

# RECRUTAMENTO E SELEÇÃO COMO PARTE DO PROCESSO DE SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE CASO EM UMA ONG

*RECRUITMENT AND SELECTION AS PART OF THE SOCIALIZATION PROCESS: A CASE STUDY IN AN NGO*

**MAURÍCIO REINERT**

m.reinert@uol.com.br

**GLÁUCIA DE SOUZA MUNHOZ**

gsmunhoz@yahoo.com.br

**MARCELO FILIPPIN**

mkfilippin@yahoo.com.br

**GUILHERME RISSARDI  
CHIMELLO**

gui.rc@hotmail.com

**GUSTAVO MARTINS  
MONTELEONE**

gumonteleone@hotmail.com

**MATHEUS GAZOLA PASTRO**

matheusgazola@yahoo.com.br

**RESUMO**

Este artigo tem como objetivo analisar de que maneira o processo seletivo funciona como parte do processo de socialização dos membros de uma organização não governamental (ONG) de trabalho voluntário. Tal socialização cresce em importância devido à não existência de incentivos contratuais e financeiros que ajudem no processo de retenção dos seus membros, o que pode acarretar problemas de alta rotatividade, dificultando o alcance de metas. O processo de entrada do indivíduo na organização e a sua adaptação por meio da socialização são fundamentais para o entendimento do relacionamento indivíduo-organização (Hashi-Leventhal e Bargal, 2008; Motta, 1993; Van Maanen, 1996). Para tanto, foi realizado um estudo de caso em uma organização internacional voluntária de estudantes, em que foram analisados os processos seletivos realizados por três comitês locais (CL) durante os anos de 2007, 2008 e 2009. Identificou-se que o processo seletivo adotado enfatiza a socialização dos futuros membros, tanto na sua parte formal quanto informal, por meio de estratégias de socialização dicotômicas, ocorrendo de maneira complementar. A descrição desse processo contribui para a compreensão da dinâmica de integração de novos membros e implica maior importância quando a relação entre indivíduo e a organização não é mediada financeiramente. O artigo contribui com a teoria ao apresentar um quadro mais complexo da relação entre práticas organizacionais e socialização do que é encontrado na literatura atual, demonstrando como a discricionariedade dos membros no momento do processo seletivo acaba por influenciar os resultados da socialização organizacional.

*Palavras-chave:* socialização organizacional, processo seletivo, trabalho voluntário.

**ABSTRACT**

The objective of this paper is to analyze how the recruitment and selection process works as part of the socialization process of the members of a Non-Governmental Organization (NGO) of voluntary work. The socialization process is important because of the absence of contractual and financial incentives in the process of retaining its members, which may result in problems of high turnover. The recruitment and selection process of NGO members and their adaptation through socialization are essential to understand the member-organization relationship (Hashi-Leventhal and Bargal, 2008; Motta, 1993, Van Maanen, 1996). Therefore, we conducted a case study in an international organization of students in which we analyzed the recruitment and selection

process conducted by three local committees (LC) during the years 2007, 2008 and 2009. It was seen that the recruitment and selection process, in its formal and informal part, emphasizes the socialization of prospective members through dichotomous socialization strategies, occurring in a complementary manner. The description of this process helps to understand the dynamics of the integration of new members, especially when the relationship between the member and the organization is not financially mediated. The theoretical contribution of the paper is to present a more complex picture of the relationship between organizational practices and socialization than the picture usually found in current literature, showing how the discretion of the members at the time of the selection process ultimately influence the outcome of organizational socialization.

*Key words:* socialization, recruitment, voluntary work.

## INTRODUÇÃO

A relação entre o indivíduo e a organização é central para a área de administração, particularmente para as pesquisas em Comportamento Organizacional e Gestão de Pessoas. Conceitos tais como: Identidade (Machado, 2005), Cultura (Crubellate e Machado-da-Silva, 1998), Clima (Rego, 2002; Reinert *et al.*, 2011) e Comprometimento Organizacional (Medeiros e Enders, 1998; Reinert *et al.*, 2011) têm sido o foco de muitas pesquisas acadêmicas, tanto no Brasil quanto no exterior. Todavia, na área de Gestão de Pessoas, poucas pesquisas têm sido realizadas sobre o início dessa relação, ou seja, o processo de Recrutamento e Seleção. Boa parte do material disponível é descritivo, abordando o que é feito nessa área em grandes e pequenas empresas (Curado, 2001; Teixeira *et al.*, 1998), ou pesquisando ferramentas específicas utilizadas no processo (Carvalho e Grisci, 2003; Silva e Cunha, 2008). A maior parte da produção tem caráter prescritivo (Nogueira, 1982; Amato e Kanner, 1966) ou então se limita a livros-texto (Limongi-França e Arellano, 2002; Lodi, 1986; Toledo, 1974; Werther e Davis, 1983). Mesmo internacionalmente, a literatura sobre o tema é escassa (Boudreau e Rynes, 1985; Wanous, 1980). Juntamente com a entrada do indivíduo na organização, a sua adaptação por meio da socialização passa a ser fundamental para o entendimento do relacionamento indivíduo-organização (Hashi-Leventhal e Bargal, 2008; Motta, 1993; Van Maanen, 1996).

É para colaborar com a construção de conhecimento nessa área que o presente artigo procura responder ao seguinte problema de pesquisa: *de que maneira o processo seletivo funciona como parte do processo de socialização dos membros de uma organização não governamental de trabalho voluntário?*

A opção por pesquisar uma organização não governamental decorreu de quatro fatores principais. O primeiro foi a acessibilidade. Por ser uma organização vinculada à universidade e formada por estudantes, foi mais fácil conseguir acesso aos dados, principalmente por ser uma análise longitudinal, que exigiu um acompanhamento mais próximo do processo

seletivo. O segundo foi o fato de ocorrerem dois processos seletivos anuais, o que ajudou na coleta de dados, uma vez que são programados com antecedência e em um período relativamente curto de tempo, tornando possível acompanhar mais de um processo. O terceiro diz respeito ao fato de que, em uma organização na qual o trabalho é voluntário, o processo de socialização passa a ser "chave" para a retenção de seus membros (Haski-Leventhal e Bargal, 2008). Por fim, a organização em questão possui, por ser vinculada à área de gestão, uma estrutura organizacional formalizada, mimetizando a estrutura das empresas, o que implica também um processo de seleção formalizado, que inclui claramente as etapas de recrutamento, seleção e treinamento dos novos membros.

Essa pesquisa visa contribuir para a compreensão da relação entre processo seletivo e socialização, especialmente para organizações formadas por voluntários. Poucas pesquisas foram desenvolvidas sobre o tema. Ao apresentar argumentos de que o processo de socialização organizacional pode ser mais complexo do que a literatura demonstra, a pesquisa se propõe a ampliar o escopo do entendimento da socialização organizacional que ocorre no recrutamento, seleção e treinamento dos membros novos nas organizações.

Para responder ao problema proposto, o artigo está organizado da seguinte forma: inicialmente, é apresentado o referencial teórico, que abarca os conceitos de recrutamento e seleção e a descrição das propostas de utilização dentro da literatura da área de Gestão de Pessoas, bem como o conceito de socialização. Em seguida, são apresentados os procedimentos metodológicos da pesquisa e a análise dos dados, dentro da sequência proposta pelos objetivos específicos, quais sejam descrever as etapas do processo seletivo, descrever o processo de socialização dos novos membros e relacionar o processo seletivo à socialização. Ao término, é feita a discussão final e são apresentadas as conclusões do artigo.

## REFERENCIAL TEÓRICO

Para compreender a interação entre o processo seletivo e a socialização, faz-se necessário conhecer primeiro o que é

cada um desses conceitos e como eles são apresentados na literatura. Seguindo a mesma estrutura utilizada na análise dos resultados, serão abordados primeiro os conceitos de recrutamento e seleção; em seguida, o conceito de socialização e, por fim, a relação entre eles descrita na literatura.

## RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Recrutamento e seleção são processos que estão intimamente ligados (Boudreau e Rynes, 1985). Eles fazem parte das rotinas de preenchimento de vagas e contratação de pessoal em grande parte das organizações (Limongi-França e Arellano, 2002), sejam elas públicas, privadas ou organizações não governamentais. A importância desses processos para as organizações é destacada na literatura sobre Gestão de Pessoas, especialmente quanto à necessidade de um processo formal que escolha as pessoas mais adequadas para as vagas a serem preenchidas (Toledo, 1974; Nogueira, 1982; Milkovich e Boudreau, 2000; Bohlander *et al.*, 2003; Dolan *et al.*, 2003; Ivancevich, 2008). Apesar de haver uma relação estreita entre recrutamento e seleção, eles não podem ser reduzidos a um conceito único; é preciso fazer uma distinção entre eles (Toledo, 1974; Boudreau e Rynes, 1985; Ivancevich, 2008).

Recrutamento pode ser definido como o processo, atividades ou prática de procurar, encontrar e atrair candidatos para preencher as vagas existentes na organização (Lodi, 1986; Boudreau e Rynes, 1985; Werther e Davis, 1983). Ele é anterior ao processo de seleção e determina o perfil de candidatos que participarão do processo seletivo (Boudreau e Rynes, 1985), como também oferece subsídios para que este seja realizado adequadamente (Limongi-França e Arellano, 2002). De maneira geral, o recrutamento envolve a identificação da necessidade de contratação (vagas oferecidas), a definição dos requisitos para as vagas e a divulgação dessas oportunidades por meio dos canais de recrutamento (Werther e Davis, 1983). Para Lodi (1986), o sucesso do recrutamento é auferido pela relação candidatos-vaga. Quanto maior o número de candidatos para cada vaga, maior a possibilidade de que um candidato mais adequado seja selecionado.

Já Boudreau e Rynes (1985) discutem o efeito do recrutamento na característica dos candidatos. Segundo esses autores, as estratégias utilizadas pela empresa no recrutamento podem afetar as características da população dos efetivos candidatos à vaga. Para entender esse efeito, é necessário distinguir quatro conceitos. O primeiro é o de População, ou seja, todo o grupo de indivíduos disponíveis para seleção, caso fossem utilizadas todas as estratégias de recrutamento. O segundo é o de População de Candidatos, um subgrupo da População disponível para a seleção, caso seja utilizada uma ou algumas estratégias específicas de

recrutamento. O terceiro é o de Grupo de Candidatos, todos os indivíduos efetivamente avaliados no processo seletivo. Por fim, o dos Selecionados, que é o grupo de candidatos que foram efetivamente escolhidos depois do processo seletivo. As decisões sobre as estratégias de recrutamento afetam o grupo dos Selecionados, pois cada grupo é um subgrupo do grupo anterior. Os autores elencam quatro atributos do recrutamento que podem afetar a População de Candidatos: (a) os canais de recrutamento, (b) a natureza da mensagem usada no recrutamento, (c) a natureza e o nível das qualificações requeridas do candidato, e (d) os diferentes procedimentos administrativos.

Definido o Grupo de Candidatos, dá-se início à seleção (Werther e Davis, 1983). Ela é descrita como a escolha, dentro do Grupo de Candidatos, daquele mais adequado para a vaga a ser assumida e para a organização (Limongi-França e Arellano, 2002). Em geral, a literatura descreve a seleção sendo composta de uma série de passos que vão da descrição das atividades a serem realizadas pelo contratado até a contratação e o registro no departamento de pessoal (Toledo, 1974; Werther e Davis, 1983; Milkovich e Boudreau, 2000; Bohlander *et al.*, 2003; Dolan *et al.*, 2003; Ivancevich, 2008). Limongi-França e Arellano (2002) destacam que a seleção é realizada por meio da utilização de diversos instrumentos de análise, avaliação e comparação de dados. Segundo as autoras, os critérios para a avaliação incluem a experiência e o conhecimento do trabalho a ser realizado, mas não podem se resumir a eles. Elas descrevem algumas técnicas que auxiliam na escolha do candidato mais adequado. A entrevista é considerada fundamental nos processos seletivos (Limongi-França e Arellano, 2002; Toledo, 1974; Dolan *et al.*, 2003; Ivancevich, 2008; Robbins *et al.*, 2010), uma vez que possibilita adquirir conhecimento sobre o candidato, tanto em relação às questões profissionais quanto às pessoais. Provas de conhecimento podem ser utilizadas para avaliar o grau de cultura geral ou de conhecimento geral e específico de cada candidato.

Os testes psicológicos visam prever o comportamento humano a partir do que foi revelado no teste. As técnicas vivenciais procuram avaliar as respostas do candidato a situações específicas, as quais podem ser classificadas em: (a) provas situacionais, relacionadas às tarefas do cargo; (b) dinâmicas de grupo, que permitem observar o candidato em situações de relacionamento, interação social e liderança; e (c) psicodrama, que pressupõe a expressão da personalidade do candidato por meio de um papel social atribuído. Por fim, podem ser realizadas avaliações de saúde (Limongi-França e Arellano, 2002).

Apesar do treinamento não ser normalmente incluído pelas empresas como parte do processo seletivo<sup>1</sup>, alguns

<sup>1</sup> Agradecemos a um dos avaliadores por ter levantado essa questão.

autores de textos-básicos sobre Recursos Humanos o incluem nesse processo sob o nome de programas de orientação (Milkovich e Boudreau, 2000; Bohlander *et al.*, 2003; Dolan *et al.*, 2003; Ivancevich, 2008). Além disso, a própria Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT) prevê o contrato de experiência antes do estabelecimento do vínculo por prazo indeterminado, o que reforça o argumento de que um período inicial de experiência e treinamento poderia ser considerado parte da seleção. O programa de *trainee*, atualmente muito utilizado pelas empresas para a formação de seus quadros executivos, é outro indicador de que o treinamento é fundamental no processo de seleção (Gontijo, 2005; Ivancevich, 2008). Para as organizações voluntárias, Haski-Leventhal e Bargal (2008) são categóricos em destacar o treinamento como parte integrante e fundamental do processo seletivo. Em virtude desses argumentos e do fato da organização objeto da pesquisa incluir o treinamento como parte do processo seletivo, optou-se por mantê-lo dessa maneira no momento da análise empírica.

O processo de seleção é importante, pois a adequação do candidato não é apenas ao cargo, mas à organização também, o que implica incluir não apenas critérios baseados em habilidades e capacidade de realização de tarefas e atividades específicas, mas também critérios relacionados à congruência de valores entre a organização e o indivíduo. Nesse sentido, o processo de seleção precisa ser complementado pelo processo de socialização do indivíduo na organização (Chatman, 1991).

## SOCIALIZAÇÃO

Assumindo o pressuposto de que a sociedade é uma realidade objetiva, intersubjetivamente constituída, que existe anteriormente ao indivíduo, o qual não nasce membro dessa sociedade, mas sim com uma predisposição a fazer parte dela, a socialização é o processo de introdução do indivíduo nessa sociedade (Berger e Luckmann, 1983). Desse modo, para Berger e Luckmann (1983, p. 184), pode ser distinguida em primária e secundária. A socialização primária remete àquela que o indivíduo experimenta na infância e em virtude da qual se torna membro da sociedade. Na socialização secundária, engendra-se qualquer processo em que um indivíduo, já socializado primariamente, seja introduzido em novos setores do mundo objetivo de sua sociedade. Para os autores, os elementos envolvidos no processo de socialização implicam a possibilidade da realidade subjetiva ser transformada, considerando que "a socialização nunca é total nem está jamais acabada". O processo de socialização realiza-se sempre no contexto de uma estrutura social específica (Berger e Luckmann, 1983; Van Maanen e Schein, 1979), envolvendo a transmissão de informações e valores aos novos membros (Van Maanen e Schein, 1979).

A socialização organizacional é um tipo de socialização secundária. Ela é a adaptação do indivíduo em determinada ocupação de posição na organização, a qual, segundo Motta

(1993), deve ser vista como um processo contínuo, que começa antes mesmo da entrada neste sistema, já que outros sistemas sociais inculcam, desde o nascimento, valores e normas concernentes aos comportamentos aceitáveis em organizações complexas. Nela, o indivíduo adquire as capacidades, habilidades, atitudes, valores e comportamentos esperados para ele atuar e desempenhar seu papel na organização (Van Maanen e Schein, 1979; Haski-Leventhal e Bargal, 2008).

Para Motta (1993), o processo de socialização organizacional passa por três fases. A primeira é a fase da chegada, na qual o indivíduo traz consigo para a nova organização seu conjunto de valores, atitudes e expectativas, que serão reconstruídos por essa nova organização. A segunda fase trata do confronto, em que isso que o indivíduo traz entra em conflito com os valores e expectativas da organização. Por fim, a última fase é a da mudança, na qual o indivíduo começa a apreender e adquirir os comportamento e valores colocados para ele pela organização.

Nesse processo, o indivíduo não é apenas um ser passivo; ele participa adquirindo informação, compreendendo e dando sentido ao ambiente que encontra (Haski-Leventhal e Bargal, 2008). Além disso, como afirmam Berger e Luckmann (1983, p. 184), "a socialização nunca é completamente bem-sucedida. Alguns indivíduos 'habitam' o universo transmitido de maneira mais definida do que outros". Isso se justifica, segundo os autores, em razão das variações idiossincráticas. Quanto ao sucesso desse processo, os autores observam os aspectos socioestruturais, afirmando que quando é bem-sucedida, há "o estabelecimento de um elevado grau de simetria entre a realidade objetiva e a subjetiva" (Berger e Luckmann, 1983, p. 216), e a malsucedida, conseqüentemente, um alto grau de assimetria. Desse modo, tem-se que a socialização de "sucesso" produz identidades que são socialmente pré-definidas e delineadas em alto grau, produzindo a maciez coercitiva da realidade objetiva interiorizada. A identidade é então consideravelmente delineada, no sentido de representar plenamente a realidade objetiva em que se encontra.

Nem toda socialização é bem-sucedida, no sentido de levar ao ajustamento e à adaptação do indivíduo à organização. Como reforçam Van Maanen e Schein (1979), os valores, atitudes e expectativas transmitidos pela organização na socialização encontram formas culturais que podem manter-se ao longo do tempo, mesmo sendo diferentes do que a organização pretende transmitir, dificultando o ajustamento e a adaptação desse indivíduo, o que pode ocasionar seu desligamento, seja por decisão própria ou da organização. Por isso, a resposta aos papéis assumidos na organização não envolve apenas o fato das pessoas e organizações serem diferentes, mas é resultado também do processo de socialização.

Van Maanen e Schein (1979) propõem uma tipologia de estratégias de socialização dos *newcomers*, ou recém-chegados à organização. A estratégia é resultado de uma composição de seis dimensões táticas, as quais podem ser aplicadas em

conjunto ou separadamente. Essas dimensões são formadas por um *continuum* bipolar, em que os processos podem ocorrer dentro de qualquer espaço entre os extremos. Para os autores, as seis dimensões são: (a) coletivo – individual; (b) formal – informal; (c) sequencial – não-sequencial; (d) fixa – variável; (e) serial – isolada; e (f) investidura – despojamento.

Na dimensão coletivo – individual, o processo coletivo ocorre, segundo Van Maanen e Schein (1979), quando existem muitos candidatos para o mesmo papel, e esse papel, por ser mais simples, pode ser claramente especificado. Ocorrendo isso, a organização pode buscar a construção de um sentido de identidade coletiva, lealdade e solidariedade dentro desse grupo, por meio desse processo coletivo. Já o processo individual ocorre em papéis mais complexos, como, por exemplo, na ascensão de carreira. Na dimensão formal – informal, o processo formal visa deixar claras normas e padrões de comportamentos esperados da organização; já no processo informal, a organização deixa que os funcionários mais velhos passem suas experiências práticas aos que estão chegando. Na sequencial – não-sequencial, o processo sequencial é estruturado em etapas definidas, buscando um objetivo claro. O processo não-sequencial não apresenta um objetivo claro, e suas etapas mudam, são desconhecidas ou não são claramente definidas. Na dimensão fixa – variável, quando o processo tem um momento final definido, ele é fixo; quando não fica claro quando termina o processo, ele é considerado variável. Na dimensão serial – isolada, o processo serial ocorre quando a socialização é levada a cabo por aqueles que serão substituídos pelos *newcomers*. Seu papel é não somente de operadores da socialização, mas de modelos de ação para os que estão chegando. No processo isolado, os *newcomers* não têm um modelo em quem se inspirar. A última dimensão é investidura – despojamento, a qual varia de acordo com o grau de interesse da organização em aceitar as características idiossincráticas dos socializados ou modificá-las de acordo com o perfil desejado pela organização.

Ao pesquisar sobre a ação das estratégias de socialização nas organizações, Ashforth e Saks (1996) constataram que esse processo é mais comum em relação à adaptação do *newcomer*, isto é, do recém-chegado à organização, a fim de que o mesmo aprenda a cumprir o seu papel e a se ajustar ao meio. Para os autores, vislumbra-se certa negligência em relação à socialização dos já integrados na organização, na medida em que há, no decorrer da vida profissional, novos contatos e papéis a serem assumidos.

No Brasil, poucas são as pesquisas relacionadas à socialização organizacional. Ao avaliar o processo de socialização de *trainees* em determinada organização, Gontijo (2005) apresentou os resultados dessa a partir das três etapas do processo que a autora descreveu como antecipação, encontro e sinais de aceitação mútua. A primeira etapa foi marcada pela criação de expectativas e imagens antes mesmo da entrada do novato na empresa. A segunda etapa, denominada de encontro, é o

momento em que o novato ingressa na empresa para iniciar o treinamento ou primeiro dia de trabalho. Para a autora, essa etapa é chave no processo de socialização organizacional, justamente por englobar diversos eventos que podem criar novas percepções e expectativas sobre a organização e o trabalho, criar novos valores e comportamentos no novato ou mesmo desfazer valores e comportamentos antigos. A última etapa, caracterizada pelos sinais de aceitação mútua, é onde o novo funcionário realiza uma avaliação sobre seu progresso na organização, analisando os sinais de aceitação e reconhecimentos emitidos pela empresa, bem como os fatores que são negados e desvalorizados. Portanto, o resultado do processo de socialização depende das expectativas dos indivíduos e da organização. Além disso, a forma como cada etapa do processo de socialização é conduzido também é determinante no resultado desse processo.

É importante destacar que a socialização pode estar inserida em várias práticas organizacionais, tais como o processo de seleção e o treinamento (Motta, 1993). A relação entre as práticas e a socialização será discutida na próxima seção.

## RELAÇÃO ENTRE SOCIALIZAÇÃO E PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS

A relação entre as práticas organizacionais e a socialização organizacional, especialmente do *newcomer*, parece estar concentrada nas atividades de Recursos Humanos, e o recrutamento, a seleção e o treinamento são momentos ímpares da relação. Por exemplo, Motta (1993) descreve a seleção, na qual ocorrem as primeiras impressões e identificações da organização e do candidato, como um instrumento poderoso, bem como o treinamento, que tem por premissa desenvolver as habilidades técnicas ligadas ao desempenho de funções e facilitar a mudança de comportamento desejável pela organização. Ele destaca o papel que o treinamento exerce sobre a mudança de autoimagem, sobre a criação de novos relacionamentos e novos valores.

Os autores que discutem essas práticas organizacionais nem sempre as explicitam como parte da socialização, mas isso fica subentendido. Boudreau e Rynes (1985), ao discutirem os efeitos do recrutamento no perfil dos candidatos, indicam que os procedimentos tomados nessa fase já direcionam as características de quem irá tomar parte na seleção. E quanto mais os indivíduos que vão participar do processo já se aproximam das expectativas do que a organização deseja, as duas primeiras fases da socialização descritas por Motta (1993), chegada e confronto, serão facilitadas, pois as adaptações serão menos conflituosas devido a essa semelhança.

Para Chatman (1991), o processo seletivo deve visar não apenas ao indivíduo mais adequado quanto aos padrões técnicos e de competência que a organização necessita, mas também em relação à congruência de valores. Dessa feita, a

seleção é uma parte anterior, mas complementar à socialização. O próximo item do artigo especifica os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa.

### PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa foi realizada por meio de um estudo de caso, em que foi utilizada uma abordagem descritivo-qualitativa (Bechhofer e Paterson, 2000; Yin, 2003). O objeto de pesquisa foi uma organização sem fins lucrativos chamada AIESEC, a qual será descrita na análise dos dados. Com o intuito de realizar triangulação, optou-se por coletar dados em diferentes comitês locais, em diferentes momentos no tempo, por meio de diferentes técnicas e por diferentes pesquisadores. Foram coletados e analisados os dados dos processos seletivos de três comitês locais durante o período de dois anos: no comitê local de Curitiba, em 2007, em Maringá, em 2008 e 2009, e em Londrina, em 2009. Foram coletados dados primários por meio de observação participante e não participante como principal fonte de pesquisa, e complementarmente foram realizadas entrevistas semiestruturadas e não estruturadas com membros da AIESEC e candidatos ao processo seletivo, bem como dados secundários, por meio de relatórios, material de treinamento, informativos, panfletos, materiais de divulgação, cartazes e material disponível no sítio eletrônico da organização.

A observação participante foi realizada por três alunos integrantes do grupo de pesquisa, e autores desse artigo, os quais passaram pelo processo seletivo da organização, foram aprovados e participaram dela por aproximadamente um ano. Além das notas de campo, esses alunos foram entrevistados pelo coordenador da pesquisa, visto que por serem pesquisadores iniciantes poderiam deixar de fora aspectos importantes da observação participante. Foram realizadas também observações não participantes, por outros quatro pesquisadores, dois dos quais autores do artigo, dos processos seletivos da organização, desde a divulgação até o treinamento de membros novos. Foram feitas notas de campo das observações e foram gravados dois dos treinamentos de membros novos, os quais geraram aproximadamente 20 horas de filmagem. As notas de campo e os vídeos foram depois analisados, buscando a descrição do processo seletivo e do processo de socialização que ocorria simultaneamente. A análise foi feita a partir das categorias levantadas na literatura e de outras categorias que surgiram da própria observação (Bardin, 1979; Strauss e Corbin, 2008). A análise interpretativa também foi utilizada (Mattos, 2006). Tanto na análise categorial, quanto na análise interpretativa, o mais importante a destacar foi o processo de julgamento da consistência feito pelos pesquisadores participantes da pesquisa. As análises eram discutidas em grupo para avaliar as interpretações, só então era feita a estruturação do texto final.

Foram realizadas 15 entrevistas semiestruturadas com nove membros do corpo executivo de dois comitês locais e seis entrevistas com inscritos no processo seletivo de dois comitês

loais. Todas as entrevistas semiestruturadas foram realizadas entre 2007 e 2008. Além dessas entrevistas, foram realizadas diversas entrevistas não estruturadas durante o período de observação, as quais foram colocadas nas notas de campo. Visto que foram muitas as conversas informais, não foi possível precisar o seu número exato.

Para a análise das entrevistas e dos dados secundários foram utilizadas técnicas de análise de conteúdo (Bardin, 1979) e de análise interpretativa (Mattos, 2006). Utilizou-se a análise de conteúdo categorial (Bardin, 1979) para a descrição do processo seletivo e identificação dos valores da AIESEC e dos interesses que levaram os candidatos a participarem do processo seletivo. Aqui também o processo de julgamento da consistência das análises realizado pelos pesquisadores foi fundamental. Na apresentação dos dados, optou-se por não utilizar a transcrição da fala dos entrevistados como evidência, visto que as observações e os dados secundários foram as principais fontes de dados, tendo as entrevistas como auxiliares nas análises.

É importante salientar também que dois dos pesquisadores participaram da AIESEC no período em que foram estudantes, e atualmente mantêm contato com a organização participando do seu conselho de ex-membros. Nessa posição, eles realizam reuniões com o presidente do comitê local de Maringá regularmente. Isso facilitou o acesso à organização, especialmente na compreensão do processo de socialização, visto que minimizou problemas de entendimento da linguagem utilizada na organização e das suas atividades.

Outro destaque a ser feito é o de que a realização da pesquisa foi autorizada pela AIESEC, e que todos os participantes dos eventos observados foram informados da realização da pesquisa e consentiram na participação.

A triangulação entre os dados coletados das diversas fontes, entrevistas e observações, dos diferentes comitês locais e dos diferentes processos seletivos foi fundamental para as análises dessa pesquisa (Yin, 2003). No processo de julgamento da coerência das análises ela também foi utilizada, pois sempre se buscou utilizar mais de uma fonte de dados para sustentar as interpretações realizadas, o que deixa a análise mais robusta, no sentido qualitativo. Como argumenta Vergara (2011), a triangulação vai além da busca pela validade da pesquisa; ela é uma possibilidade de encontrar novas interpretações e novos conhecimentos. É preciso, no entanto, discutir algumas limitações.

A primeira refere-se à inexperiência dos pesquisadores que realizaram a observação participante, o que, apesar das orientações que esses receberam dos pesquisadores mais experientes e das entrevistas realizadas como complemento às notas de campo, meios esses que foram utilizados como forma de mitigar os possíveis problemas dessa falta de experiência, precisa ser colocado como limitação. A segunda é que a limitação dos resultados alcançados nesta pesquisa segue o mesmo padrão dos estudos de caso, de modo geral. Ou seja,

estudos de caso, como evidencia Yin (2003), não podem ser generalizados para outros casos.

## ANÁLISE DOS DADOS

Inicia-se a análise dos dados pela descrição do objeto de pesquisa. A AIESEC é uma organização não governamental e sem fins lucrativos, formada e gerida por jovens universitários ou por recém-graduados, com no máximo dois anos de desvinculo com a universidade e com até 32 anos de idade. Ela busca desenvolver as potencialidades de seus membros e impactar positivamente a sociedade, estimulando o convívio entre diferentes culturas, por meio de intercâmbios internacionais. Tais intercâmbios são profissionais, ou seja, o intercambista atua na sua área de formação, ganhando experiência profissional e aprendendo com o convívio de outras culturas. Toda a atividade da organização gira em torno do intercâmbio, que deve ser levantado, administrado e concluído pela mesma. Para cumprir com esta função, a AIESEC é gerida formalmente pelos seus membros. Há um corpo executivo composto pelo presidente e pelos diretores dos diversos departamentos de cada comitê local. Todas as contas de cada comitê são auditadas por órgãos nacionais da AIESEC, e, além disso, cada comitê deve ter seu próprio C.N.P.J., alvará de funcionamento e impostos em dia com a União. Todas essas exigências são feitas pela AIESEC nacional, que multa os comitês que as descumprem, podendo até fechá-los.

A AIESEC surgiu no período pós-Segunda Guerra Mundial, em 1948. Estudantes de sete países europeus se uniram com o propósito de promover o intercâmbio de técnicas administrativas e de recursos humanos. Atualmente, a organização está presente em 1.700 universidades de 107 países, configurando-se, assim, na maior organização internacional de estudantes do mundo. No Brasil, a AIESEC chegou em 1970 às cidades de São Paulo (AIESEC-FGV) e Porto Alegre (AIESEC-UFRGS). Atualmente, ela está presente em todas as regiões do país, formando uma rede de 30 comitês locais. A organização possui ainda parceiros nos níveis internacional, nacional e local. As parcerias envolvem grandes empresas e consultorias, tais como PricewaterhouseCoopers e Philips, como parceiros internacionais e nacionais, até escolas de inglês e pequenas empresas locais.

Na AIESEC, em geral, são realizados dois processos seletivos, um no início do ano letivo e outro na metade do ano letivo. A pesquisa analisou os processos seletivos de três desses comitês. Foram coletados dados do processo seletivo do ano de 2007 da AIESEC Curitiba, vinculada à UFPR, contando com, aproximadamente, 81 um membros trabalhando em seu comitê, que iniciou suas atividades em 1985. O segundo comitê local participante foi da AIESEC Maringá, vinculado à UEM, contando com, aproximadamente, 60 membros, atuando desde 1998. Na AIESEC Maringá, foram analisados o segundo processo seletivo de 2008 e o primeiro de 2009. No comitê de Londrina, vinculado à UEL, foram coletados dados do processo

seletivo no primeiro semestre de 2009. Esse comitê conta com cerca de 50 membros. Surgiu em 2007 como extensão (primeiro passo para se tornar comitê local) de Maringá e conseguiu *status* de comitê local (CL) em 2008.

O processo seletivo da AIESEC é bastante formalizado. Segundo a organização, ele visa alocar pessoas que estejam alinhadas com suas ideias e valores. Todo o processo seletivo é baseado no *Global Competence Model*, um modelo definido pela AIESEC Internacional, que ajuda a buscar as pessoas mais adequadas para a organização. Este modelo estabelece onze competências, que podem ser desenvolvidas pela AIESEC, isto é, evidenciam o que a AIESEC pretende desenvolver em seus membros, ao mesmo tempo em que estabelece as características mais relevantes ao futuro membro. As competências estabelecidas são: (a) eficácia pessoal; (b) resiliência; (c) autoconsciência; (d) consciência dos outros; (e) pensamento flexível; (f) comprometimento com os resultados; (g) inovação; (h) foco nos *stakeholders*; (i) comunicação efetiva; (j) capacidade de desenvolver outros (*developing others*); e (k) *inclusiveness*. Cada comitê local escolhe cinco das onze competências como obrigatórias, e estas serão utilizadas como critério no processo seletivo.

O processo de seleção inicia pelo recrutamento. Cada comitê local avalia sua necessidade de membros a partir do planejamento e do índice de rotatividade que possui. O comitê também define o público-alvo, ou seja, quais os cursos de graduação que a organização deve abordar. A AIESEC procura selecionar estudantes dentro da sua área de atuação, qual seja, Ciências Sociais Aplicadas (Administração, Economia, Contábeis e Direito), Engenharias, juntamente com Informática, Ciências da Computação e também alguns cursos da área de Humanas, como Psicologia, Letras e Secretariado Executivo. É importante destacar que a AIESEC também permite inscrição de estudantes de outras graduações. Assim, a partir da necessidade e do público-alvo, inicia-se a divulgação do processo seletivo, ou seja, o recrutamento propriamente dito.

Para atrair candidatos, a AIESEC utiliza, de maneira geral, cartazes e panfletos distribuídos nas Universidades selecionadas, a partir de bancas de divulgação montadas em locais de grande circulação de estudantes, como, por exemplo, próximo ao restaurante universitário na hora das refeições e em cantinas nos intervalos das aulas. O mote da campanha utilizado nos últimos três anos é o mesmo: "*I'm a AIESECer*". Ela enfatiza casos de membros da organização que podem ser considerados casos de sucesso, ou seja, que realizaram intercâmbio no exterior, ou que participaram da AIESEC e agora atingiram algum sucesso profissional, por exemplo, trabalham em grandes empresas. Apesar do mote e do *design* dos cartazes e panfletos serem os mesmos, cada comitê local utiliza casos locais na divulgação. Rápidas apresentações em sala de aula e palestras informativas complementam a divulgação do processo de recrutamento. O propósito das palestras é esclarecer eventuais dúvidas dos interessados. Nas palestras,

a organização evidencia seus valores e suas atividades, bem como o perfil necessário aos candidatos interessados. Além disso, a organização pede para que um *alumnus* (ex-membro que exerceu cargo de liderança ou realizou intercâmbio) dê seu testemunho, dizendo como se desenvolveu e como isso o auxiliou para ingressar no mercado de trabalho. Outras formas de divulgação também são utilizadas dependendo da capacidade que cada comitê tem de acessá-las. Por exemplo, a AIESEC Maringá conseguiu fazer divulgação por meio de rádio e televisão a partir do apoio recebido de um grupo de comunicação local.

Em todos os canais de divulgação, busca-se passar a ideia-chave da organização, que é o "Desenvolvimento de Liderança" e o "Intercâmbio Profissional". Portanto, as campanhas para atrair candidatos visam a essas duas vertentes e, muitas vezes, com mensagens diretas como "desenvolva sua liderança aqui na AIESEC", outras indiretas como "aqui na AIESEC você tem a oportunidade de gerir uma equipe". O apelo internacional também é utilizado, ao enfatizar o intercâmbio profissional em outro país e o convívio com estrangeiros trabalhando no Brasil por meio da AIESEC. A própria utilização de palavras em inglês no material de divulgação dá ênfase à internacionalização. Os nomes dos parceiros internacionais e nacionais importantes também são sempre mencionados como forma de dar legitimidade à organização.

As observações das palestras de divulgação indicaram ainda que, além de reforçar os valores da organização e ressaltarem as características esperadas dos futuros membros, existe uma clara identificação entre aqueles que são membros da organização, e uma fronteira com aqueles que ainda não fazem parte dela. A maioria dos membros que participou ou assistiu às palestras usava camisetas relacionadas à AIESEC, o que os identifica como pertencente ao grupo. Além disso, a própria linguagem utilizada por eles é característica. Na organização, são utilizadas muitas siglas e expressões em inglês, as quais quem não é membro tem dificuldade para compreender. Em geral, o grupo de membros que comparece às apresentações apenas para assistir ou para colaborar nos bastidores é grande, girava em torno de 15 pessoas nas palestras observadas.

Conjuntamente com a divulgação, abre-se a inscrição ao processo seletivo. Terminado o prazo de inscrição e definido o grupo de candidatos, dá-se início à seleção. Os candidatos passam por duas etapas para serem selecionados. A primeira etapa é uma dinâmica de grupo. Essa dinâmica é definida pelos responsáveis pelo processo seletivo. Cada comitê local encontra mecanismos para melhorar essa parte do processo. A AIESEC Curitiba, em 2007, possuía, como parceira, uma empresa de consultoria em RH que auxiliou os membros na dinâmica, apesar de ela ter sido realizada exclusivamente por membros da AIESEC. Na AIESEC Maringá, em 2008, e na AIESEC Londrina, em 2009, não houve nenhuma orientação externa para a execução

das dinâmicas, apenas treinamentos que o Diretor de RH ou os membros receberam em eventos da própria AIESEC, bem como auxílio de membros mais antigos que já haviam participado de processo seletivo. Entretanto, no primeiro processo seletivo de 2009 da AIESEC Maringá, a diretoria e os membros responsáveis pela seleção buscaram orientação de professores do Departamento de Administração da Universidade para a elaboração das dinâmicas e entrevistas.

Em geral, os membros que participaram como avaliadores nas dinâmicas receberam um treinamento ministrado pelos responsáveis pelo processo seletivo. No momento das dinâmicas, eles avaliaram os candidatos a partir de cinco competências obrigatórias definidas pelo comitê local com base no *Global Competency Model*. Ao término das dinâmicas, os avaliadores classificaram os candidatos em "aprovado", "deixar em dúvida" ou "reprovado". Os candidatos aprovados passaram para fase seguinte, que é a entrevista. Os casos que ficaram na lista das dúvidas são analisados e debatidos pelos avaliadores até se chegar a um consenso sobre a sua aprovação ou não.

Na entrevista, o candidato que passou pela dinâmica respondeu algumas perguntas para uma banca que foi formada, conforme sugestão do comitê nacional da organização, por um entrevistador e dois avaliadores que são membros do comitê local, que já participaram como avaliadores das dinâmicas. Tais perguntas visam obter informações do candidato relacionadas com as cinco competências obrigatórias do *Global Competency Model* e ainda sobre a disponibilidade de tempo para o desenvolvimento das atividades dentro da organização. Ao término da entrevista, como na dinâmica, os avaliadores decidem por aprovar, deixar em dúvida ou reprovar o candidato. Se aprovado, o mesmo será efetivamente selecionado, passando para a fase de treinamento.

A próxima fase do processo refere-se ao treinamento. Os candidatos selecionados passam então por três dias intensivos em um programa denominado de TREMN (Treinamento de Membros Novos) ou DD (*Discovery Days*). Os candidatos já são avisados desde o início do processo seletivo de que a participação nesse evento é obrigatória. Ele é sempre realizado em um final de semana, em tempo integral, em local onde os participantes possam dormir e fazer as refeições, visando a maior envolvimento e integração entre os membros novos e veteranos, denominados membros plenos.

Ao observar o desenvolvimento do TREMN, foi possível constatar o propósito de imersão na cultura da AIESEC a que os membros novos estão sujeitos, por meio de linguagens e sinais próprios, que são transmitidos pelos membros plenos, além, é claro, dos temas referentes às áreas de atuação e do papel que cada membro pode desenvolver. Por ser uma organização internacional, há uma predileção em usar termos na língua inglesa, haja vista que um dos segmentos de grande destaque para os membros é o de intercâmbio entre países, possibilitando, assim, maior desenvolvimento pessoal e profissional,

bem como a ampliação da visão de mundo. A utilização de um único idioma também facilita a padronização dos documentos utilizados pela organização em todo o mundo. Para os recém-selecionados, os *newcomers*, que na AIESEC são denominados membros novos, essa nova linguagem se traduz em um dialeto próprio, pois há termos e siglas que só quem está inserido na organização consegue decifrar (Berger e Luckmann, 1983).

É possível verificar no desenvolvimento das atividades dois processos que correm em paralelo e são complementares. O primeiro é o treinamento que pode ser chamado de técnico-profissional-organizacional, dedicado às atividades dos comitês locais e ao funcionamento da organização, por exemplo, como funciona o intercâmbio ou como funciona e qual a estrutura da AIESEC no mundo. Esse treinamento é formal, desenvolvido dentro de uma agenda programada, *a priori*, e é muito parecido em todos os comitês locais pesquisados, além de ser parecido nos diferentes anos pesquisados. Sessões, tais como: A História da AIESEC e AIESEC Way, que apresentam os valores da organização, são comuns a todos os comitês.

Os valores apresentados no TREMN são: ATIVAR LIDERANÇA (liderar pelo exemplo, desenvolver o potencial das pessoas), DESFRUTANDO DA PARTICIPAÇÃO (ambiente dinâmico, participação ativa, integração, compartilhar experiências), BUSCA PELA EXCELÊNCIA (*performance* e alta qualidade em tudo o que fazem), DEMONSTRANDO INTEGRIDADE (transparência), VIVENDO A DIVERSIDADE (respeito não somente entre culturas diferentes, mas respeito relacionado às diferenças de cada um), AGINDO SUSTENTAVELMENTE (levar em consideração o que as ações vão ocasionar nas gerações futuras). Para viver esses valores com intensidade, seus membros aprendem durante o treinamento cinco maneiras: (i) comunicar os valores constantemente, (ii) envolver os membros novos, (iii) refrescar o conhecimento dos valores, (iv) evitar o confronto contraditório de comportamento, e (v) periodicamente, checar se os valores estão sendo vividos por meio de *feedbacks*.

Para a AIESEC, os valores ajudam seus membros a alcançarem a visão da organização (paz mundial e a realização das potencialidades humanas) e causarem impacto na sociedade. Esse impacto é possível a partir do momento em que seus membros desenvolvem seu próprio potencial de liderança. Isso já é trabalhado no primeiro treinamento com discussões focando temáticas sobre empreendedorismo, respeito (entender os outros e não apenas julgar), cultura (viver a diversidade), responsabilidade, vontade de aprender e repassar o aprendizado, que é a essência da continuidade da organização, dentre outras.

O segundo processo é mais informal e envolve a transmissão da maneira de ser da organização. Um dos exemplos mais característicos são os chamados *roll-calls*. São apresentações realizadas pelos comitês quando participam de eventos nacionais e internacionais, como forma de apresentar seus comitês locais ou países. Algumas das apresentações que se destacam acabam sendo repetidas pelos membros em outros

eventos. Durante os intervalos dos treinamentos, os membros mais antigos fazem essas apresentações, chamando os membros novos a participarem também. Nos eventos analisados, essas apresentações se repetiram em todos eles, sendo que, de forma geral, eram as mesmas apresentações com as mesmas músicas e danças. Inicialmente, a participação dos membros novos é tímida, todavia, já ao final do evento, eles participam com mais entusiasmo, aprendendo os movimentos e músicas. Um detalhe a ser ressaltado com relação aos *roll-calls* é que estes podem ser "inventados" por qualquer comitê local, e, quando apresentados durante uma conferência nacional ou internacional, por exemplo, acabam sendo adotados por outros comitês da AIESEC, logo, passando a fazer parte de seus rituais de socialização.

Outra parte dessa transmissão informal do conhecimento é a festa que é realizada no sábado à noite. A festa é parte importante do processo, e, como tal, é atribuído um expressivo esforço com a sua organização. Ela mimetiza os eventos nacionais e internacionais, e a ênfase é na integração entre trabalho e diversão. Durante a festa, busca-se a integração dos membros novos. Eles são chamados a participar o tempo todo. Além dos membros atuais e dos novos, os *alumni* (ex-membros) também participam. Como é um ambiente informal, conversa-se muito sobre a AIESEC. Fica evidente a diferença de integração antes e depois da festa. Na manhã seguinte, todos parecem se conhecer há muito tempo, as conversas são muito mais animadas, e a distância entre os membros novos e antigos diminui sensivelmente.

Durante o TREMN também há a formalização da relação legal do novo membro com a organização, por meio das assinaturas nos Termos de Compromisso e de Voluntariado, pois, no próximo estágio que finaliza o processo de socialização e efetivação do membro na AIESEC, ele já realiza algumas atividades na organização. Esse próximo estágio é chamado *Induction*, no qual o *newcomer* terá acesso a dados e informações pertinentes à área de atuação com o seu tutor, bem como cumprirá horários e atividades dentro do comitê local.

A *induction* está dividida em três atividades principais, as quais ocorrem concomitantemente. A primeira é a *office hour*, na qual os membros novos precisam cumprir uma carga horária semanal no escritório da AIESEC. O objetivo é manter o contato com o dia a dia da AIESEC e evidenciar o caráter formal da organização. As atividades desempenhadas nesse período são simples e, muitas vezes, não vão além de atender ao telefone, mas a obrigatoriedade da presença faz com que os membros sejam obrigados a dedicar aquele período à AIESEC.

A segunda atividade é o desenvolvimento de um projeto sob a orientação dos membros plenos. São projetos simples, cujo objetivo é analisar como os membros novos se comportam no trabalho em grupo e no desenvolvimento de atividades que requeiram responsabilidade. Como exemplos de projetos realizados estão a replicação de uma pesquisa de imagem da AIESEC, realizada no segundo semestre de

2008, e a realização de uma apresentação do *The AIESEC Way*, que é a definição dos objetivos, valores e crenças da organização, no primeiro semestre de 2009. São realizados projetos em números suficientes para abarcar todos os membros novos. Ao final do projeto, o time de recursos humanos envia por e-mail aos líderes de projeto um formulário para ser preenchido pelos mesmos. Nesse formulário, o líder do projeto deve informar ao time de RH o desempenho dos membros novos, e quais habilidades e competências cada um apresentou, para que este seja alocado nas áreas funcionais da melhor maneira possível.

A terceira atividade é a tutoria, na qual para cada membro novo é designado um tutor. Os tutores recebem um treinamento sobre como realizar a tutoria e um guia a ser seguido. O treinamento traz a descrição do trabalho do tutor, quais os objetivos que devem ser atingidos e como devem ser realizadas as reuniões. A descrição do trabalho contempla a duração da tutoria, do final do TREMN até o *Speech* (final do processo seletivo), as responsabilidades do tutor, tais como: integrar o membro novo, tirar dúvidas, incentivar a participação nos eventos e dar suporte às atividades no comitê local. Os objetivos são guiar o membro novo na sua carreira na AIESEC, ajudá-lo a desenvolver seu potencial e orientá-lo nos primeiros passos na organização. As reuniões são estabelecidas em, no mínimo, três durante o período, uma por semana. Estabelece-se em um guia e no treinamento o que deve conter cada reunião, desde o cadastramento do membro novo no site da organização, a leitura dos regulamentos, a memorização das siglas da organização, até a autorreflexão sobre as suas competências e como desenvolvê-las.

Ao final, cada membro novo é avaliado pelo seu desempenho no processo de *induction*. Os membros plenos se reúnem, sem a presença dos membros novos, e cada tutor faz verbalmente a avaliação do seu tutorando. Os líderes de projetos também expressam a sua avaliação sobre a participação do membro na atividade. Além disso, qualquer membro pleno pode dar a sua opinião, caso acredite que o membro novo tenha qualidades ou defeitos que possam influenciar a sua participação. É então realizada uma votação para saber se esse membro deve ser aceito na organização. Após a votação, os membros novos aprovados e que desejem continuar na organização devem discursar para todo o CL dizendo por que querem continuar na AIESEC. Esse discurso é chamado *Speech*. Somente ao final dessa etapa é que o membro novo se torna efetivamente um membro da AIESEC.

## DISCUSSÃO

O processo seletivo na AIESEC segue procedimentos muito parecidos com o que é sugerido na literatura de administração: (a) recrutamento – divulgação e atração de candidatos; e (b) seleção – dinâmicas e entrevistas. Entretanto, o processo inclui o treinamento, o qual faz parte do processo seletivo, pois o candidato só é aprovado se passar por essa etapa

final. Ela é dividida em duas partes: (a) TREMN (treinamento de membros novos ou *Discovery Days*) e (b) *Induction*. Em todo processo seletivo, a socialização aparece, mas fica mais evidente na etapa final.

A literatura gerencial sobre recrutamento e seleção, em geral, não destaca a importância da socialização. Em linhas gerais, aborda aspectos técnicos do cargo a ser ocupado. Todavia, Chatman (1991) ressalta a importância da congruência dos valores entre a organização e os candidatos. Na análise realizada, foi possível observar que o processo seletivo da AIESEC engloba tanto aspectos técnicos, no caso as competências estabelecidas no *Global Competence Model*, quanto os valores da organização.

Comparando com o que é proposto pela literatura de Recursos Humanos, o processo seletivo da AIESEC segue todos os passos sugeridos. Da definição do público-alvo até os passos para o recrutamento e seleção, envolvendo divulgação, dinâmicas e entrevista, a cartilha gerencial é cumprida. O procedimento é estruturado e formalizado, fazendo parte do planejamento proposto pelos gestores da organização ao início de cada ano. Os aspectos técnicos estão formalmente estabelecidos. A documentação analisada, as entrevistas e as observações demonstram que os gestores e os membros que participaram dos processos seletivos sabiam parcialmente sobre as competências que estavam buscando identificar. Cabe ressaltar que tais competências são determinadas, *a priori*, pelos comitês locais a partir das definições internacionais contidas no *Global Competence Model*.

O debate sobre o conceito de competência profissional vem sendo aprimorado e enriquecido desde a década de 1970, a partir das abordagens americana e francesa (McClelland, 1973; Le Boterf, 1995; Parry, 1998; McLagan, 1997; Zarifian, 2001; Ruas, 2000; Fleury e Fleury, 2000). Frente a tais contribuições, há certa convergência em considerar a competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, a partir da mobilização e externalização dos saberes inerentes, que levam a um alto desempenho, tendo como finalidade agregar valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo (Fleury e Fleury, 2000).

Para McLagan (1997), as competências são diferenciadores que distinguem o desempenho superior dos demais, e, por isso, torna-se importante identificá-las na medida em que favorece criar uma linguagem comum para integrar as práticas pessoais e organizacionais. Assim, temos que o “conhecimento” se refere a um conjunto de informações relevantes para o desempenho no trabalho; as “habilidades” como uma demonstração de um talento particular, que pode ser adquirido ou pode ser inato, com tendência a ser situacional e específico; e, por fim, as “atitudes” que consistem em traços de personalidade e de qualidades distintivas, bem como de estilos e valores, que são formados no início da vida e que até podem ser herdados (Mirabile, 1997; Parry, 1998).

Uma observação importante nesse contexto é que as atitudes, de acordo com Parry (1998), podem influenciar a forma

como se desenvolvem ou não as competências profissionais. Nesse sentido, a partir da proposta da AIESEC em impactar a sociedade, constata-se que o rol de competências da referida organização está mais voltado para as habilidades e atitudes a serem identificadas e desenvolvidas em seus membros, uma vez que as mesmas estão estritamente vinculadas aos valores apregeados pela organização, quais sejam: ativar a liderança; demonstrar integridade; viver a diversidade; desfrutar da participação; buscar excelência; e agir sustentavelmente.

A partir do acompanhamento dos processos seletivos, identificou-se que, apesar de se saber formalmente quais as competências a serem observadas para a seleção técnica dos candidatos, o modelo do *Global Competence Model* não define claramente o significado das mesmas nem como identificar cada uma delas nos candidatos. Isso cria uma discricionariedade para os membros avaliadores, os quais acabam definindo a partir de parâmetros próprios o significado de cada uma das competências.

Duas evidências principais sustentam essa afirmação. A primeira foi levantada nas discussões para a escolha dos candidatos selecionados nas dinâmicas. Existe uma dificuldade de coerência na interpretação de cada competência pelos avaliadores. As discussões levam horas e, ao final, poucos são reprovados nas dinâmicas. Essa falta de clareza na interpretação das competências pode estar associada tanto ao pouco tempo dedicado ao treinamento dos avaliadores que, em geral, dura em torno de uma hora, logo antes das dinâmicas, quanto à própria falta de uma definição mais aprofundada do que significa cada competência dentro da organização. O material disponibilizado pela AIESEC Internacional é bastante vago; por exemplo, resiliência é definida como "atingir suas metas mesmo com dificuldades" (dados da pesquisa). Além disso, indicam-se algumas situações em que poderiam ser identificadas essas competências, mas são muito genéricas e vagas, deixando muito espaço para interpretação.

A segunda evidência foi coletada na observação de uma entrevista simulada para a identificação das competências. Os membros que participaram da entrevista eram todos da área de Recursos Humanos responsáveis por organizar o processo seletivo. Mesmo eles tiveram dificuldade de entrar em acordo sobre a relação entre um determinado comportamento com a competência específica a ser identificada. Essa falta de clareza dos critérios técnicos não torna o processo menos importante, apenas o deixa mais trabalhoso para os membros, pois as discussões são mais demoradas, dificultando as decisões finais.

Cabe destacar também que, nessa heterogeneidade de interpretação das competências pelos membros avaliadores, evidencia-se a busca pela identificação no outro (candidato) de comportamentos que são vivenciados pelos membros plenos, reforçando a continuidade do quadro atual e facilitando a inserção do *newcomer*.

O critério técnico, apesar de importante, não é o essencial, pois a seleção é para membros de uma organização

que tem como objetivo o desenvolvimento desses membros, ou seja, o recrutamento e seleção não pressupõem que seja selecionado um profissional pronto, como é o caso das empresas, mas alguém com potencial a ser desenvolvido. Dessa feita, as questões de identificação de valores dos candidatos com a organização parecem ser centrais no processo, mas essa importância não aparece declarada nas entrevistas, ou seja, não aparece de forma clara e intencional a necessidade de se adequar o perfil do candidato aos valores da organização. No planejamento do processo seletivo, é dada mais atenção aos aspectos técnicos. A parte formal do processo seletivo, planejamento e treinamento dos avaliadores define apenas as competências como critério de seleção.

O que ocorre é que, ao analisar-se o processo como um todo, identifica-se que a socialização tem início já no recrutamento. Todo o material de divulgação está impregnado com os valores da organização. A liderança e o intercâmbio profissional em outros países têm destaque central e são associados a valores que fazem parte do *AIESEC Way*, o qual é um documento que orienta a conduta da organização. Entre os valores presentes nesse documento estão: (a) ser gerida por jovens universitários, (b) ser independente, (c) ser apolítica, (d) viver a diversidade, e (e) membros interessados em questões mundiais e em liderança. Esses valores são amplamente divulgados durante o processo de recrutamento, em especial nas palestras que ocorrem nos *campi* das universidades. Nelas, o *AIESEC Way* é apresentado por meio de um vídeo em que aparecem cenas dos eventos da AIESEC, mostrando jovens de diferentes países interagindo e trabalhando, sempre associados aos valores da organização. Essas evidências corroboram a afirmação de Chatman (1991) de que o recrutamento de indivíduos que possuam valores coerentes com os da organização faz parte do processo de socialização.

Na parte das dinâmicas e das entrevistas, a socialização fica menos perceptível, mas ainda é existente. O que mais se evidencia é a distinção entre quem pertence e quem não pertence à AIESEC. Fica claro que pertencer à organização significa compartilhar valores e apresentar uma postura diferenciada. A linguagem utilizada, as camisetas da organização e o desenvolvimento de atividades transmitem aqueles mesmos valores.

O final de semana de treinamento é a parte fundamental do processo de socialização, completado pelo processo de indução. Nele ocorre uma imersão dos candidatos na AIESEC, contemplando treinamentos formais e as interações informais entre os membros. O processo de socialização é mais complexo do que o apresentado por Van Maanen e Schein (1979). Em vez das dimensões dicotômicas, ele integra os extremos dessas dicotomias. Por exemplo, a dimensão coletiva e individual se apresenta em conjunto, pois, se o treinamento de membros novos é feito para todos os candidatos, o processo de indução é praticamente individual, pois é desenvolvido por meio de tutoria. A dimensão formal e a informal também se

apresentam de maneira integrada, pois, se a palestra sobre o que é e como funciona a AIESEC é bastante formal, a festa e os *roll-calls* são informais e ocorrem em conjunto com as primeiras.

Essa estratégia de socialização mais complexa, conjuntamente com a discricionariedade que envolve o processo de seleção técnica, abre espaço para a maior proatividade dos membros novos no processo. Como discutido por Haski-Leventhal e Bargal (2008), os membros que estão sendo socializados participam do processo ativamente. Isso pode ser identificado pelas diferenças que ocorrem entre os diferentes comitês locais durante o final de semana de treinamento, e mesmo entre os treinamentos de um semestre para o outro. Em geral, esse conjunto de ações é muito parecido, contudo a participação dos próprios membros novos faz com que o processo acabe por ser diferenciado. Nesse sentido, corrobora-se a afirmação de Berger e Luckmann (1983) de que a socialização nunca é completamente bem-sucedida, mas torna-se um processo de construção conjunta. Apesar disso, a identidade organizacional é mantida, e será reforçada com a continuação do processo de socialização depois da finalização do processo seletivo.

É importante destacar que, apesar desse processo de recrutamento e seleção formalizado e da socialização que ocorre na entrada da organização, um dos maiores problemas é a retenção dos membros. Uma parte do problema da saída dos membros após a seleção pode ser explicada por aquilo que Motta (1993) chama da fase de confronto. Ao entrar na organização, o indivíduo carrega consigo seus valores e expectativas. No dia a dia da organização, esses valores e expectativas acabam entrando em conflito com os valores da organização e as expectativas que os outros membros têm sobre os membros novos. Por ser uma organização voluntária, um confronto um pouco mais acirrado pode fazer com que o indivíduo desista de permanecer.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do artigo era analisar como o processo seletivo funciona como parte do processo de socialização da AIESEC. O que foi verificado é que, apesar do discurso dos responsáveis pelo processo seletivo destacar as competências, o processo de recrutamento e seleção acaba por enfatizar a socialização. Isso foi identificado tanto na parte formal quanto na parte informal do processo.

Outro achado importante foi a identificação, dentro do mesmo processo, de estratégias de socialização que eram apontadas por Van Maanen e Schein (1979) como dicotômicas, ou seja, o processo de socialização aparenta ser mais complexo do que apontam esses autores. Outras pesquisas, em diferentes organizações, podem analisar se isso ocorre exclusivamente por ser uma ONG cuja organização depende de trabalho voluntário, ou se isso se repete em organizações empresariais.

Por fim, a discricionariedade que ocorre dentro do processo seletivo formalizado permite que o indivíduo tenha um

papel mais ativo na sua socialização. Isso foi identificado nas diferenças encontradas nos processos seletivos analisados. Essas evidências demonstram que a capacidade da organização de controlar a socialização é limitada, mesmo em processos bastante formalizados, haja vista as dificuldades enfrentadas na retenção dos membros na organização.

Futuras pesquisas poderiam relacionar a socialização com o problema de retenção identificado na organização. A capacidade das organizações voluntárias manterem um quadro de membros estáveis pode estar vinculada a esse processo de socialização. Este trabalho aponta alguns indícios nessa direção, mas seriam necessárias mais pesquisas. Pesquisas em organizações não voluntárias, acompanhando o processo de recrutamento e seleção, poderiam melhorar o entendimento desse processo e explicar melhor a insatisfação e a rotatividade nas empresas, pois, apesar da pesquisa ter sido realizada em uma organização sem fins lucrativos e voluntária, foi possível identificar a relação entre recrutamento, seleção e treinamento com a socialização, a qual deve seguir parâmetros, se não iguais, pelo menos parecidos nas empresas. Afinal, a AIESEC segue práticas organizacionais muito semelhantes àquelas propostas nos manuais de seleção e treinamento das empresas e adotadas pelas mesmas.

## AGRADECIMENTOS

Ao CNPQ pelo financiamento da pesquisa e a AIESEC, especialmente aos comitês locais de Maringá, Curitiba e Londrina, que permitiu a realização da pesquisa.

## REFERÊNCIAS

- AMATO, M.J.; KANNER, R. 1966. O processo de seleção de pessoal. *Revista de Administração de Empresas*, 6(18):127-136.
- ASHFORTH, B.E.; SAKS, A.M. 1996. Socialization tactics: longitudinal effects on newcomer adjustment. *Academy of Management Journal*, 39(1):149-178. <http://dx.doi.org/10.2307/256634>
- BARDIN, L. 1979. *Análise de conteúdo*. Lisboa, Edições 70, 229 p.
- BECHHOFFER, F.; PATERSON, L. 2000. *Principles of research design in the Social Sciences*. New York, Routledge, 172 p.
- BERGER, P.; LUCKMANN, T. 1983. *A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento*. 5ª ed., Petrópolis, Vozes, 247 p.
- BOHLANDER, G.; SNELL, S.; SHERMAN, A. 2003. *Administração de recursos humanos*. São Paulo, Pioneira Thomson Learning, 547 p.
- BOUDREAU, J.; RYNES, S. 1985. Role of recruitment in staffing utility analysis. *Journal of Applied Psychology*, 70(2):354-366. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.70.2.354>
- CARVALHO, M.; GRISCI, C. 2003. Gerenciamento de impressão e produção de subjetividade em entrevistas de seleção. *Revista de Administração de Empresas - Eletrônica*, 2(2):1-23.
- CHATMAN, J. 1991. Matching people and organizations: selection and socialization in public accounting firms. *Administrative Science Quarterly*, 36:459-484. <http://dx.doi.org/10.2307/2393204>
- CRUBELATTE, J.M.; MACHADO-DA-SILVA, C.L. 1998. Valores e crenças como mediadores de adaptação organizacional à mudança

- ambiental. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 22, Foz do Iguaçu, 1998. *Anais...* Rio de Janeiro, ANPAD. [CD-ROM].
- CURADO, I. 2001. A gestão de Recursos Humanos na Grande São Paulo: uma análise comparando duas pesquisas, realizadas em 1994 e 1999. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 25, Campinas, 2001. *Anais...* Rio de Janeiro, ANPAD. [CD-ROM].
- DOLAN, S.L. ; CABRERA, R.V.; JACKSON, S.E.; SCHULER, R.S. 2003. *La gestión de los recursos humanos: preparando profesionales para el siglo XXI*. 2ª ed., Madrid, McGraw Hill, 391 p.
- FLEURY, A.; FLEURY, M.T.L. 2000. *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caledoscópico da indústria brasileira*. São Paulo, Atlas, 169 p.
- GONTIJO, M.C.L. 2005. *Encontros e desencontros no processo de socialização organizacional: um estudo de caso com profissionais contratados por meio de programas de trainees*. Belo Horizonte, MG. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Minas Gerais, 208 p.
- HASKI-LEVENTHAL, D.; BARGAL, D. 2008. The volunteer stages and transitions model: organizational socialization of volunteers. *Human Relations*, 61(1):67-102.  
<http://dx.doi.org/10.1177/0018726707085946>
- IVANCEVICH, J.M. 2008. *Gestão de recursos humanos*. 10ª ed., São Paulo, McGraw-Hill, 574 p.
- LE BOTERF, G. 1995. *De la compétence: essai sur un attracteur étrange*. 4ª ed., Paris, Les Éditions d'Organisations, 176 p.
- LIMONGI-FRANÇA, A.C.; ARELLANO, E. 2002. Os processos de recrutamento e seleção. In: M.T. FLEURY (ed.), *As pessoas na organização*. São Paulo, Gente, p. 63-72.
- LODI, J.B. 1986. *Recrutamento de pessoal*. 5ª ed. São Paulo, Pioneira, 175 p.
- MACHADO, H.V. 2005. Identidade organizacional: um estudo de caso no contexto da cultura brasileira. *Revista de Administração de Empresas – Eletrônica*, 4(1):1-18.
- MATTOS, P.L.C.L. 2006. Análise de entrevistas não estruturadas: da formalização à pragmática da linguagem. In: C.K. GODÓI; R. BANDEIRA-DE-MELO; A.B. SILVA, *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais*. São Paulo, Saraiva, p. 347-373.
- McCLELLAND, D. 1973. Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, 28(1):1-14.  
<http://dx.doi.org/10.1037/h0034092>
- McLAGAN, P. 1997. Competencies: the next generation. *Training and Development*, 51(4):40-47.
- MEDEIROS, C.A.F.; ENDERS, W.T. 1998. Padrões de comprometimento organizacional e suas características pessoais: como são os comprometidos e os descomprometidos com as organizações. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 22, Foz do Iguaçu, 1998. *Anais...* Rio de Janeiro, ANPAD. [CD ROM].
- MILKOVICH, G.T.; BOUDREAU, J.W. 2000. *Administração de recursos humanos*. São Paulo, Atlas, 534 p.
- MIRABILE, R.J. 1997. Everything you wanted to know about competency modeling. *Training and Development*, 51(8):73-77.
- MOTTA, F.C.P. 1993. Controle social nas organizações. *Revista de Administração de Empresas*. 33(5):68-87.
- NOGUEIRA, P. 1982. Efetividade organizacional através do sistema recursos humanos. *Revista de Administração de Empresas*, 22(1):19-24.
- PARRY, S.B. 1998. Just what is a competency? (And why should you care?). *Training*, 35(6):58-64.
- REINERT, M.; MACIEL, C.O.; CANDATTEN, F. 2011. Intersecções entre clima e comprometimento organizacional: uma análise dos antecedentes, dimensionalidade e encontros entre construtos. *Revista Alcance*, 19(2):59-74.
- REGO, A. 2002. Climas éticos e comportamento de cidadania organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, 42(1):50-63.
- ROBBINS, S.P.; JUDGE, T.A.; SOBRAL, F. 2010. *Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro*. 14ª ed., São Paulo, Pearson Prentice Hall, 633 p.
- RUAS, R. 2001. Desenvolvimento de competências gerenciais e contribuição da aprendizagem organizacional. In: M.T.L. FLEURY; M.M. OLIVEIRA Jr., *Gestão estratégica do conhecimento*. São Paulo, Atlas, p. 242-267.
- SILVA, J.R.; CUNHA, P. 2008. "Junte-se a nós": o discurso da gestão de recursos humanos em sites corporativos utilizados para recrutamento no Brasil. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 32, Rio de Janeiro, 2008. *Anais...* Rio de Janeiro, ANPAD. [CD-ROM].
- STRAUSS, A.; CORBIN, J. 2008. *Pesquisa qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento da teoria fundamentada*. 2ª ed., Porto Alegre, Artmed, 288 p.
- TEIXEIRA, R.M.; ANDRADE JR. A.L.; BANGANGA, S.F. 1998. Recursos humanos nas pequenas e médias empresas: um enfoque dos anos 90. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 22, Foz do Iguaçu, 1998. *Anais...* Rio de Janeiro, ANPAD. [CD-ROM].
- TOLEDO, F. 1974. *Administração de pessoal*. São Paulo, Atlas, 195 p.
- VAN MAANEN, J. 1996. Processando as pessoas: estratégias de socialização organizacional. In: M.T.L. FLEURY; R.M. FISCHER (eds.), *Cultura e poder nas organizações*. 2ª ed., São Paulo, Atlas, p. 45-62.
- VAN MAANEN, J.; SCHEIN, E.H. 1979. Toward a theory of organizational socialization. In: B. STAW; L. CUMMINGS (eds.), *Research in organizational behavior*. Greenwich, CT, JAI Press, p. 209-264.
- VERGARA, S.C. 2011. Réplica 2 – Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. *Revista de Administração Contemporânea*, 15(4):761-765.  
<http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552011000400012>
- WANOUS, J. 1980. *Organizational entry*. Reading, Addison-Wesley, 223 p.
- WERTHER, W.; DAVIS, K. 1983. *Administração de pessoal e recursos humanos*. São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 499 p.
- YIN, R.K. 2003. *Case study research: design and methods*. 3ª ed., Thousand Oaks, Sage, 181p.
- ZARIFIAN, P. 2001. *Objetivo competência: por uma nova lógica*. São Paulo, Atlas, 197 p.

Submetido: 25/01/2011

Aceito: 31/10/2011

**MAURÍCIO REINERT**

Universidade Estadual de Maringá  
Av. Colombo, 5.790, Bloco C-23, Campus Universitário  
87020-900, Maringá, PR, Brasil

**GLÁUCIA DE SOUZA MUNHOZ**

Universidade Estadual de Maringá  
Av. Colombo, 5.790, Bloco C-23, Campus Universitário  
87020-900, Maringá, PR, Brasil

**MARCELO FILIPPIN**

Universidade Estadual de Maringá  
Av. Colombo, 5.790, Bloco C-23, Campus Universitário  
87020-900, Maringá, PR, Brasil

**GUILHERME RISSARDI CHIMELLO**

Universidade Estadual de Maringá  
Av. Colombo, 5.790, Bloco C-23, Campus Universitário  
87020-900, Maringá, PR, Brasil

**GUSTAVO MARTINS MONTELEONE**

Universidade Estadual de Maringá  
Av. Colombo, 5.790, Bloco C-23, Campus Universitário  
87020-900, Maringá, PR, Brasil

**MATHEUS GAZOLA PASTRO**

Universidade Estadual de Maringá  
Av. Colombo, 5.790, Bloco C-23, Campus Universitário  
87020-900, Maringá, PR, Brasil