são percebidas dentro da Organização AIESEC em Uberlândia,

#### **Quadro 2 - Comparativo entre Perspectiva Teórica e a Perspectiva AIESEC**

<b>Categoria</b>	<b>Perspectiva Teórica</b>	<b>Perspectiva AIESEC</b>	<b>Análise</b>
Criatividade	Desejo de criar, transformado em ação, isso é produtos ou serviços (ROCHA, 2016).No ambiente organizacional é a ideia adequada, útil e passível de execução (AMABILE, 1999)	Habilidade de conseguir pensar em soluções práticas e inovadoras para problemas, bem como a melhoria de processos já existentes.	O conceito teórico de criatividade e a abordagem dada para este pela AIESEC são semelhantes e a instituição tem conseguido trabalhar bem com essa característica.
Proatividade	Modelo de pessoas capazes de mudar o ambiente (BATEMAN e CRANT 1993 citado por KAMIA 2007). Indivíduos que demonstram iniciativas ,antecipam e solucionam problemas (KAMIA,2007).	Disposição para ajudar aos demais em atividades que não estão diretamente relacionadas às suas e também a busca por novas oportunidades.	No que tange a proatividade é possível notar uma aproximação significativa entre as práticas adotadas pela organização e os conceitos presentes na teoria.
Empatia	Capacidade do ser humano em ser perceptível às emoções e sentimentos do outro e poder ajudá-lo(NAVA, 2005). Aplicada não apenas no âmbito individual, como	Colocar-se no lugar do outro de forma a compartilhar o sentimento e a situação pelo qual ele ou ela está passando, afim de entender melhor a mesma e assim poder auxiliar no	Vemos uma aproximação conceitual entre o que nos fala a teoria e a realidade da AIESEC sobre a empatia, que é importante tanto nas relações internas quanto externas da

	também ao grupo.(DOMINGUES 2009)	que for possível.	organização, cabe ressaltar também a linha tênue que faz a divisão entre as relações de trabalho e de amizade nem sempre está clara.
Comunicação	Compartilhamento de informações com a finalidade de persuadir ou de obter um entendimento comum a respeito de um assunto ou situação.(TERCIOTTI ; MACARENO, 2009)	Capacidade de argumentação lógica e sistematizada de forma que todos possam compreender a mensagem a ser passada da forma correta.	Ficou perceptível que a característica de comunicação, por mais que possua uma abordagem próxima àquela existente na teoria, ainda sim, é o principal critério que carece de evoluções dentro do ambiente da AIESEC.

Fonte: elaborada pelos autores (2019)

A partir do quadro apresentado pode-se concluir que das categorias estudadas, a única que não está sendo bem aplicada no contexto da AIESEC é a comunicação, e que em relação entre as amigadas criadas no contexto organizacional e a relação de trabalho não se apresentam de modo claro.

## 6. Conclusões

Contrapondo a realidade da Organização AIESEC em Uberlândia com os conceitos teóricos de gestão de pessoas, relacionados a processos seletivos, especificamente na etapa de seleção, tem-se um rico conteúdo de averiguação acerca da temática sobretudo por analisar uma organização do terceiro setor e muito além disso, suscita uma vastidão de outros temas igualmente interessantes a serem estudados.

O objetivo geral deste trabalho teve-se a realização de uma análise crítica e reflexiva sobre o processo seletivo da AIESEC em especial sobre a etapa de seleção, objetivo este que foi alcançado, posto que por meio da análise das categorias de seleção: criatividade; proatividade; empatia e comunicação e também das micro-etapas do processo, entendeu-se o mesmo e assim foi possível apresentar críticas.

Ademais com relação aos dois objetivos específicos do trabalho de compreender como é realizado o processo seletivo dentro da Organização AIESEC em Uberlândia e entender quais são os critérios de seleção de membros novos, também foram atingidos. O entendimento do processo seletivo se fez possível por meio da compreensão das etapas no qual o mesmo foi realizado e suas subdivisões e os critérios de seleção mostraram-se a área mais rica de investigação, onde foram encontrados 4 categorias: criatividade; proatividade; empatia e comunicação.

No momento de análise das categorias, ficou evidente similaridade entre o que foi apresentado em teoria e a prática realizada dentro da AIESEC, sobretudo, nas 3 primeiras: criatividade; proatividade e empatia. No caso da comunicação, ainda que haja uma grande preocupação por parte da AIESEC com relação a esse

tema, todos os entrevistados levantaram a necessidade de haverem-se melhorias na forma como a comunicação interna é feita.

Valendo-se das categorias mencionadas acima o processo de seleção de membros novos da AIESEC em Uberlândia, pode ser visto como estruturado e coerente, tendo fases específicas de planejamento e execução bem definidas com seus respectivos responsáveis.

Ao longo da pesquisa ficou nítido que das 3 macroações do processo seletivo da AIESEC, planejamento; atração e execução, a primeira e a última fase foram feitas com assertividade, todavia, a fase de atração não obteve a melhor realização, com foi alegado pelo próprio diretor da área de gestão pessoas - “na época da divulgação do processo seletivo, estávamos divulgando a campanha de descontos de intercâmbio da Black Friday e isso atrapalhou muito nossos recursos de atração”.

Essa afirmação de que a fase de atração foi prejudicada mostrou-se na fala de diversos outros entrevistados, configurando-se como um possível padrão e um fator que possa ter prejudicado os resultados finais do processo seletivo, mediante tais constatações fica evidente a necessidade de realização de uma nova pesquisa que vá analisar a fundo o processo de atração e inferir sobre alternativas para que ele possa ser realizado de maneira mais eficaz mesmo em um período de escassez de recursos.

Outro aspecto que desperta interesse para pesquisas futuras é a dualidade entre o relacionamento de colegas de trabalho que por vezes acaba transpondo tais ambientes e as implicações que uma eventual mistura entre as relações pessoais e profissionais podem ter dentro e fora da organização.

Por fim acredita-se que este estudo não propõe e não visa sanar as pesquisas, dúvidas e inquietudes em relação ao tema, que ainda pode ser explorado em outras direções, conclusões diferentes, e em outras organizações pertencentes a esse setor, que possui expressivo crescimento e implicações na sociedade, sugerindo-se assim estudos futuros a respeito.

## REFERÊNCIAS

AMABILE, Teresa M. **Como (não) matar a criatividade**. HSM MANAGEMENT. Ano 2, n.12 pg 111-6, Jan/Fev 1999

BAYLÃO, André Luis da Silva; ROCHA, Ana Paula de Sousa. A Importância do Processo de Recrutamento e Seleção de Pessoal na Organização Empresarial. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 6., 2014, Resende. **Anais...** . Rio de Janeiro: Aedb, 2014. p. 1 - 15.

BINOTTO, Erlaine. et al. Gestão de Pessoas em Organizações do Terceiro Setor: Um Modelo a Ser Construído. **Revista de Administração da Unimep**, [s.l.], v. 14, n. 3, p.211-230, 19 mai. 2017. Instituto Educacional Piracicabano da Igreja Metodista. <http://dx.doi.org/10.15600/1679-5350/rau.v14n3p211-230>.

BOSE, Monica. **GESTÃO DE PESSOAS NO TERCEIRO SETOR**. 2004. 219 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Departamento de Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

BOSE, Monica; SCHOENMAKER, Luana. ESPECIFICIDADES DA GESTÃO DE PESSOAS NO TERCEIRO SETOR. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM)**, Campo Largo, v. 5, n. 2, p.1-16, nov. 2006.



DOMINGUES, Ana Rita Santos. **Inteligência Emocional, Empatia e Satisfação no Trabalho em Médicos**. 2009. 61 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Psicologia, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Universidade do Porto, Porto, 2009.

FAISSAL, Reinaldo et al. Administração de Pessoal: O processo de atração e seleção de pessoas como vantagem competitiva. In: FAISSAL, Reinaldo et al. **Atração e seleção de pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Fgv, 2015.

FERREIRA, Franciele Silva; VARGAS, Cristiano Eudes. **A IMPORTÂNCIA DO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS NO CONTEXTO EMPRESARIAL**. 2014. Estação Científica UNIFAP Macapá, v. 4, n. 2, p. 21-39, jul.-dez. 2014.

FISCHER, André. Luiz. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: LIMONGI-FRANÇA, A. C. et al. As pessoas na organização. São Paulo: Gente, 2002. FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Prática de recursos humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, A. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas, 1996.

Goleman, Daniel., Boyatzis, Richard. & McKee, Annie. (2002). **O Poder da Inteligência Emocional**. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier.

GUIMARÃES, Marilda Ferreira e ARIEIRA, Jailson de Oliveira. **O Processo de Recrutamento e Seleção como uma Ferramenta de Gestão**. Rev. Ciências Empresariais da UNIPAR, Toledo, v.6, n.2, jul./dez., 2005.

IVANCEVICH, John M.. Recrutamento. In: IVANCEVICH, John M.. **Gestão de Recursos Humanos**. 10. ed. São Paulo: Amgh, 2008. p. 588.

KAMIA, Meiry. **Valores pessoais na como antecedentes do comportamento proativo das organizações**. 2007. 139 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2007.

MARCONI, M.A.; LAKATOS, E.M. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 1992.

MOYSÉS JÚNIOR, Ricardo; PAIVA, Letícia Carpane de. Os desafios da Comunicação no Terceiro Setor: um estudo de caso da Fundação. In: CONGRESSO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO NA REGIÃO SUDESTE, 14., 2009, Rio de Janeiro. **Os desafios da Comunicação no Terceiro Setor: um estudo de caso da Fundação**. Rio de Janeiro: Intercom, 2009. p. 1 - 14.

NASCIMENTO, Thainá Tavares do. **Proatividade no terceiro setor: relações entre liderança e motivação**. 2014. xi, 108 f., il. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações)—Universidade de Brasília, Brasília, 2014.

NAVA, Ana Sofia. Empatia e grupanálise: uma abordagem integradora. **Spagesp - Sociedade de Psicoterapias Analíticas Grupais do Estado de São Paulo**, São Paulo, v. 6, n. 2, p.1-18, Jul-Dez. 2005.

PALUDO, Gabriel de Freitas. **CAMPANHA PARA O PROGRAMA JOVENS TALENTOS DA AIESEC SANTA MARIA SOB UMA PERSPECTIVA DE CONVERGÊNCIA EM REDE SOCIAL**. 2015. 102 f. TCC (Graduação) - Curso de Bacharel em Comunicação Social – Publicidade e Propaganda, Universidade

Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2015. Disponível em: <[https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/15083/Paludo\\_Gabriel\\_de\\_Freitas\\_TC\\_C\\_2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/15083/Paludo_Gabriel_de_Freitas_TC_C_2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y)>. Acesso em: 10 mar. 2019.

PIMENTA, Maria Alzira. Comunicação empresarial: Comunicação e cultura. In: PIMENTA, Maria Alzira. **Comunicação empresarial**. 5. ed. Campinas-sp: Alínea, 2007. Cap. 1, p. 19.

PONTIFÍCA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS (Minas Gerais). **Gestão Criativa e Estratégica de Organizações do Terceiro Setor**. 2019. Disponível em: <[https://www.pucminas.br/Pos-Graduacao/IEC/Cursos/Paginas/Gest%C3%A3o-Criativa-e-Estrat%C3%A9gica-de-Organiza%C3%A7%C3%B5es-do-Terceiro-Setor\\_Pra%C3%A7a.aspx?moda=5&polo=7&area=110&curso=616&situ=1](https://www.pucminas.br/Pos-Graduacao/IEC/Cursos/Paginas/Gest%C3%A3o-Criativa-e-Estrat%C3%A9gica-de-Organiza%C3%A7%C3%B5es-do-Terceiro-Setor_Pra%C3%A7a.aspx?moda=5&polo=7&area=110&curso=616&situ=1)>. Acesso em: 14 mar. 2019.

RIBEIRO, Antonio de Lima. A função de Recursos Humanos: O papel de Recursos Humanos. In: RIBEIRO, Antonio de Lima. **GESTÃO DE PESSOAS**. 2. ed. Petrópolis: Saraiva, 2012. Cap. 1, p. 320.

ROCHA, Karina Nalevaiko. **A criatividade nas organizações: das concepções às formas de avaliação**. 2016. 141 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Psicologia, Pontifícia Universidade Católica de Campinas, Campinas, 2016.

SILVA, Jackson Ronie Sá; ALMEIDA, Cristóvão Domingos de; GUINDANI, Joel Felipe. Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. **Revista Brasileira de História & Ciências Sociais**, São Leopoldo, v. 1, n. 1, p.1-15, jul. 2009.

SILVA, Patrícia Kunrath. **Vestindo a Camisa**: engajamento institucional e construção de identidades no contexto de intercâmbios culturais da AIESEC. 2012. 185 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Antropologia Social, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2012. Disponível em: <<https://lume.ufrgs.br/handle/10183/71960>>. Acesso em: 07 mar. 2019.

TERCIOTTI, Sandra Helena; MACARENO, Isabel. Processo de comunicação: comunicação empresarial na prática. In: TERCIOTTI, Sandra Helena; MACARENO, Isabel. **Comunicação empresarial na prática**. São Paulo: Saraiva, 2009. Cap. 1, p. 3.