

## **O Grisalho está na moda**

**AMANDA FLORENSE ALVES AMORIM**

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA (UFPB)

**THAÍS LOPES DE LUCENA ALVES**

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA (UFPB)

**MARIA CLARA DA CUNHA BEZERRA**

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA (UFPB)

---

## O GRISALHO ESTÁ NA MODA

---

O filme “Um senhor estagiário” é uma obra de Nancy Meyers, que narra a história de Ben Whittaker, interpretado por Robert De Niro, um aposentado, viúvo, que aos 70 anos de idade procurava uma maneira de se manter ativo. Assim, buscando ocupação no golfe, livros, filmes, yoga, culinária, e até mesmo no mandarim, aventurou-se em uma vaga de estagiário sênior na Sob Medida, empresa criada por Jules Ostin, protagonizada por Hathaway.

A SobMedida é uma loja de roupas virtuais, com as características de uma organização típica do século XXI, seus funcionários são jovens, descolados e adeptos a novas tecnologias. Nela é desenvolvido o projeto inovador de contratar estagiários idosos, com o intuito de os colocar de volta ao mercado de trabalho. Assim, essa história é marcada por processos desafiadores na gestão de pessoas, principalmente pelos contrastes de cultura e experiências entre a fusão das gerações X e Z.

### A oportunidade: Processo de seleção para estagiários seniores

Essa história começa com Ben andando pela rua, e inesperadamente encontrando um panfleto (Figura 1): “*Hum... idosos sejam estagiários!*”. Tratava-se de vagas de estágio para idosos na SobMedida, loja de roupas *on-line*. Os pré-requisitos especificados no panfleto eram: “*Os candidatos precisam ter mais de 65 anos, ser bem organizados, ter interesse em e-commerce e vontade de arregaçar as mangas*”.

**Figura 1.** Panfleto da SobMedida



Fonte: Cenas do filme “Um senhor estagiário”

Ben, que se via entediado com a vida monótona da aposentadoria, enxergou nesse estágio uma oportunidade de mudar sua rotina e se ocupar. Então, se viu entusiasmado em participar do processo seletivo. Os candidatos precisariam baixar um aplicativo: “*Isso pode ser um desafio*”, Ben refletiu.

E continuou a ler as instruções: “*Cartas de apresentação são antiquadas. Mostre quem você é em um vídeo de apresentação. Descarregue seu vídeo no YouTube ou VIMEO, usando arquivos .MOV, .AVI OU MPG. Nós queremos conhecer você.*”

E foi assim que Ben percebeu que precisaria se render as novas tecnologias (Figura 2): “*Aqui estou disputando a uma vaga de estagiário (...) Quero ser desafiado e até me sentir*

necessário. A parte técnica posso demorar para aprender. Tive que ligar para meu neto de 9 anos para saber o que era uma entrada USB. Mas, chego lá. Quero aprender (...)”. Os recrutadores da SobMedida gostaram do vídeo de Ben e ele conseguiu passar pela primeira etapa e ser selecionado para a fase das entrevistas.

Na entrevista, o primeiro recrutador que começa o processo seletivo de Ben afirma que a SobMedida quer ter certeza que seja bom para ambas as partes:

*“Nosso lema não é apenas negócios. Então, esperamos que você se divirta aqui. É a primeira vez que contratamos estagiários sênior. Então algumas perguntas podem não corresponder com seu perfil, mas perguntarei de qualquer forma”.*

E assim foram feitas perguntas do tipo: *“Onde estudou?”*, *“Em que se formou? Você se lembra?”* O processo de entrevista passou por mais duas pessoas, totalizando em três entrevistadores, que em ambientes diferentes fizeram as mesmas perguntas aos candidatos. Sendo assim, finalizada as entrevistas com a pergunta de “ouro”: *“Onde você se vê daqui a dez anos?”* Um pouco surpreso, Ben devolve a pergunta: *“Quando eu tiver 80?”*

Logo, totalmente desconsertado, o entrevistador da vez conferiu em seu *ipad* a idade de Ben e afirmou que não se atinou ao fato que ele tinha 70 anos, pedindo-o para desconsiderar a pergunta, pois não se adequava bem a ele. Ben, que encarava todo esse processo de uma maneira tranquila e paciente, ouviu que foi muito bem qualificado no vídeo e em todas as entrevistas, e, portanto, *“Parabéns, você é um novo estagiário!”*.

### **O grande desafio: Hora de se adaptar a geração Z**

Vencida todas as etapas, Ben e mais três estagiários foram selecionados e estavam prestes a fazer parte da equipe da SobMedida. Ok! Tudo parecia correr conforme o *“script”*, mas o detalhe é que Jules, a *CEO* da empresa, não estava lembrada que havia concordado com a ideia de contratarem estagiários da terceira idade, até um dos seus sócios lembrá-la com os seguintes argumentos: *“Imagine ter um estagiário com uma vida inteira de experiência, ao contrário de alguém que passou os últimos 4 anos da vida jogando vídeo game.”* (...) *São todos aposentados e eles só querem a experiência”*; *“E quero que um deles trabalhe diretamente com você”*.

Jules é a fundadora da SobMedida, uma executiva jovem e bastante atarefada que tenta conciliar o comando de sua empresa com as atribuições de mãe e esposa. Apesar de Jules relutar o fato de ser assessorada por um estagiário sênior, o grande dia de recebê-lo chegou. Ben e os demais estagiários iniciaram esse processo desafiador para si mesmos e para a empresa, o início de um encontro entre diferentes gerações.

*“Bem-vindos a SobMedida. Trabalhamos todos no mesmo andar porque valorizamos muito a comunicação, e o trabalho em equipe. Ninguém tem uma sala particular, nem a nossa fundadora e CEO, Jules Ostin, que, na verdade está bem ali. Ela adora andar de bicicleta no escritório (Figura 3).”*



Fonte: Cenas do filme “Um senhor estagiário”

Ainda no processo de socialização, o funcionário designado para apresentar a empresa aos novos estagiários, continua:

*“Algumas palavras sobre Jules. Ela abriu a SobMedida 18 meses atrás. Toda a ideia nasceu na mesa de Jules, aqui no Brooklyn. Ela experimentou tudo que vendeu, descreveu o caimento e aparentemente, funcionou. Estava na internet depois de 4 meses. Ela começou com 25 funcionários. Agora tem 216. E com vocês, 220.*

Enquanto andavam pela empresa, o estagiário mais jovem pergunta ao Ben se ele pretende trabalhar de terno todos os dias, e ao ouvir um sim como resposta, ele soltou: *“Confiante”*. Na verdade, essa pergunta não foi por acaso. Afinal, na SobMedida os funcionários não tem um uniforme, antes, trabalha da maneira que se sentirem à vontade. Por isso, no ambiente despojado encontravam-se pessoas de gravata e sapato ou vestido e salto, a *jeans e all star*.

Ainda caminhando na empresa sem paredes entre os vãos, e com mesas distribuídas horizontalmente, os estagiários se depararam com uma funcionária tocando um sino vermelho e pedindo a atenção de todos: *“Acabamos de atingir o recorde de 2.500 curtidas no Instagram”*. Mesmo sem entender o que exatamente isso significava, enquanto todos aplaudiam, o funcionário explica: *“isso é o que acontece quando uma coisa boa acontece por aqui.”* E conclui dizendo:

*“Novos estagiários, sentem-se às mesas dos estagiários. Verifiquem seus e-mails. Podem ser que tenham sido destacados para uma determinada pessoa ou equipe. Ou você pode ser flutuante. Tudo é bom. Vou postar isso no Instagram com a hashtag: o grisalho está na moda.”*

Ao sentar à mesa dos estagiários, Ben observa o novo estagiário jovem rapidamente retirar da sua bolsa aparatos como: *notebook, Power Bank, pen drive, celular e fone de ouvido*. Enquanto, exatamente ao seu lado, Ben abre sua antiga mala e retira suas canetas, calculadora, óculos e relógio. Em seguida, ele se encontra encarando o *notebook* à sua frente, sem saber como ligá-lo, até um funcionário que lhe observava fazer sinal de onde deveria clicar.

## **Vencendo os desafios e superando as expectativas**

Os estagiários foram encaminhados para seus postos de trabalhos e Ben foi o escolhido para trabalhar diretamente com a *CEO* da empresa, Jules. De início, ela que não estava nem um pouco motivada com a ideia de ser assessorada por um estagiário sênior, foi resistente.

*“Ben, posso ser honesta? Não vou ter muito pra você fazer aqui, essa é a verdade! Acho que estaria melhor trabalhando na criação ou no marketing, a coisa lá vai mais devagar, vai ser mais fácil de entender, se quiser ser transferido podemos arranjar isso já. Não tem graça trabalhar comigo.”*

Ben logo retrucou: *“Se é isso que prefere, tudo bem. Mas me dou bem com qualquer pessoa, estou aqui para aprender sobre seu mundo e ajudar no que puder.”* Então Jules finaliza: *“Ok, eu mando um e-mail quando tiver algo para você”*.

Nos dias que se seguiram a *CEO* não procurou Ben para delegar-lhe funções, todavia, o estagiário se mostrava persistente e proativo, tendo a iniciativa de procurar ser útil para diferentes setores da empresa. Sua experiência, observação e eficiência fez com que ele ganhasse a admiração e amizade de muitos na empresa, o que acabou chamando a atenção de sua chefe, Jules.

Assim, aos poucos Ben foi se encarregando de funções na empresa e ganhando a confiança e amizade de Jules (Figura 4). Ben mostrava-se impressionado com a dedicação de Jules no comando da SobMedida. A *CEO* era visionária, motivada, procurava trabalhar junto a todos os setores e preocupava-se em oferecer o melhor para seus clientes. Não era à toa que a

empresa se encontrava em grande e rápida expansão, as metas previstas para 5 anos foram alcançadas em apenas 9 meses.

**Figura 4.** Jules e Bem se entendem



Fonte: Cenas do filme “Um senhor estagiário”

Todavia com todo esse crescimento, atrelado a sobrecarga de trabalho que Jules detinha para si, surge um problema: os investidores não acreditavam que Jules tivesse experiência e capacidade suficientes para gerenciar a empresa e aconselharam-na a contratar um novo funcionário para substituí-la no cargo de *CEO* da SobMedida. Isto levou Jules a se questionar sobre sua capacidade de conduzir sua empresa, como também sua própria família, visto que sobrava pouco tempo para dedicar-se a sua filha e seu esposo.

Nesse contexto, Ben se mostra fundamental no processo de orientar sua chefe, com sua expertise e sensibilidade o estagiário sênior ajudou Jules a perceber a importância que ela tinha para a empresa e a fez voltar a acreditar em sua capacidade de gerir. *“Lembra quando levei você para o depósito? Eu observei você mostrar aos empregados como dobrar e empacotar as roupas, soube ali porque a SobMedida era um sucesso, ninguém jamais vai ter aquele tipo de compromisso com a sua empresa Jules”* Pontuou Ben.

Percebendo os resultados positivos do programa de estagiários seniores, a partir da troca de experiências e aprendizados que Ben vinha proporcionando para a SobMedida, os gestores, em especial a *CEO* Jules, se mostraram entusiasmados com a possibilidade de torná-lo um programa permanente, visto que de início seria um projeto pontual sem a pretensão de continuidade. Todavia, para a permanência do programa, os gestores se viam em um dilema sobre se deveriam **(i) manter a sua política atual do processo de agregar pessoas (recrutamento, seleção e socialização)** ou **(ii) desenvolver uma nova política voltada especificamente para candidatos e estagiários da terceira idade.**

## REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICAS

UM SENHOR ESTAGIÁRIO. Direção: Bernard Telsey. Produção: Nancy Meyers e Suzanne Farwell. Estados Unidos: Warner Bros, 2015.

## NOTAS DE ENSINO

### O GRISALHO ESTÁ NA MODA

#### **Resumo**

Este caso para ensino foi desenvolvido a partir do filme “Um senhor estagiário” de Nancy Meyers e retrata a história de Ben Whittaker, um viúvo aposentado que se depara com um programa de estágio sênior e ao passar pelo processo de recrutamento e seleção começa a trabalhar na SobMedida, empresa de roupas *online* de Jules Ostin, que rapidamente explodiu no mercado. Diante disso, o caso tem por objetivo defrontar os alunos com aspectos do processo de gestão de pessoas nas organizações, com a percepção dos contrastes entre diferentes gerações no ambiente de trabalho, como também com a tomada de decisão gerencial com base no dilema do caso. Para permitir esses posicionamentos, o caso apresenta informações relevantes sobre os processos de agregar pessoas da empresa SobMedida.

**Palavras-chave:** gestão de pessoas; recrutamento; seleção; cultura organizacional.

#### **Utilização recomendada**

O caso é direcionado para disciplinas na área de Gestão de Pessoas. O enfoque principal do caso é em processos de agregação de pessoas nas organizações, todavia o caso também pode ser utilizado em temas como liderança, gerações X, Y e Z e cultura organizacional.

#### **Fontes e métodos de coleta**

Todas as informações utilizadas para a construção desse caso foram retiradas do filme “Um senhor estagiário” de Nancy Meyers. Entretanto, o dilema do caso não é apresentado no filme, foi desenvolvido pelas autoras como forma de estimular o processo reflexivo dos leitores atrelado aos processos de agregar pessoas nas organizações.

#### **Objetivos de ensino**

Fazer com que alunos reflitam, avaliem e tomem decisões relacionadas a gestão de pessoas, articulando questões práticas à teoria, por meio de uma abordagem reflexiva e experiencial propiciada pela modalidade de casos de ensino.

#### **Relações com os objetivos de um curso ou disciplina**

Este caso tem como principal enfoque processos de Gestão de Pessoas, ele apresenta informações sobre processo de recrutamento, seleção e socialização, sendo fortemente sugerido para o ensino de graduação, em cursos de Administração ou áreas afins, que abordam este tema de estudo.

#### **Sugestão de plano de ensino**

Diferentes abordagens podem ser escolhidas para utilização deste caso para ensino, de acordo com os objetivos do professor. A seguir são sugeridas duas alternativas a depender do tempo disponível para a aplicação do caso.

#### Aplicação em 4 horas:

Caso o professor disponha de 4 horas sugere-se que ele proceda a aplicação em 4 etapas.

- Etapa 1: Preparação para o caso (1 semana de antecedência à aula): O caso é disponibilizado previamente à turma para que seja realizada a leitura e a tentativa de resolução das questões sugeridas. Recomenda-se que as respostas sejam entregues ao professor.
- Etapa 2: Debate em pequenos grupos (1 hora e meia): No dia de aplicação do caso, recomenda-se que o professor explique a dinâmica e divida a turma em pequenos grupos (até 4 pessoas), os quais vão debater sobre suas respostas individuais e elaborar respostas gerais.
- Etapa 3: Debate na turma (1 hora e meia): Nessa etapa, os grupos apresentam suas respostas gerais para a turma e se dá início a um debate com a mediação do professor.
- Etapa 4: Fechamento do caso e parâmetros de resposta (1 hora): A última etapa de aplicação do caso deve ser direcionada ao fechamento das questões pelo professor, no qual devem ser apresentados os principais conceitos atrelados aos assuntos abordados nas questões e apresentados parâmetros de respostas.

#### Aplicação em 2 horas:

Caso o professor tenha menos de 4 horas disponíveis, a exemplo de ter 2 horas, recomenda-se que seja retirada a etapa de debates em pequenos grupos, partindo-se diretamente para o debate com a turma inteira. As demais etapas seguem-se conforme descrito na aplicação em 4 horas.

#### **Questões para discussão**

A seguir são apresentadas três questões sugeridas para a discussão deste caso, que visam propiciar aos alunos uma reflexão e entendimento sobre a importância das empresas elaborarem um eficiente processo de agregar pessoas, podendo o professor, ao seu critério, desenvolver outras.

**Questão 1.** Ao longo do caso são apresentadas diversas informações sobre o processo de recrutamento e seleção desenvolvida pela empresa SobMedida. Com base nelas, avalie esse processo, destacando os pontos fortes, fracos e sugestões de melhorias para cada uma dessas atividades gerenciais.

**Questão 2.** Os novos estagiários foram submetidos a um processo de socialização na empresa SobMedida. A partir das informações apresentadas no caso, avalie este processo, evidenciando as características da cultura organizacional da empresa e os componentes.

**Questão 3.** Com base nas avaliações anteriores, se você fosse o gestor de pessoas da empresa e precisasse dar sua opinião sobre (i) manter a sua política atual do processo de agregar pessoas (recrutamento, seleção e socialização) ou (ii) desenvolver uma nova política voltada especificamente para candidatos e estagiários da terceira idade, qual seria sua decisão? Justifique sua resposta.

## **Análise das questões sugeridas com suporte na literatura**

**Questão 1.** Ao longo do caso são apresentadas diversas informações sobre o processo de recrutamento e seleção desenvolvida pela empresa SobMedida. Com base nelas, avalie esse processo, destacando os pontos fortes, fracos e sugestões de melhorias para cada uma dessas atividades gerenciais.

Para resolução desta questão, sugere-se que o professor procure incentivar os alunos a refletirem sobre os aspectos do processo de recrutamento e seleção a partir da apresentação dos conceitos abordados na literatura, para assim terem subsídios de avaliar o processo apresentado no caso, desenvolvido pela empresa SobMedida, destacando-se os pontos fortes, fracos e sugestões de melhorias. A seguir é apresentada um parâmetro de resposta para essa questão, o que não restringe que outros aspectos sejam levantados e discutidos na aplicação do caso.

### (a) Recrutamento

Esta fase inicial de recrutamento é de fundamental importância porque visa utilizar de um conjunto de técnicas para atrair candidatos qualificados, capazes de agregar valor à organização, impactando assim nos demais processos da gestão de pessoas (Araújo, 2010; Chiavenato, 2015; Marras, 2011). Portanto, todas as etapas seguintes de um adequado gerenciamento de pessoal, será impactado pela maneira como o ato de recrutar foi desenvolvido.

No processo de recrutamento há a possibilidade do mesmo ser feito internamente ou externamente, tendo prós e contras para cada uma das modalidades. No caso narrado, foi realizado o processo de recrutamento externo por dois principais motivos: se tratar de vagas para estagiários e por se tratar de uma empresa formada de pessoas jovens. Então, com base em Chiavenato (2015), seguem os prós e contras deste tipo de recrutamento para uma devida avaliação:

#### **PRÓS**

1. Introduz sangue novo na organização: talentos, habilidades e expectativas.
2. Enriquece o patrimônio humano pelo aporte de novos talentos e habilidades.
3. Aumenta o capital intelectual ao incluir novos conhecimentos e destrezas.
4. Renova a cultura organizacional e a enriquece com novas aspirações.
5. Incentiva a interação da organização com a Gestão de Pessoas.

#### **CONTRAS**

1. Requer aplicação de técnicas seletivas para a escolha de candidatos externos. Isto significa custos operacionais.
2. Exige esquemas de socialização organizacional para os novos funcionários.
3. É mais custoso, oneroso, demorado e inseguro que o recrutamento interno.

Espera-se, portanto, que o aluno desenvolva uma avaliação a partir das características do recrutamento externo, alinhado a análise quanto aos meios pelo qual a SobMedida utilizou, e o conteúdo de informações contidas e ausentes neste primeiro processo de recrutamento.

Quanto aos meios:

A política de recrutamento da Sob Medida consiste em práticas tradicionais como a divulgação de panfletos da vaga em murais de anúncios espalhados pelas ruas da cidade. Essa prática poderia ser mantida, visto que o público-alvo são pessoas acima de 65 anos. Outras práticas tradicionais possíveis seriam carta de recomendação (que foi descartado pela empresa - “*Cartas de apresentação são antiquadas*”), anúncios em outros meios de publicação em massa (Chiavenato, 2015; Dutra, 2016) como jornal, revista, rádio e televisão.

Intermediários de recrutamento que também poderiam ser adotados pela SobMedida seriam as agências de recrutamento (pública, privada), sindicatos, divulgação em associações profissionais com envio de mala direta para os profissionais já aposentados e nas universidades públicas e privadas (Barbieri, 2016). Por mais que essa geração tenha pouco contato com a internet e tecnologia, ainda sim, seria possível enviar mensagens via *sms* (mensagem de texto), anunciando a oportunidade da vaga.

Todas essas práticas são comuns do recrutamento externo que se apresenta como vantagem por oxigenar a empresa com novos membros (Barbieri, 2016; Chiavenato, 2015; Ribeiro, 2019), por outro lado pode ser negativo por inserir pessoas que não se adaptem a realidade da empresa, caso a seleção não seja bem conduzida.

Quanto ao conteúdo:

Entendendo que o processo de recrutamento compreende um processo de comunicação entre a empresa e os possíveis candidatos, o aluno também deve analisar as informações presentes no panfleto para verificar se contêm todas as especificações necessárias ao comunicar uma vaga de emprego.

Nesse sentido, é possível verificar que os requisitos explicitados são superficiais: “*Os candidatos precisam ter mais de 65 anos, ser bem organizados, ter interesse em e-commerce e vontade de arregaçar as mangas*”. Embora indiquem a necessidade de interesse por e-commerce, por se tratar de uma empresa que atua na internet, não há pré-requisitos referentes à experiência na área, ou no manuseio do computador. Na verdade, nas informações contidas no panfleto há uma ausência total quanto às funções pretendidas para o estagiário sênior, deixando uma lacuna do que os estagiários iriam desempenhar na empresa.

Ainda podemos destacar na perspectiva do conteúdo a linguagem utilizada, pois existem termos inadequados quando se tem como público alvo pessoas da terceira idade, como por exemplo:

- *e-commerce*: Apesar da SobMedida ser uma empresa atuante no e-commerce, tratando-se de uma loja online, esta é uma palavra que facilmente foge do entendimento daqueles que não estão inseridos nesse contexto. Neste caso, o e-commerce poderia ser substituído por “ter interesse em compras na internet”, indicando para os candidatos a maneira como a empresa trabalha.

- “arregaçar as mangas”. Quanto ao jargão informal, o mesmo poderia ser substituído por uma expressão mais formalmente adequada para um anúncio de emprego, como por exemplo: “disposição para novos desafios”.

Torna-se relevante evidenciar que os exemplos aqui citados são apenas ilustrações de possíveis direcionamentos. Contudo, o foco está na adequada avaliação deste primeiro contato da empresa para com os seus candidatos ao se comunicar com o público externo. Nesse sentido, é fundamental que no processo de recrutamento, a empresa pense em usar palavras que facilitem a comunicação, à medida que a mesma se apresenta e informa: o que deseja, os critérios necessários que diferenciam os candidatos qualificados para a vaga, bem como as principais atribuições que serão exercidas por aqueles que serão selecionados.

#### (b) Seleção

A seleção de pessoas funciona como uma espécie de filtro, na qual permite que os candidatos captados no recrutamento sejam selecionados para a vaga de acordo com as competências dos mesmos para assumi-la (Araújo, 2010). Em termos mais amplos, a seleção busca, dentre os variados candidatos recrutados, aqueles que são mais adequados aos cargos existentes na organização, visando manter e maximizar a eficiência do mesmo, bem como do seu pessoal (Marras, 2011).

Na análise do caso, a prática de seleção da empresa inicia com o envio de um vídeo pessoal (*Mostre quem você é em um vídeo de apresentação. Descarregue seu vídeo no YouTube ou VIMEO, usando arquivos .MOV, .AVI OU MPG. Nós queremos conhecer você*) e na segunda fase acontecem as entrevistas.

Os métodos de seleção mais tradicionais segundo Chiavenato (2015) são análise de currículo e entrevistas. No caso da SobMedida, a mesma substituiu a análise curricular por uma prática inovadora: vídeo pessoal. Assim, iremos avaliar este processo de seleção dividindo-o em duas fases: (1) Vídeo de apresentação e (2) Entrevistas.

#### Fase 1- Vídeo de Apresentação

Tendo em vista que a SobMedida se trata de uma empresa com presença de vendas *on-line* e permeada pelo meio digital, que pode ser considerado um ponto forte no processo seletivo. Entretanto, o alcance do processo são pessoas acima de 65 anos, representantes da geração X, que segundo Barbieri (2016) vivenciaram experiências completamente diferentes da geração Z, nos quais representam aos atuais funcionários empresa do caso. Sendo assim, a utilização do envio de vídeos poderia impedir que pessoas que não sabem manusear este tipo de aplicativo participassem da seleção.

Contudo, este método de seleção utilizado pela SobMedida, ao passo que pode ser uma barreira para os candidatos, também pode ser visto como filtro inicial para aqueles que não estão dispostos a sair da sua “zona de conforto” para aprender a utilizar a tecnologia. Portanto, reconhecemos que alunos irão interpretar essa técnica de maneiras diferentes. Assim, independente do posicionamento quanto a utilização do vídeo, o foco está na linguagem, na comunicação da empresa para com os candidatos. Pois, o ato de se apresentar por meio de um vídeo, as pessoas de terceira idade entendem o que significa, ainda que não saibam como fazer. Mas, a informação: “*Descarregue seu vídeo no YouTube ou VIMEO, usando arquivos .MOV, .AVI OU MPG.*”, muito provavelmente compõe uma linguagem totalmente estranha para aqueles que não estão habituados com a tecnologia.

#### Fase 2- Entrevistas

O ponto chave nessa fase tem relação com o roteiro de entrevista, pois as perguntas parecem ter sido retiradas dos processos seletivos corriqueiros da empresa e não foram adaptadas para o Programa de Estagiários *Seniors*. Como podemos observar quando a primeira entrevistada fala para o Ben: “Então algumas perguntas podem não corresponder com seu perfil, mas perguntarei de qualquer forma”.

De fato, pode-se observar no caso descrito que houve uma perpetuação de perguntas inadequadas entre os 3 avaliadores da seleção que desejava captar: idosos. Nesse sentido, podemos citar como exemplo: “*Em que se formou? Você se lembra?*” ou “*Onde você se vê daqui a dez anos?*”.

Tais fatos demonstram que a empresa não se preparou devidamente para o processo, desde os requisitos da vaga até as etapas de recrutamento e seleção. Portanto, como sugestões, o processo seletivo deveria ser planejado e estruturado desde o início com autorização por escrito da CEO da SoBMedida, pois um dos estagiários trabalharia diretamente com ela. No entanto, a mesma além de não lembrar ter concordado com o novo programa, ainda relutou para aceitá-lo.

Nessa perspectiva, uma outra sugestão seria a criação de uma campanha de *endomarketing* para que todos os colaboradores estivessem cientes dessa novo projeto, com elaboração dos requisitos adequados ao perfil dos candidatos, adaptação do processo e aplicação de diferentes técnicas de seleção, como: testes psicológicos, entrevistas semiestruturadas, dinâmicas em grupo e, diante do cenário e contexto da empresa, provas práticas de uso de aplicativos de vendas e de comunicação como site e e-mails.

De maneira geral, o foco de discussão quanto ao processo de seleção deve abordar sua finalidade, fases e técnicas de aplicação, fazendo assim uma análise de como esta etapa de agregar pessoas foi desenvolvida na SobMedida.

**Questão 2.** Os novos estagiários foram submetidos a um processo de socialização na empresa SobMedida. A partir das informações apresentadas no caso, avalie este processo, evidenciando as características da cultura organizacional da empresa e os componentes.

Recomenda-se que para resolução desta questão, o professor traga uma reflexão sobre os conceitos norteadores e a importância do processo de socialização dos novos integrantes de uma organização. A seguir, é apresentada um parâmetro de resposta para essa questão, o que não restringe que outros aspectos sejam levantados e discutidos na aplicação do caso.

A socialização ou *onboarding* é uma das práticas de ingresso dos novos colaboradores à organização, na qual permite a incorporação de valores, crenças e princípios organizacionais (Chiavenato, 2015; Marras, 2011). Nesse momento inicial são apresentados os elementos da cultura e padrões de comportamentos realizados na organização e os esperados pelos novos membros.

Esse processo de aculturação acontece logo após as seleções e orienta sobre as práticas organizativas, a estrutura organizacional, orientadores estratégicos como missão, visão e valores, regras de conduta e ética, uso dos sistemas de informação, além dos canais de comunicação estabelecidos pela organização e que os colaboradores farão uso na sua rotina de trabalho.

O processo de integração/socialização dos estagiários admitidos do caso acontece sem nenhuma programação pré-estabelecida ou treinamento inicial. Pode ser percebido isso no caso quando Jules, *CEO*, não lembrava da contratação dos estagiários da terceira idade e relutava para a contratação deles. Reforçando ainda se tem o fato de Ben e os novos estagiários serem direcionados a suas mesas de trabalho e orientados que ficassem ali aguardando um e-mail com designação do que fazer.

Nesse contexto, segundo Chiavenato (2015) os métodos de socialização organizacional mais utilizados são:

1. Processo seletivo: momento onde o candidato tem um primeiro conhecimento sobre a empresa onde pretende trabalhar.
2. Supervisor como tutor: Cada membro tem um tuto (funcionário veterano) para integrá-lo na função e entre os demais membros.
3. Grupo de trabalho: O novo membro é inserido em um pequeno grupo, facilitando a sua integração posterior com toda a empresa.
4. Programa de integração: Treinamento formal e intenso com os novos membros.

Diante do exposto, a socialização poderia ser melhorada com a apresentação dos novos membros a todos os colaboradores e apresentação da história, orientadores estratégicos e formato de gestão da empresa, condução das atividades por meio de um plano de trabalho e explicação das entregas demandadas pela empresa.

### Cultura organizacional

A cultura de uma organização consiste na sua identidade, constituída por um conjunto de hábitos, crenças, normas, valores, atitudes e expectativas compartilhados por todos os membros da organização (Araújo, 2010; Chiavenato, 2015; Dutra, 2016). Pode-se dizer que a cultura representa a maneira como a organização visualiza a si própria e o seu ambiente, e entre os seus principais componentes encontram-se:

1. Artefatos: Estruturas e processos organizacionais visíveis, como por exemplo: a maneira como as pessoas se vestem, falam, se comportam, a estrutura física da empresa.
2. Valores compartilhados: Filosofias, estratégias e objetivos compartilhados entre os membros, muitas vezes sendo absorvidos implicitamente.
3. Pressuposições básicas: Constituem o nível mais profundo e oculto da cultura, contendo crenças, sentimentos, valores e até ações inconscientes.

Nesse sentido, embora a cultura organizacional seja uma temática ampla, no qual o processo de socialização está inserido, o objetivo em pedir para o aluno destacá-la está em fazer com o que o mesmo identifique no caso as características e componentes da cultura da SobMedida. Assim, ao analisar o caso pode-se observar características da SobMedida dentre os componentes da sua cultura, sendo eles:

Artefatos: Quando Ben chega na empresa é recebido por uma atmosfera diferente das suas experiências anteriores, pois a empresa possui uma cultura integrada, na qual as pessoas trabalham em um espaço “sem paredes entre os vãos, e com mesas distribuídas horizontalmente”, que permite uma comunicação mais fluida e transparente.

Além da maneira como a empresa é estruturada, como artefato visível também pode ser destacado a maneira como as pessoas se vestem no ambiente de trabalho. Observa-se assim que na cultura da SobMedida as pessoas se vestem da maneira que se sintam à vontade, e “por isso, no ambiente despojado encontrava-se pessoas de gravata e sapato ou vestido e salto, a *jeans* e *all star*.”

Valores compartilhados: Sendo de uma geração distinta, Ben se encontra em um contexto onde o número de curtidas no Instagram é um valor fortemente compartilhado entre os funcionários. A tal ponto de toda a empresa parar ao tocar o sino para comemorar alguma conquista. Destacamos ainda a frase inicial da primeira entrevistadora do Ben: “Nosso lema não é apenas negócios. Então, esperamos que você se divirta aqui”, o que nos indica a diversão como um dos seus valores compartilhados.

Pressupostos básicos: Todos os valores, hábitos e comportamentos compartilhados pelos membros da SobMedida estão intrinsecamente ligados ao perfil da sua fundadora Jules. A mesma tem um perfil jovem, despojada, criativa e comunicativa, sendo estes traços a identidade da empresa. Além de fundadora, Jules desempenha a função de CEO da SobMedida, e a primeira imagem que os novos estagiários têm dela e sob uma bicicleta, tendo em vista que a forma como a mesma se desloca dentro da empresa, caracterizando um ambiente informal.

Na verdade, todo o conjunto de artefatos e valores compartilhados são resultados das crenças que são absorvidas inconscientemente pelos funcionários. Nesse sentido, verifica-se que a SobMedida apresenta uma cultura orgânica e, provavelmente, o seu novo ar organizacional é reflexo do “ambiente econômico aberto e competitivo, da tecnologia de informação acessível, transformações culturais intensas e estabilidade econômica e política” (Dutra, 2016, p. 387).

**Questão 3.** Com base nas avaliações anteriores, se você fosse o gestor de pessoas da empresa e precisasse dar sua opinião sobre (i) manter a sua política atual do processo de agregar pessoas (recrutamento, seleção e socialização) ou (ii) desenvolver uma nova política voltada especificamente para candidatos e estagiários da terceira idade, qual seria sua decisão? Justifique sua resposta.

Para a resolução desta questão sugere-se que o professor estimule o processo reflexivo dos alunos que vão assumir o papel de gestores de pessoas da empresa SobMedida e tomadores de decisão sobre um dilema organizacional. Não há uma alternativa correta, assim o respondente pode escolher qualquer uma das duas opções do dilema do caso (manter a política atual de

agregar pessoas que envolve, recrutamento, seleção e socialização, ou desenvolver uma nova política voltada para candidatos e estagiários da terceira idade. No entanto, para qualquer uma das decisões espera-se que o aluno traga argumentos pertinentes e embasados em suas análises das questões anteriores.

Uma vez que ao avaliar a política de agregação de pessoas vigente na empresa SobMedida o aluno identificou pontos falhos que precisam ser corrigidos, ele poderá optar por reformular o processo totalmente, considerando os prós e contras dessa decisão, ou mesmo optar por permanecer com o processo atual, sendo que para a escolha dessa alternativa se faz necessário do aluno a percepção que ajustes para a melhor adequação do processo aos estagiários da terceira idade é imprescindível.

### **Sugestões de bibliografias**

Araújo, L. C. G. D., & Garcia, A. A. (2010). *Gestão de pessoas: edição compacta*. São Paulo: Atlas.

Barbieri, U. F. (2016). *Gestão de Pessoas nas Organizações—Conceitos Básicos e Aplicações*. São Paulo: Atlas.

Chiavenato, I. (2015). *Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa (Série recursos humanos)* (8a ed. rev.). Barueri: Manole.

Dutra, J. S. (2016). *Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas* (2a ed.) São Paulo: Atlas.

Marras, J. P. (2011). *Gestão de pessoas em empresas inovadoras*. São Paulo: Saraiva Educação SA.

Ribeiro, A. L. (2019). *Gestão de pessoas* (3a ed.) São Paulo: Saraiva Educação.