

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS**  
**CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E TECNOLOGIA**  
**DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**GIOVANA RODRIGUES**

**Caracterização da cultura organizacional em uma organização internacional de  
estudantes: o caso da AIESEC em São Carlos**

Monografia apresentada ao Curso de  
Graduação em Engenharia de Produção da  
Universidade Federal de São Carlos (UFSCar),  
como parte dos requisitos para obtenção do  
título de bacharel em Engenharia de Produção.

**Orientador:** Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Alessandra Rachid

**SÃO CARLOS-SP**

**2021**

## **AGRADECIMENTOS**

Gostaria de agradecer a minha orientadora, Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Alessandra Rachid, por todo o suporte e apoio durante o desenvolvimento da monografia. Gostaria de agradecer também a todos os funcionários da secretaria, bem como os membros da banca avaliadora. Gostaria de agradecer também à AIESEC e todos os membros e ex-membros que disponibilizaram seu tempo para as entrevistas e conversas realizadas. Por fim, gostaria de agradecer a minha família por todo o apoio durante a graduação.

## RESUMO

O objetivo da pesquisa é a caracterizar a cultura organizacional da AIESEC, uma organização internacional composta por estudantes universitários. A abordagem metodológica utilizada se baseia em entrevistas com membros, pesquisa documental, conversar informais com membros ativos e ex-membros da organização e visita ao espaço físico. Foi possível observar que tanto questões ligadas a pressupostos básicos relacionados à adaptação externa, quanto à integração interna são bem definidos e disseminados por toda organização. Observou-se ainda que a AIESEC apresenta características identificadas pela literatura como típicas de uma organização internacional sem fins lucrativos.

**Palavras-Chave:** Cultura Organizacional. Organizações Não Governamentais. ONG. Organizações Não Governamentais Internacionais. Organizações de estudantes.

## ABSTRACT

The research's goal is to analyze AIESEC's organizational culture, an International Non-Governmental Organization (INGO) formed by students between 18 and 30 years old. The methodological approach used is based on interviews with members, documentary research, informal conversations with active and inactive members and visit to the physical space. The collected information is organized mainly following the proposal of two authors: Fleury (2012) and Schein (2004). It is possible to observe that issues connected to both Assumptions About External Adaptation Issues and Managing Internal Integration are well defined and broadcast throughout AIESEC. Besides that, by the perspective adopted by Cameron and Quinn (2006), the organization embraces several characteristics associated to the type of organization called "Clan", however, it also has characteristics assigned to other types of organization. Lastly, it is notable that the organization presents characteristics identified by Boli and Thomas (1997) as typical of INGOs. However, the lack of references about the topic narrow a further research about it.

**Key-words:** Organizational culture. Nongovernmental organizations. NGO. International nongovernmental organizations. INGO. Student's organizations. AIESEC.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> - Competing Value Framework (Modelo de Valores Concorrentes).....	19
<b>Figura 2</b> - AIESEC <i>Way</i> .....	37
<b>Figura 3</b> - Organograma da diretoria executiva da AIESEC no Brasil .....	41
<b>Figura 4</b> - Organograma do Time Nacional de Auditoria (TNA) .....	42
<b>Figura 5</b> - Organograma base para escritórios locais .....	43
<b>Figura 6</b> – Mínimos de time (“Team Standards”) .....	46

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> - Pressupostos básicos relacionados à adaptação externa .....	17
<b>Quadro 2</b> - Pressupostos básicos relacionados à integração interna .....	18
<b>Quadro 3</b> – Relação das entrevistas realizadas.....	29
<b>Quadro 4</b> – Relação de questões a serem observadas .....	30
<b>Quadro 5</b> – Escritório da AIESEC por Estado .....	33
<b>Quadro 6</b> - Número de intercâmbios de 2015 a 2019 da AIESEC em São Carlos .....	34
<b>Quadro 7</b> – Relação entre cargos e etapas para o processo de eleição.....	55
<b>Quadro 8</b> – Síntese dos elementos observados.....	58

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

<b>AI</b>	-	AIIESEC International (AIIESEC Internacional)
<b>AIIESEC</b>	-	Association internationale des étudiants en sciences économiques et commerciales (Associação Internacional de Estudantes de Ciências Econômicas e Comerciais)
<b>BD</b>	-	Bussiness Development (Parcerias)
<b>CO</b>	-	Completed (Experiência completa)
<b>EB</b>	-	Entity Board (Diretoria Local)
<b>ECB</b>	-	Entity Control Board (Conselho de Controle de Entidade)
<b>GE</b>	-	Global Entrepreneur (Empreendedor Global)
<b>GFB</b>	-	Global Financial Board (Conselho Financeiro Global)
<b>GT</b>	-	Global Talent (Talentos Globais)
<b>GV</b>	-	Global Volunteer (Voluntário Global)
<b>ICB</b>	-	International Control Board (Conselho de Controle Internacional)
<b>ICX</b>	-	Incoming Exchange
<b>IGE</b>	-	Incoming Exchange Global Entrepreneur
<b>IGT</b>	-	Incoming Exchange Global Talent
<b>IGV</b>	-	Incoming Exchange Global Volunteer
<b>IM</b>	-	Information Management (Gestão de Informações)
<b>LC</b>	-	Local Comitee (Comitê Local)
<b>LCP</b>	-	Local Comitee President (Presidente do Comitê Local)
<b>MC</b>	-	Member Comitee (Comitê Nacional)
<b>NST</b>	-	National Support Team (Time Nacional de Suporte)
<b>OC</b>	-	Organizational Comitee (Comitê Organizacional)
<b>OD</b>	-	Organization Development (Desenvolvimento Organizacional)
<b>ODS</b>	-	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
<b>OGE</b>	-	Outgoing Exchange Global Entrepreneur
<b>OGT</b>	-	Outgoing Exchange Global Talent
<b>OGV</b>	-	Outgoing Exchange Global Volunteer
<b>OGX</b>	-	Outgoing Exchange
<b>ONG</b>	-	Organização Não Governamental
<b>ONU</b>	-	Organização das Nações Unidas

- PAI** - President of AIESEC Internacional (Presidente da AIESEC Internacional)
- PM** - People Management (Gestão de Pessoas)
- PR** - Public Relations (Relações Públicas)
- RG** - Reunião Geral
- TL** - Team Leader (Líder de time)
- TS** - Team Standards (Mínimos de time)
- TNA** - Time Nacional de Auditoria
- VP** - Vice-President (Diretor(a))



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	10
1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA E OBJETIVO DA PESQUISA .....	11
1.2 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA .....	12
1.3 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO .....	12
<b>2 CULTURA ORGANIZACIONAL</b> .....	13
2.1 PERSPECTIVAS PARA ANÁLISE DE CULTURA ORGANIZACIONAL .....	14
<b>3 CULTURA E ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS</b> .....	22
3.1 ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS INTERNACIONAIS .....	23
3.2 ONGS E VOLUNTÁRIOS .....	25
<b>4 MÉTODO DE PESQUISA</b> .....	28
<b>5 AIESEC</b> .....	31
5.1 HISTÓRICO DA ORGANIZAÇÃO .....	31
5.2 ATIVIDADES DESENVOLVIDAS PELA ORGANIZAÇÃO .....	35
5.2.1 Missão, visão e valores .....	36
5.2.2 Organograma .....	40
5.2.3 Líderes de times .....	45
5.3 PROCESSO DE SOCIALIZAÇÃO DE NOVOS MEMBROS .....	48
5.3.1 Processo de socialização .....	49
5.4 PROCESSO DE COMUNICAÇÃO .....	50
5.4.1 Eventos.....	50
5.4.2 Símbolos.....	52
5.5 POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS .....	52
5.5.1 Critérios de membresia .....	53
5.5.2 Processo de eleição.....	54
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	57
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	60
<b>APÊNDICE A</b> .....	67
<b>APÊNDICE B</b> .....	69

## 1 INTRODUÇÃO

O tema cultura organizacional tem sido estudado com maior foco a partir dos anos 1980, a partir de diferentes abordagens (CAMERON; QUINN, 2006). O termo foi criado a partir da necessidade de se compreender como de fato as organizações “se comportam” e como isso reflete em suas decisões, seus resultados, seus costumes, tanto internamente quanto externamente.

Apesar de existirem diferentes metodologias para estudar o tópico, vários estudos apontam relações entre características culturais das organizações e seus resultados (DENISON, 1984; KNIGHT; CAVUSGIL, 2004; HOGAN; COOTE, 2014). Entretanto, é importante salientar que não existe cultura organizacional “melhor” ou “pior”. O que existe são diferentes culturas que se relacionam de formas diversas com o ambiente no qual a organização está inserida. É nessa tentativa de compreender o fenômeno organizacional e seus reflexos nas pessoas e em seus comportamentos que a análise de cultura organizacional vem como uma ferramenta interessante de conhecimento para a organização (SCHEIN, 2004).

No caso de Organizações Não Governamentais (ONGs), temos diversos autores que atestam sua similaridade com empresas, mas também autores que afirmam que organizações do gênero possuem diversas preocupações e prioridades distintas das possuídas por corporações (LEWIS, 2002). Um dos principais fatores que influenciam nessa diferença é a gestão de recursos humanos. As motivações e os relacionamentos que conectam um voluntário com uma ONG são diferentes das motivações que conectam um funcionário a uma empresa. Como em organizações do gênero há uma maior facilidade para os membros se desvincularem, é importante que elas prestem atenção na satisfação de seus voluntários, para tentar retê-los por mais tempo (OMOTO; SNYDER, 1995).

Nesse cenário, surge a importância de se estudar como os fenômenos culturais dentro de ONGs podem influenciar na satisfação dos seus membros. De acordo com Erdurmazli (2019), apesar da cultura organizacional, por si só, não influenciar no comprometimento e satisfação dos voluntários, certos tipos de culturas organizacionais são relacionados com um maior comprometimento dos mesmos com a organização.

Quando se fala em cultura organizacional, outro tópico levantado é a questão do tamanho das organizações. Na literatura, existem exemplos que afirmam que, quanto maior a organização, maior a possibilidade da existência de subculturas dentro delas (SCHEIN, 2004). Quando olhamos essa questão pelo aspecto de organizações internacionais, essa possibilidade

é ainda maior, uma vez que a cultura local ou nacional pode influenciar na maneira da organização “pensar e agir” (HOSFTEDE, 1993).

A Association Internationale des Étudiants en Sciences Économiques et Commerciales<sup>1</sup> (AIESEC) é uma Organização Não Governamental, sem fins lucrativos e apolítica, que se intitula como um movimento jovem e possui como missão “o atingimento da paz e o preenchimento das potencialidades humanas” (AIESEC, 2019a). Reconhecida como parceira da Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO) (UNESCO, 2018) e integrante do Pacto Global da Organização das Nações Unidas (ONU) em direitos humanos, trabalho, meio ambiente e anticorrupção (AIESEC INTERNATIONAL, 2016), a organização está presente em mais de 120 países e territórios e possui mais de 70 anos de história (AIESEC, 2019a).

Uma das características mais enfatizadas pela organização é seu foco em desenvolver a liderança jovem. Dessa forma, todo seu corpo de membros, seja a nível internacional, nacional ou regional, é composto por jovens entre 18 e 30 anos com algum vínculo com universidades ou faculdades.

Um dos mais de 1.400 escritórios da organização espalhados pelo mundo se localiza em São Carlos-SP, uma cidade com aproximadamente 238 mil habitantes (IBGE, 2014) e com duas universidades públicas que, juntas, totalizam em torno de 21 mil alunos com vínculo na graduação ou pós-graduação (UFSCar, 2015; USP, 2019). Fundado em 2007 por alunos da Universidade Federal de São Carlos (UFSCar), o escritório possuía em torno de 80 membros em 2019, tendo acumulado mais de 1.000 intercâmbios realizados.

## 1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA E OBJETIVO DA PESQUISA

Essa pesquisa possui como objetivo caracterizar a cultura organizacional da AIESEC, com foco em seu escritório localizado em São Carlos-SP. Através da observação de fenômenos organizacionais internos, pretende-se traçar um paralelo com a literatura referente à análise de cultura organizacional em ONGs e organizações internacionais, levando em consideração, ainda, como o fato de ser uma organização conduzida por jovens entre 18 e 30 anos influencia sua cultura.

---

<sup>1</sup> Associação Internacional dos estudantes em ciências econômicas e comerciais.

## 1.2 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

Existem muitas pesquisas sobre cultura organizacional em diferentes contextos, mas não foram localizadas muitas pesquisas em organizações com as características da AIESEC.

Essa pesquisa tem como objetivo trazer uma colaboração para pesquisas relacionadas à cultura organizacional aplicada a organizações não governamentais e organizações internacionais em uma organização estudantil presente mais de 120 países e territórios e conduzida exclusivamente por pessoas entre 18 e 30 anos.

Sua realização contribuirá para a organização ampliar sua visão sobre sua cultura organizacional.

## 1.3 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Nos Capítulos 2 e 3, há a revisão bibliográfica utilizada para embasar as próximas etapas do trabalho. No segundo, é trabalhada a definição de cultura organizacional e são apresentadas algumas perspectivas para realizar a análise de fenômenos organizacionais. O capítulo seguinte resgata as definições de Organizações Não Governamentais (ONGs) e Organizações Não Governamentais Internacionais (ONGIs), apresentando, ainda, estudos relacionados à cultura organizacional e motivação nesses tipos de organizações.

O capítulo 4 apresenta os procedimentos metodológicos utilizados para a realização da pesquisa, baseados em pesquisas similares encontradas na literatura. No capítulo 5, há a apresentação dos resultados obtidos pela pesquisa, como a criação da organização, seus valores, costumes e normas a nível local.

Por fim, o capítulo 6 apresenta as conclusões obtidas através da pesquisa.

## 2 CULTURA ORGANIZACIONAL

Nas últimas décadas, o tópico cultura organizacional tem sido amplamente pesquisado, com enfoques diferentes. A necessidade de se compreender o cenário complexo dentro de diferentes organizações fez com que o tema se tornasse alvo de interesse de diversos pesquisadores, seja para entender como as organizações “se comportavam” ou para tentar conectar traços de cultura organizacional com os resultados das empresas, por exemplo. Justamente por essa complexidade, não é difícil encontrar diferentes definições para o termo.

De acordo com Hofstede (1993, p. 89) cultura é “[..] a programação coletiva da mente que distingue um grupo ou uma categoria de pessoas da outra.”<sup>2</sup>. Já pela perspectiva de Trice e Beyer (1993, p. 02), “[...] culturas são um fenômeno coletivo que incorporam as respostas das pessoas às incertezas e ao caos que são inevitáveis na experiência humana.”<sup>3</sup> Por fim, para Schein (2004):

A cultura de um grupo pode ser definida como um padrão de pressupostos básicos compartilhadas que foram aprendidas por um grupo enquanto este resolvia seus problemas de adaptação externa e integração interna, que funcionou bem o suficiente para ser considerado válido e, portanto, ensinado para novos membros como o jeito correto de compreender, pensar e se sentir em relação a esses problemas (p. 17).<sup>4</sup>

Trice e Beyer (1993) definem seis características das culturas que são consenso entre analistas:

1. Coletivo – Apesar de um grupo ser composto por indivíduos, culturas são construídas através de crenças, valores e normas coletivas. Um comportamento individual será incorporado na cultura apenas quando for aceito pelo grupo;
2. Carga emocional – Como a cultura lida com problemas de seus membros, eles possuem a necessidade de criar práticas e ideologias que garantam alguma estabilidade em um mundo cheio de incertezas. Dessa forma, ela acaba se relacionando mais com as necessidades emocionais de seus membros do que com sua racionalidade. Por esse motivo, elementos podem fazer parte da cultura sem que o grupo esteja consciente deles. O questionamento dessas práticas estabelecidas costuma gerar incômodo por parte de seus integrantes;

---

<sup>2</sup> Tradução própria

<sup>3</sup> Tradução própria

<sup>4</sup> Tradução própria

3. Base histórica – Uma cultura é desenvolvida apenas quando o grupo detentor da mesma possui um histórico de convivência para encontrar soluções e maneiras de lidar com problemas e incertezas que o aflige. Essa história é importante para que comportamentos sejam incorporados à cultura;
4. Inerentemente simbólicas – Símbolos são muito presentes na comunicação e expressão da cultura e possuem um papel muito importante de endossar e enfatizá-la;
5. Dinâmica – Por diversos motivos, desde questões relacionadas à comunicação até alterações no ambiente no qual o grupo está inserido, enquanto a cultura for passada de geração a geração, ela estará em constante mudança;
6. Inerentemente difusas – Tão importante quanto comunicar uma cultura é disseminá-la entre os membros do grupo. Essa difusão de crenças e valores, em geral, não será uniforme, uma vez que as pessoas podem ter diferentes interpretações das mesmas crenças e símbolos, porém, elas irão convergir para uma cultura única.

A partir do momento em que a cultura é definida, pode se partir para cultura organizacional. De maneira geral, uma organização pode ser definida como “um número de pessoas interagindo umas com as outras com o propósito de atingir algum objetivo no seu ambiente” (SCHEIN, 1995, p. 13). Dessa forma, um coletivo de pessoas que compartilhe de uma mesma missão e que, para alcançá-la, necessita de interação entre seus membros, pode ser considerado uma organização. Nessa definição, encaixam-se empresas e organizações não governamentais e igrejas, por exemplo.

## 2.1 PERSPECTIVAS PARA ANÁLISE DE CULTURA ORGANIZACIONAL

De acordo com Schein (2004), culturas podem ser analisadas em três níveis: artefatos, crenças e valores adotados e pressupostos básicos. Esses níveis são definidos de acordo com o quão visível e tangível é o fenômeno observado. O primeiro nível é o dos artefatos, que se refere a fenômenos tangíveis, que podem ser vistos, ouvidos e sentidos em um primeiro encontro com a cultura de um grupo. Em geral, artefatos são fáceis de serem observados,

porém difíceis de serem decifrados. Isso porque esses fenômenos podem ter significados diferentes entre os membros. Por isso é necessário explorar outros níveis e compreender quais são os pressupostos que dão base para esses artefatos.

O segundo nível é o das crenças e valores adotados, que se refere a soluções para problemas internos e externos do grupo que funcionaram recorrentemente, de forma a serem validados e incorporados por seus membros. Vale ressaltar que, uma vez aprendidas, enquanto essas crenças e valores funcionarem, elas serão incorporadas gradativamente até se transformarem em pressupostos básicos do grupo. Elas se relacionam muito com os comportamentos observados no nível de artefatos, porém, podem acontecer situações nas quais os valores declarados em um primeiro momento diferem das ações tomadas pelos membros do grupo quando confrontados. Por esse motivo, se faz necessário a investigação mais profunda sobre as razões que guiam o grupo a possuir certos comportamentos.

Por fim, Schein (2004) traz como o nível mais intangível os pressupostos básicos da organização. Quanto mais vezes uma solução para problemas do grupo funciona, mais certo o grupo estará que esta solução sempre funcionará. Assim, de maneira progressiva, ela será incorporada e internalizada pelos membros do grupo, até que seja tão aceita (*taken for granted*), que dificilmente será questionada. Em geral, esses pressupostos servem de base para o comportamento do grupo e são inconscientes, por isso, difíceis de serem alterados. Por isso, quando surge a necessidade de mudanças em um nível profundo na cultura, ela tende a desestabilizar o grupo e gerar ansiedade em seus membros, uma vez que altera sua maneira de ver, sentir e lidar com o mundo.

Uma vez definidos os três níveis, é interessante explorar melhor o que compõe cada um deles e o que deve ser analisado em um primeiro momento. A respeito do nível dos artefatos, ele é composto exclusivamente por elementos tangíveis, como a vestimenta dos membros do grupo ou suas instalações físicas. Itens como valores públicos, linguagem interna dos membros e processos operacionais também fazem parte desse nível (SCHEIN, 2004).

Traçando um paralelo com Trice e Beyer (1993), pode-se notar que as categorias que os autores trazem como formas culturais, isto é, manifestações concretas da cultura, estão relacionadas a esse nível. Essas categorias são:

- a) símbolos – Objetos, vestimentas, configurações físicas;
- b) linguagem – Jargões, gestos, siglas etc.;
- c) narrativas – Histórias, lendas, mitos;
- d) práticas – Rituais, ritos, cerimônias.

Trice e Beyer (1987) afirmam que as práticas são uma forma de lidar com as incertezas através de um código de conduta para certas circunstâncias. Nessa categoria, ritos são considerados “[...] um conjunto de atividades que combina várias formas de expressões culturais e que possuem consequências expressivas e práticas”<sup>5</sup> (TRICE; BEYER, 1987, p. 06). Suas pesquisas revelaram seis tipos de ritos:

1. Ritos de passagem, que marcam a passagem de membros de um *status* para outro. Integração de novos membros e passagem de cargos são alguns exemplos desses ritos;
2. Ritos de degradação, em contra partida, possuem como objetivo retirar poderes de um indivíduo dentro do grupo. Em geral, esses ritos envolvem destituição de cargos, por exemplo. Como cargos de poder muitas vezes estão atrelados aos indivíduos que os detém e suas características pessoais, é necessário que aconteça uma ruptura desse laço para que outro indivíduo possa assumir o cargo;
3. Ritos de confirmação, que possuem como objetivo endossar as identidades sociais dos membros da organização, como premiações, por exemplo;
4. Ritos de reprodução, que ajudam a endossar e legitimar a ordem social corrente de uma organização, fazendo a manutenção de seu *status quo*. Alguns exemplos são reuniões anuais e atividades de desenvolvimento organizacional (*team building*, programas de qualidade de vida no trabalho, pesquisas de *feedback*, etc);
5. Ritos de redução de conflitos, que possuem como foco a redução de potenciais conflitos internos devido a diferenças entre grupos, como de autoridade. Um exemplo de ritos do gênero são os processos de negociação coletiva;
6. Ritos de integração, que possuem como objetivo fazer com que subgrupos diferentes da mesma organização interajam socialmente. Esses ritos se tornam necessários a partir do momento que a organização cresce e precisa fazer com que seus membros sejam cada vez mais especializados e separados entre grupos, fazendo com que cada grupo tenda a ter sua própria subcultura. Um exemplo de ritos do gênero são festas de fim de ano nas empresas.

---

<sup>5</sup> Tradução pela autora



Uma vez definida a gama de elementos que podem ser observados para analisar a cultura de uma organização, o passo seguinte é explorar as crenças e valores adotados. Em geral, eles tendem a servir como justificativa para os comportamentos dos membros do grupo observados no nível anterior. Eles podem se traduzir como normas da organização, isto é, uma série de regras que devem ser seguidas pelos seus indivíduos, ou como valores, que não são regras declaradas, mas, em geral, são justificativas aceitas e seguidas por todos os membros. É importante ressaltar que, às vezes, esses valores podem não corresponder às afirmações públicas da organização a respeito de sua missão e valores, o que pode causar descontentamento entre os membros. Outra questão importante é que, em geral, esses valores e normas são tão abstratos que podem ser contraditórios, gerando paradigmas na cultura (SCHEIN, 2004).

Por fim, existem os pressupostos básicos, nível composto por elementos enraizados na cultura e que justificam os fenômenos observados em outros níveis. Ao explorar o que compõe esses pressupostos, Schein (2004) parte de sua definição de cultura para delimitar que esses pressupostos partem, em um primeiro momento, dos problemas enfrentados pelo grupo, ou seja, questões relacionadas à sua adaptação externa, apresentados no Quadro 1.

Quadro 1 – Pressupostos básicos relacionados à adaptação externa

<b>Problemas</b>	<b>Definição</b>
Missão e estratégia	Refere-se ao porquê de o grupo existir, sua missão principal. O questionamento da função do grupo no mundo revela que organizações possuem múltiplas funções, que podem ser tanto manifestas (públicas) ou latentes (não públicas). Para cumprir essas funções, é necessário priorizar quais funções são mais importantes para o grupo e seus stakeholders
Metas	Uma vez definido o porquê de o grupo existir, há a necessidade de determinar de maneira mais concreta o que é necessário para que a missão seja cumprida. Refere-se ao consenso sobre as operações logísticas básicas necessárias para alcançar a missão
Meios	A partir da definição das metas, é necessário definir como elas serão cumpridas, isto é, os meios pelos quais a organização vai alcançar ela. É nisso que surge a disposição básica de funções e outros elementos mais relacionados ao cotidiano
Medição	Para acompanhar o quão próximo a organização está de atingir suas metas e, assim, sua missão, é necessária a criação de indicadores para medir isso. Um ponto importante de ressaltar é que tão importante quanto definir o que medir, é definir como fazer essa medição
Correções	Em uma situação influenciada por fatores externos, o cenário pode mudar de uma hora para outra. Dessa forma, é necessário definir o que fazer e como fazer para que a organização faça as correções pertinentes às exigências do ambiente externo

Fonte: Adaptado de Schein (2004).

O Quadro 2 apresenta problemas relacionados à integração interna.

Quadro 2 – Pressupostos básicos relacionados à integração interna

<b>Problemas</b>	<b>Definição</b>
Criar uma linguagem em comum e categorias conceituais	Definir uma maneira de se comunicar entre o grupo é necessário para seus membros consigam interpretar e compreender o que está acontecendo
Definir fronteiras do grupo e critérios de inclusão e exclusão	É a definição do que compõe o grupo de fato, quem está dentro e quem está fora. Além disso, inclui tanto os critérios para inclusão de novos integrantes como critérios para promoção ou movimentação dos membros
Distribuição de poder e status	Definição de normas, regras e critérios, para a distribuição, manutenção e destruição de poder entre indivíduos de um grupo. O consenso neste pressuposto é importante para que isso não gere ansiedade entre os membros do grupo
Definindo normas de intimidade	A organização precisa estabelecer regras e chegar a um consenso de como as lidar com as relações íntimas entre indivíduos. Isso é importante para que seus membros gerenciem emoções relacionadas a amor e afeição
Definindo e alocando recompensas e punições	A organização precisa definir em consenso um sistema de recompensas para membros que fazem atos "heroicos" e de punições para membros que desrespeitam as normas e regras da organização
Ideologia e religião	Em geral, organizações precisam encontrar explicações para questões e fenômenos fora de seu controle. Nisso, ideologias começam a surgir a partir de lendas e mitos, como uma forma de guiar seus membros em situações ambíguas

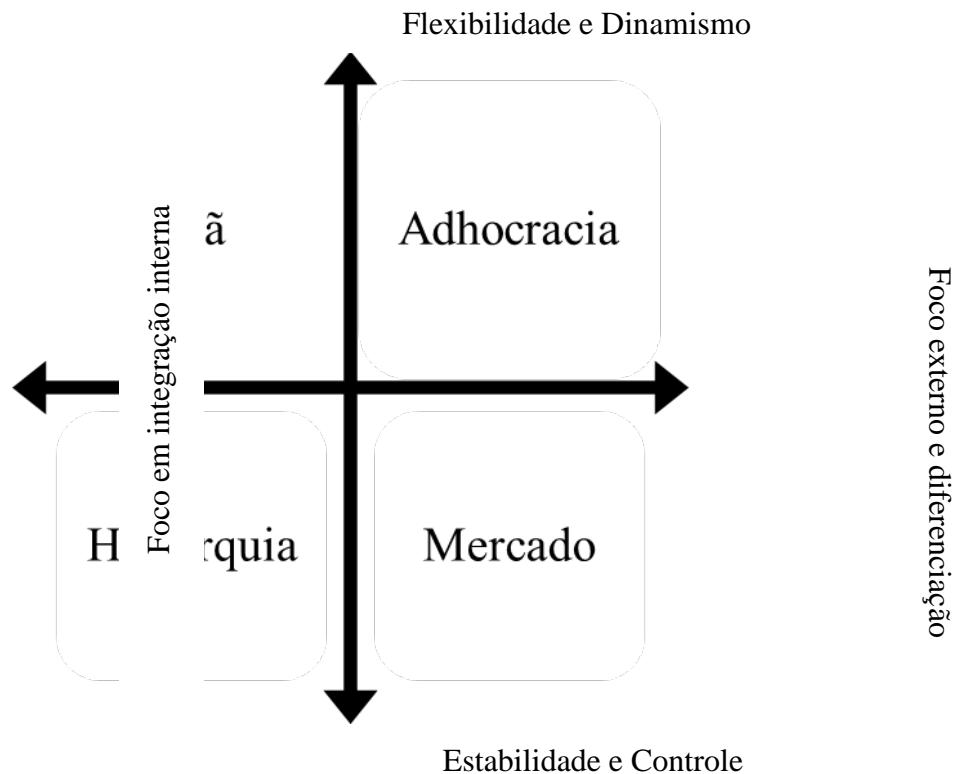
Fonte: Adaptado de Schein (2004).

Vale salientar que todos esses pressupostos necessitam de um elemento em comum essencial: consenso entre os membros do grupo. Os comportamentos só irão compor esses pressupostos e ser seguidos pelo grupo se eles forem um consenso entre seus indivíduos.

Cameron e Quinn (2006) propõem uma maneira diferente de analisar culturas. Ao estudar diversos indicadores possíveis para mensurar a eficiência de uma organização, os autores criaram um *framework* composto por duas dimensões. A primeira dimensão diferencia a ênfase dada entre flexibilidade e dinamismo, e estabilidade e controle. Já a segunda coloca em um extremo a ênfase na integração interna e, no outro, orientação externa. Essas duas dimensões combinadas definem quatro tipos de organizações com características diferentes: clã, adhocracia, hierarquia e mercado. Essas quatro classificações estão ilustradas na Figura 1, que mostra o que Cameron e Quinn chamam de “*Competing Value Framework*” (Modelo de valores concorrentes<sup>6</sup>).

<sup>6</sup> Tradução própria.

Figura 1 – Competing Value Framework (Modelo de Valores Concorrentes)



Fonte: Adaptado de Cameron e Quinn (2006).

Os autores descrevem os quatro tipos da seguinte forma:

- A. Adhocracia – Organizações focadas em criatividade e inovação. O comprometimento à experimentação é um dos pilares da organização, que valoriza a tomada de risco, a criatividade e o empreendedorismo. É comum que organizações com outro tipo dominante possuam subculturas desse tipo. As dinâmicas de poder sofrem alterações constantes, de acordo com a necessidade. Nesse cenário, líderes são vistos como visionários e tomadores de risco;
- B. Clã – Similar a uma organização “familiar”, algumas das principais características que permeiam esse tipo de organização são: valorização do trabalho em equipe, participação e envolvimento dos colaboradores, lealdade. Líderes são vistos como mentores, quase como figuras paternas, e o foco da organização é o desenvolvimento e comprometimento de seus membros, enquanto clientes são vistos como parceiros;

- C. Hierarquia – Com direcionamento interno e foco em estabilidade e controle, organizações desse tipo possuem preocupação com procedimentos padrão e um ambiente de trabalho estruturado. Políticas e regras são o que sustentam a organização e a função de líderes se concentra em coordenar e organizar;
- D. Mercado – Direcionada para o ambiente externo, organizações desse gênero se configuram por alta competitividade e orientação à resultados. O foco da organização é conduzir transações para construir uma vantagem competitiva. Nesse cenário, líderes são rígidos e competitivos.

Os autores afirmam que a grande maioria das organizações possui um tipo dominante em relação ao *framework* desenvolvido. Aquelas que não possuem um tipo dominante, em geral, se encaixam em dois casos: ou não são claras a respeito de sua cultura ou tendem a apresentar as quatro de maneira equilibrada. Além disso, essa classificação revela tendências relacionadas aos valores adotados pelas organizações, ao tipo de liderança que é valorizada por elas e como elas avaliam sua eficiência, de acordo com cada tipo de cultura.

Para culturas do tipo clã, os valores que os movem são comprometimento, comunicação e desenvolvimento. Elas tendem a ser colaborativas e sua eficiência parte do desenvolvimento humano e da participação dos colaboradores. Para culturas tipo adhocracia, ideias inovadoras, transformação e agilidade são valores tidos como centrais. O que gera eficiência é a inovação, visão e novos recursos. Para culturas do tipo hierarquia, se valoriza a eficiência, uniformidade, consistência e a pontualidade. São vistos como eficientes pelo seu controle e estrutura. Por fim, culturas do tipo mercado tendem a serem guiadas por valores como cumprimento de metas e lucratividade. A eficiência vem através do foco ao cliente e de uma competição agressiva (CAMERON; QUINN, 2006).

Diversos autores tentam elaborar e propor metodologias que sejam eficientes para o estudo da cultura organizacional de uma organização específica. Fleury (2012) propõe uma abordagem focada nos seguintes temas:

- A. Histórico das organizações: Investigar o momento de criação da organização, com o fim de compreender melhor sua natureza, metas e objetivos. A autora destaca, ainda, a importância de resgatar momentos de crise, pois valores e símbolos podem se revelar mais facilmente nesses momentos;

- B. Processo de socialização de novos membros: Importante, uma vez que são através dos processos e rituais de socialização e integração que valores e comportamentos são transmitidos para novos membros, além de delimitar os limites da organização (quem está dentro e quem não está);
- C. Políticas de recursos humanos: Analisar as políticas explícitas e implícitas de recursos humanos pode auxiliar a decifrar padrões culturais da organização, uma vez que elas que mediam, em geral, as relações de trabalho. Nesse aspecto, se incluem desde políticas relacionadas ao ingresso de novos membros até políticas de remuneração e plano de carreira;
- D. Processo de comunicação: Os meios de comunicação em uma organização são essenciais para a cultura, uma vez que ela é criada e disseminada através deles. É interessante observar meios de comunicação formais e informais, escritos e orais, para avaliar itens como a relação entre diferentes grupos e a transmissão de histórias e mitos;
- E. Organização do processo de trabalho: Análise importante para identificar categorias presentes nas relações de trabalho e mapear as relações de poder dentro da organização.

Por fim, uma questão importante a ser levada em consideração na hora de estudar culturas organizacionais é a existência de subculturas. De acordo com Schein (2004), quanto maior a organização, mais inevitável é a existência de subculturas dentro dela. Essas subculturas podem se apresentar, por exemplo, entre grupos com diferentes níveis de poder ou ainda em grupos com diferentes prioridades. Um exemplo que o autor cita é a diferença entre culturas “operacionais”, isto é, de colaboradores mais voltados a tarefas operacionais, engenharia, colaboradores focados na parte de desenvolvimento e melhoria contínua, e executiva, colaboradores que possuem como missão garantir a sobrevivência da empresa a médio e longo prazo.

### 3 CULTURA E ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS

Organizações Não Governamentais (ONGs) são, em geral, organizações sem fins lucrativos que possuem como objetivo atender alguma demanda que organizações governamentais não conseguem atender de maneira eficiente. Devido sua ampla definição, existem muitas áreas diferentes que contam com a atuação de ONGs, como a área da saúde, direitos civis, meio ambiente e cultura, por exemplo (IPEA, 2015).

No Brasil, não existe uma lei que centralize e regule a existência de ONGs. De acordo com o Código Civil de 2002, a definição por lei que mais se adequaria nesse caso seria de Associação, sendo está determinada pelo Art. 53 da Lei Nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002 como “... a união de pessoas que se organizem para fins não econômicos.” (BRASIL, 2002).

Tais associações podem se submeter e tentar obter a classificação de Organização Social (OS), pela Lei Nº 9.637 de 15 de maio de 1998 ou Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), pela Lei Nº 9.790 de 23 de março de 1999. Ambas as leis são destinadas a organizações privadas sem fins lucrativos, porém há algumas diferenças, como a exigência de que parte do conselho de administração seja do Poder Público, no caso de uma OS, o que não é exigido de uma OSCIP (BRASIL, 1998, 1999). De acordo com dados coletados pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, ou IPEA, o Brasil possuía, em 2015, em torno de 400 mil organizações da sociedade civil ativas (IPEA, 2015).

A perspectiva de que ONGs necessitam de uma gestão administrativa mais profissional veio à tona na década de 1990, quando surgiram muitas organizações do gênero (ERDURMAZLI, 2019). Apesar disso, quando se busca na literatura trabalhos do gênero, é notável que a área é como um campo de estudo com potencial a ser explorado, especialmente se for levado em consideração os diferentes tipos de ONGs existentes.

Um dos objetivos que permeiam os estudos relacionados a culturas organizacionais se concentra na tentativa de relacionar os resultados de organizações com sua cultura, apesar de não haver um consenso entre pesquisadores sobre como “mensurar” tanto cultura organizacional como eficiência organizacional (DENISON; HAALAND; GOELZER, 2015). Entretanto, uma questão a ser feita é: o que de fato são “bons” resultados? Se para organizações com fins lucrativos esse questionamento não é tão simples quanto pode parecer, para ONGs esse tópico é ainda mais complexo.

Esse tipo de questionamento abre precedentes para uma área de pesquisa relacionada à eficácia organizacional em organizações não governamentais, isto é, o quanto uma organização é eficiente em atingir seus objetivos. Lecy, Schmitz e Swedlund (2012), ao revisarem a literatura relacionada ao tema, observam que não há um consenso sobre como essa eficácia deveria ser mensurada. Apesar disso, há o consenso de que ela não é unidimensional, isto é, não se pode estabelecer apenas um parâmetro para sua análise.

Chelladurai e Haggerty (1991) trazem um conceito de eficácia em ONGs de esportes que tem sido adaptada de maneira satisfatória para outros casos. Esse conceito se baseia em quatro dimensões, todas focadas na percepção dos membros da organização: Eficácia do sistema de gestão, Processo de tomada de decisão, Relações pessoais entre membros e Satisfação com o trabalho (MAHALINGA SHIVA; SUAR, 2012). Chelladurai e Haggerty (1991) relacionam esse conceito de eficácia organizacional com a perspectiva de cultura organizacional de Sashkin e Rosenbach. De acordo com eles:

“Uma cultura de ONG bem sucedida em termo de gestão da mudança, atingimento de metas, coordenação de time e orientação ao cliente impulsiona a eficácia em termo de melhor coordenação, tomada de decisão, relacionamento interpessoal e maior nível de satisfação com o trabalho entre os membros.” (p.705)

Segundo Erdurmazli (2019), o comprometimento e a satisfação dos voluntários são fatores de extrema importância para ONGs. Isso se dá devido sua necessidade de reter recursos humanos, apesar complexidade de conseguir isso por conta da configuração das relações entre colaboradores e organizações serem frágeis, isto é, há uma maior facilidade em voluntários, independentemente de seus cargos, saírem da organização. O autor recomenda que organizações que dependem de voluntários criem ambientes com características culturais voltadas para culturas de Adhocracia ou Clã, para promover comprometimento e colaborar com a satisfação dos seus membros.

### 3.1 ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS INTERNACIONAIS

De acordo com Herz e Hoffmann (2004), organizações internacionais são, por definição, formas institucionalizadas de promover a cooperação internacional. Dentro dessa definição pode-se encontrar as Organizações Intergovernamentais Internacionais (OIGs), caracterizadas pela cooperação institucionalizada entre diferentes estados e as Organizações Não Governamentais Internacionais (ONGI), definidas como “Organizações voluntárias organizadas por indivíduos e grupos e que contam com um documento constituinte e uma

sede permanente.” (p. 228). Os primeiros registros de ONGIs datam do século XIX, entretanto, é notável o aumento no número de instituições do gênero pós Segunda Guerra Mundial (BOLI; THOMAS, 1997).

No aspecto legal, de modo geral, ONGIs não podem ser acordadas como uma personalidade jurídica internacional. Para que ONGIs sejam reconhecidas como tais, elas devem se registrar em cada Estado diferente como uma ONG para, então, se configurar como uma ONGI através de um documento constituinte e de um secretariado internacional, localizado em um estado específico (HERZ; HOFFMANN, 2004).

Após um estudo com quase seis mil organizações fundadas entre 1875 e 1973, Boli e Thomas (1997) identificaram características comuns entre as instituições estudadas e chegaram a um a um grupo de cinco princípios universais que servem como base para ONGIs:

- A. Universalismo: qualquer pessoa que esteja interessada é um potencial colaborador das atividades da organização. O propósito da organização, bem como seus meios, é encarado como útil em qualquer lugar.
- B. Individualismo: os membros dessas organizações, em geral, são vistos de maneira individualizada. O indivíduo que é o “protagonista” e qualquer coletivo é apenas o arranjo de indivíduos. Isso molda a organização tanto em aspectos de tomada de decisão, direcionando para procedimentos mais democráticos, quanto em aspectos de estrutura organizacional.
- C. Autoridade voluntária racional: ao se organizarem, organizações do gênero acabam ativando um modelo cultural muito particular. Nesse modelo, indivíduos responsáveis trabalhando coletivamente através de procedimentos racionais podem determinar regras culturais que são eficientes, igualitárias e que não precisam de legitimação externa. Assim, para possuir poder de articulação em meio a outros atores, as ONGIs se auto designam uma autoridade informal no seu meio, que é respeitada por conta de aspectos culturais e não formais.
- D. Propósito humano e as dialéticas da racionalização do progresso: parte da ideia de que, em essência, ONGIs buscam o “Progresso racional”, conceito que envolve tanto crescimento econômico quanto auto realização individual, segurança coletiva e justiça, por exemplo. Porém, é impossível que os atores nesse meio operem de maneira completamente racionalizada, originando uma tensão entre o racional e o irracional. Nesse conflito, há uma tendência em, ao se rejeitar a completa racionalização, racionalizar o irracional e subjetivo. Isso



justificaria, por exemplo, a existência de um grande número de ONGIs relacionadas a esportes ou espiritualidade.

- E. Cidadania global: visão de que todo indivíduo possui direitos e deveres e, além disso, é capaz de colaborar com ações voluntárias para soluções de problemas sociais. De forma, é encorajado que indivíduos busquem atingir objetivos individuais, mas que também busquem promover o bem coletivo.

Na literatura, o estudo de teorias organizacionais em ONGIs não é uma área amplamente explorada. Autores como Hofstede (1993), propõem modelos para compreender diferenças culturais em organizações do gênero e relacioná-las com diferenças culturais entre países. Porém, os impactos dessas diferenças são pouco analisados (DENISON; HAALAND; GOELZER, 2015).

Uma das principais conclusões de Hofstede (1993) é a respeito da necessidade de empresas multinacionais adaptarem sua cultura organizacional para a realidade de diferentes contextos culturais entre países. Nesse estudo, essa conclusão será estendida para ONGIs. Dessa forma, para que as organizações consigam se adaptar as diferentes realidades, a criação de subculturas é algo inevitável, apoiando a visão de Schein (2004) a respeito da existência de subculturas em organizações de grande porte.

### 3.2 ONGS E VOLUNTÁRIOS

Uma das coisas mais importantes de uma Organização Não Governamental, internacional ou não, é seu recurso humano. Muitas pessoas ao redor do mundo se engajam ou já se engajaram em atividades voluntárias, muitas vezes sem uma remuneração. Esse engajamento gerou um questionamento para pesquisadores a respeito do que motiva esses voluntários.

Em uma abordagem funcional, Clary *et. al.* (1998) determinaram seis funções que o trabalho voluntário teria para as pessoas que o fazem:

- a) Valores – Pelo envolvimento com trabalho voluntário, o indivíduo pode expressar valores relacionados a altruísmo e preocupação com outros;
- b) Conhecimento – Oportunidade de aprender coisas novas e colocar em prática habilidades e conhecimentos que, caso contrário, poderiam não ser utilizados;

- c) Social – Oportunidade de se envolver com outras pessoas e desenvolver atividades que são vistas de maneira positiva por outros;
- d) Carreira – Benefícios que alguém pode receber na carreira devido ao envolvimento com voluntariado;
- e) Proteção – Para proteger o ego de pensamentos negativos e reduzir a culpa de ser mais abastado que outros;
- f) Aprimoramento – Em contraste com o item anterior, este envolve um aspecto mais positivo, relacionado ao crescimento do ego e desenvolvimento pessoal.<sup>7</sup>

Essa perspectiva a respeito da motivação das pessoas serve como base para diversos estudos que tentam compreender o perfil de pessoas que fazem trabalho voluntário e possíveis fatores que podem influenciar em sua motivação.

Um dos exemplos de estudos do gênero se concentra em traçar o perfil de estudantes de graduação que se envolvem com trabalho voluntário. Gage e Thapa (2012) realizaram um estudo com 270 estudantes, majoritariamente estadunidenses, no qual observaram, entre diversos itens, que as três principais motivações desses estudantes estão relacionadas respectivamente as funções denominadas por Clary *et. al.* como: valores, carreira e aprimoramento.

Outro estudo, conduzido por Hunstinx *et. al.* (2010), estabelece uma comparação entre as motivações de estudantes de seis países diferentes, Bélgica, Canadá, China, Estados Unidos, Finlândia e Japão, para avaliar se o regime de organizações sem fins lucrativos desses países exerceria influência nelas ou não. De acordo com seus resultados, estudantes em todos os países classificaram motivações relacionadas a valores e altruísmo como mais relevantes para sua escolha.

Offstein, Chory e Childers Jr (2015), ao tentarem estabelecer uma análise para compreender os fatores que influenciavam na escolha de estudantes dos Estados Unidos e da Europa a respeito de trabalho voluntário, fizeram algumas observações. A primeira delas seria de que as pessoas nem sempre estão conscientes do raciocínio por trás de suas escolhas de voluntariado, contradizendo alguns pontos de vista apresentados na literatura.

Outra observação seria que muitos estudantes não refletem muito suas escolhas antes de partir para a execução das atividades. Por conta disso, muitas pessoas preferem, ou até necessitam, de estruturas de suporte bem delimitadas, uma vez que isso permite que elas

---

<sup>7</sup> Tradução pela autora.

foquem na execução das atividades e não precisem se envolver em sua elaboração, que pode ser uma barreira para elas (OFFSTEIN; CHORY; CHILDERS JR, 2015).

Uma terceira observação de Offstein, Chory e Childers Jr (2015) é a de que há uma implicação a respeito da ligação entre *coaching* executivo e escolhas de voluntariado. Nas amostras coletadas, os autores observam uma falta de reflexão e autoconhecimento nos estudantes. Nesse cenário, o processo de *coaching* seria visto como algo a promover essa reflexão, podendo aumentar a eficácia da experiência de voluntariado para todos os envolvidos.

Por fim, com a presença de muitos indecisos no que diz respeito a escolha de trabalho voluntário, essas pessoas estão mais suscetíveis a influências de *marketing* e *branding* das organizações. Assim, mídias sociais, por exemplo, podem ser utilizadas como um meio de comunicação para atrair mais apoiadores para a organização em questão (OFFSTEIN; CHORY; CHILDERS JR, 2015).

Observando todos esses estudos, pode-se notar que as motivações relacionadas a valores e altruísmo possuem destaque entre estudantes de graduação. Apesar disso, há um debate a respeito do quão racional seriam as motivações das pessoas ao se envolverem com trabalhos voluntários.

## 4 MÉTODO DE PESQUISA

O estudo apresentado foi realizado no escritório da AIESEC localizado na cidade de São Carlos-SP. Esse recorte foi feito para proporcionar um acesso mais fácil aos indivíduos da organização e possibilitar uma análise mais profunda da subcultura do escritório em questão.

Seguindo as categorias de pesquisas em organizações citadas por Schein (2004, p. 205), foi adotada uma abordagem qualitativa, composta principalmente de entrevistas com membros da organização. Um ponto a ser ressaltado é que, para seleção do grupo de indivíduos que participaram da entrevista, buscaram-se diferentes pontos de vista.

Os dados da pesquisa foram coletados através dos seguintes métodos:

- a) Entrevistas realizadas com membros ativos da organização. Foram aplicados três roteiros de entrevistas, de acordo com o cargo que a pessoa possui na organização, diferenciando diretores, líderes de time e membros regulares. O objetivo foi executar uma entrevista por pessoa. Em relação a indivíduos ligados à área de gestão de pessoas, foi realizada uma entrevista mais longa, para compreender também as políticas empregadas na organização. Foram realizadas três entrevistas, todas virtualmente. Os roteiros utilizados se encontram no Apêndice A;
- b) Pesquisa documental em meios de comunicação oficiais e informais da organização em diferentes níveis (nacional e internacional), como site oficial, páginas em plataformas digitais, relatórios anuais e outros materiais referentes à organização. O principal objetivo foi coletar informações a respeito da história, o processo de socialização de novos membros, processos de comunicação e organização do trabalho, seguindo os temas propostos por Fleury (2012);
- c) Conversas informais com membros ativos e inativos da organização, a nível local e nacional. Essas conversas foram realizadas para coletar informações que não foram possíveis de serem obtidas através das pesquisas em meios de comunicação;
- d) Visitas ao espaço físico da organização e eventos formais ou informais da mesma, como reuniões gerais de escritório, com o intuito de observar e coletar dados a respeito dos temas propostos por Fleury (2012) e outros artefatos potencialmente relevantes, como ritos internos.

Vale ressaltar que a autora desde trabalho fez parte do corpo da organização entre fevereiro de 2015 e agosto de 2017, tendo assim um acesso facilitado a pessoas, matérias e um conhecimento prévio sobre a organização.

Para as entrevistas, foi feita uma análise de conteúdo adaptada da metodologia proposta por Colbari (2014), principalmente a análise de ocorrência de determinados objetos nas respostas, da análise avaliativa do significado e das características atribuídas aos objetos e da análise associativa, tomando precaução em relação à definição desses objetos. Vale salientar que ambos foram feitos em carácter de confidencialidade. Toda identificação necessária foi feita pelo nível da pessoa na organização (corpo executivo, gerência ou membro).

As entrevistas foram feitas com foco em explorar aspectos como história da organização, ritos, políticas oficiais, processos de comunicação e a organização do trabalho, em conformidade com a proposta de Fleury (2012). Elas também foram utilizadas para obter mais informações sobre alguns aspectos observados. Uma relação das entrevistas realizadas pode ser vista abaixo.

Quadro 3 – Relação das entrevistas realizadas

<b>Data</b>	<b>Cargo do entrevistado</b>	<b>Tempo de entrevista</b>
02/10/2019	Diretora	60 minutos
02/10/2019	Líder de time	45 minutos
04/10/2019	Membro regular	40 minutos

Fonte: Elaboração própria.

Os resultados da pesquisa em meios de comunicação oficiais e informais foram sistematizados para realizar a descrição inicial da organização, complementando com os outros instrumentos de pesquisa. Foram considerados seus valores, história, estrutura interna e resultados. Foram observados, ainda, os artefatos presentes na organização.

As principais questões relacionadas a cultura organizacional a serem observadas através das informações coletadas estão sintetizadas no quadro a seguir.

Quadro 4 – Relação de questões a serem observadas

<b>Autor</b>	<b>Perspectiva de análise</b>	<b>Questões observadas</b>
Schein	Níveis de análise: Artefatos, crenças e valores adotados e pressupostos básicos	Pressupostos básicos são disseminados pela organização.
Cameron e Quinn	Tipos de organização: Adhocracia, Clã, Hierarquia e Mercado	Elementos da organização alinhados a cada tipo de organização
Boli e Thomas	Princípios de organizações não governamentais internacionais (ONGI)	Elementos da organização alinhados com os princípios listados pelos autores

Fonte: Elaboração própria.

## 5 AIESEC

A AIESEC (Association internationale des étudiants en sciences économiques et commerciales)<sup>8</sup> é uma organização internacional não-governamental (ONGI), sem fins lucrativos, que possui como principal objetivo a busca pela paz e por potencialidades humanas através da liderança jovem. É reconhecida pela ONU (Organização das Nações Unidas) como a maior organização jovem do mundo. Até 2018, a instituição estava presente em mais de 120 países e territórios e tinha mais de 30 mil voluntários, de acordo com dados apresentados em seu site oficial (AIESEC, 2019a).

A organização, que possui sede em Roterdão (Bélgica), também possui status consultivo junto ao Conselho Econômico e Social das Nações Unidas (United Nations Economic and Social Council, ou ECOSOC), é afiliada ao Departamento das Nações Unidas e é membro do Encontro Internacional de Organizações Juvenis (International Coordination Meeting of Youth Organisations, ou ICMYO).

### 5.1. HISTÓRICO DA ORGANIZAÇÃO

A iniciativa da criação da AIESEC surgiu na década de 1930, época na qual foram realizadas reuniões com representantes de diversas universidades da Europa, todas especializadas em economia e administração, com o propósito de trocar informações a respeito de seus programas de intercâmbio. Em um primeiro momento, aconteceram alguns intercâmbios principalmente por iniciativa dos alunos.

Com o estopim da Segunda Guerra Mundial, essas reuniões foram suspensas, só voltando a acontecer novamente em 1944. Em 1948, a AIESEC foi fundada oficialmente como uma organização independente, sendo composta por alunos de universidades nas áreas de economia e administração da Bélgica, Dinamarca, Finlândia, França, Holanda, Noruega e Suécia (KERN, 2003).

Ao longo do tempo, a organização cresceu, chegando a atingir 147 países e territórios. Em 2019, a AIESEC possui 120 países com escritórios ativos, totalizando 1.410 escritórios locais. A distribuição dos escritórios, bem como o ano de fundação das entidades se encontra no Apêndice B.

---

<sup>8</sup> Associação Internacional dos estudantes em ciências econômicas e comerciais.

A AIESEC veio para o Brasil inicialmente nos anos 1960, no Rio de Janeiro. Entretanto, por questões relacionadas à conjuntura política da época, o escritório da AIESEC não chegou a ser oficialmente aberto. Em 1971, a AIESEC foi fundada no Brasil com dois escritórios, um situado em São Paulo, vinculado a alunos da Fundação Getúlio Vargas, e outro em Porto Alegre<sup>9</sup>. Ao longo dos anos 1970, a AIESEC foi se expandindo, alcançando as cidades de Rio de Janeiro, Florianópolis, Santos, Belo Horizonte e Curitiba. Nos anos 1980, foram fundados escritórios em Brasília, Vitória e Salvador (WIKIPEDIA, 2019).

Em 2008, a AIESEC no Brasil abriu um escritório em Manaus, chegando às cinco regiões do país. Até 2009, a entidade possuía 32 escritórios, distribuídos entre 13 estados brasileiros, sendo São Paulo o estado com maior número de escritórios na época, com 11 escritórios (AIESEC, 2011). Em 2019, a organização alcançou o número de 51 escritórios locais espalhados pelo território brasileiro, exibidos no Quadro 3.

Alguns escritórios da AIESEC já encerraram suas atividades, como os de Campinas-SP, Dourados-MS, Ilhéus-BA, Marília-SP, Passo Fundo-RS, Ponta Grossa-PR, PUC (São Paulo-SP) e Santa Cruz do Sul-RS (AIESEC, 2019f) (WIKIPEDIA, 2019).

No caso de escritórios localizados em São Paulo, apesar de o nome remeter a universidades e faculdades da cidade, não necessariamente há um vínculo oficial com elas. Apesar disso, há um suporte por pelo menos parte das universidades e suas unidades são localizadas na instituição ou em suas proximidades.

De acordo com antigos membros, o escritório de São Carlos<sup>10</sup> surgiu em 2006, por iniciativa de um grupo de alunos da Engenharia de Produção da Universidade Federal de São Carlos (UFSCar). Na época, existia um incentivo por parte da diretoria nacional para que novos escritórios fossem criados.

Para criar um escritório, era necessário formar um grupo de interesse na cidade através de uma AIESEC já existente. Esse grupo precisava atingir algumas metas em relação a estrutura e membresia interna para se tornar de fato uma extensão, ou seja, integrante de um escritório já oficial.

---

<sup>9</sup> Não foi encontrado qual seria a universidade com a qual seus fundadores tinham vínculo.

<sup>10</sup> A autora dessa monografia atuou neste escritório.



Quadro 5 – Escritórios da AIESEC por Estado

<b>Região</b>	<b>Estado</b>	<b>Escritórios/Cidades</b>
<b>Centro-Oeste</b>	Mato Grosso	Cuiabá
	Mato Grosso do Sul	Campo Grande
	Goiás	Goiânia
	Distrito Federal	Brasília
<b>Nordeste</b>	Alagoas	Maceió
	Bahia	Salvador
	Ceará	Fortaleza
	Maranhão	São Luís
	Paraíba	João Pessoa
	Pernambuco	Recife, Vale do São Francisco (Petrolina)
	Piauí	Teresina
	Rio Grande do Norte	Natal
	Sergipe	Aracaju
<b>Norte</b>	Amazonas	Manaus
	Pará	Belém, Santarém
	Tocantins	Palmas
<b>Sudeste</b>	Espírito Santo	Vitória
	Minas Gerais	Belo Horizonte, Itajubá, Uberlândia, Viçosa
	Rio de Janeiro	Rio de Janeiro, Volta Redonda
	São Paulo (capital)	ESPM, Fundação Getúlio Vargas, Insper, Mackenzie
	São Paulo (outras cidades)	ABC (Santo André), Bauru, Franca, Limeira, Ribeirão Preto, Santos, São José do Rio Preto, São Carlos, Sorocaba, Vale do Paraíba (São José dos Campos)
<b>Sul</b>	Paraná	Curitiba, Londrina, Maringá
	Rio Grande do Sul	Pelotas, Porto Alegre, Santa Maria
	Santa Catarina	Balneário Camburiú, Blumenau, Chapecó, Florianópolis, Joinville

Fonte: Elaboração própria a parte de AIESEC, 2019f e WIKIPEDIA, 2019.

Assim, em 2007, com apoio da AIESEC no Vale do Paraíba <sup>11</sup>, a AIESEC em São Carlos se tornou uma extensão. O passo seguinte foi se tornar um escritório oficial e, assim, independente. Para isso, era necessário que a extensão cumprisse algumas metas de intercâmbio determinadas pela diretoria nacional. Em 2008, os primeiros intercâmbios oficiais aconteceram, com três estudantes (dois da UFSCar e um da USP) indo para a Índia e duas estudantes (uma grega e uma eslovena) vindo para São Carlos. Porém, ela só veio a se tornar oficialmente um escritório em 2009, ano no qual conseguiu concretizar 11 intercâmbios<sup>12</sup>.

<sup>11</sup> Na época, conhecida como AIESEC no ITA.

<sup>12</sup> Não foi possível obter dados sobre quantas pessoas partiram de São Carlos e quando vieram.

Em 2013, o escritório conseguiu o título de Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP) e expandiu algumas operações para as cidades de Araraquara e Pirassununga, realizando 118 intercâmbios no ano. Nos anos seguintes, os intercâmbios aumentaram, como pode ser visto no Quadro 4.

Quadro 6 – Número de intercâmbios de 2015 a 2019 da AIESEC em São Carlos

Ano	Vagas casadas*	Intercâmbios realizados**
2015	213	199
2016	408	254
2017	462	326
2018	625	315
2019	400	352

Fonte: Elaboração própria a partir de AIESEC IN EGYPT, 2019.

\* Considera o número de *approvals* do ano em questão.

\*\* Considera o número de *realizes* do ano em questão.

Para avaliar os resultados, os indicadores são definidos de acordo com as etapas da jornada do consumidor, sendo elas:

- A. *Application* - ou Aplicação, momento no qual a pessoa se candidata para uma vaga;
- B. *Accepted* - ou Aceitos, quando a pessoa que se candidatou é aceita na vaga;
- C. *Approved* - ou Aprovado, que é aprovação definitiva para a vaga e a pessoa assina o contrato;
- D. *Realized* - ou Realizado, quando a pessoa chega no país de destino;
- E. *Finished* - ou Finalizado, quando a pessoa retorna ao país de origem ou quando sua experiência acaba;
- F. *Completed* - Ou Completo, quando a pessoa passa pelo processo de retorno e completa sua experiência. Se ela não recebeu, durante a experiência, algum item considerado essencial, a experiência não é considerada completa.

Os principais indicadores levados em consideração são o *Approved* e o *Realized*. Apesar disso, desde quando foi criado, em torno de 2015, o *Completed* vêm recebendo destaque, por ser referência final de que a experiência de liderança foi entregue.

## 5.2 ATIVIDADES DESENVOLVIDAS PELA ORGANIZAÇÃO

O objetivo dessa seção é analisar como o processo de trabalho ocorre dentro da organização, de acordo com a recomendação de Fleury (2012). Para observar isso, é necessário compreender quais são os produtos oferecidos e como é sua estrutura interna.

A AIESEC oferece três modalidades de intercâmbio:

- A. Talentos globais: É a primeira modalidade de intercâmbio criada pela AIESEC, desenvolvida desde o início de suas atividades. Oferece estágios remunerados em empresas de pequeno a grande porte, que podem durar de 6 semanas a 2 anos. As vagas são classificadas em cinco categorias: negócios, engenharia, licenciatura, marketing e TI. Em 2018, ocorreram mais de 3.700 experiências do gênero no mundo, com vagas em empresas como Microsoft, Spotify, Eletrolux, PWC e Deutsche Post DHL Group (AIESEC, 2019d);
- B. Voluntário global: Criada em torno de 2009, é focada no desenvolvimento de projetos voluntários de 6 a 12 semanas em Organizações Não Governamentais (ONGs). Nesta modalidade, cada projeto é vinculado diretamente a um dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Organização das Nações Unidas (ONU), criados em 2015. As experiências podem englobar diversas áreas, como marketing, administração, licenciatura e construção civil. Em 2018, quase 33.500 intercâmbios do gênero foram realizados no mundo inteiro (AIESEC, 2019e);
- C. Empreendedor global: É o produto mais novo da organização, criado em 2015. Envolve o desenvolvimento de um projeto de até 3 meses em uma *startup*. Em geral, as vagas são para áreas como administração, marketing, financeiro e Tecnologia da Informação (TI). Em 2018, em torno de 3.200 intercâmbios do gênero foram realizados no mundo (AIESEC, 2019b).

Em julho de 2020, a AIESEC optou por alterar a maneira como seus produtos são configurados ao englobar o “Empreendedor global” ao “Talentos globais” e separar os intercâmbios de licenciatura. Dessa forma, os produtos ficam configurados da seguinte forma: Talentos globais, Voluntário global e Professor global, sendo o último focado em licenciatura.

Para manter números e proporcionar um parâmetro de comparação, optou-se por manter como destaque principal a configuração anterior à alteração.

Outra atividade da organização é o YouthSpeak Forum, evento criado no fim de 2015 com o objetivo de “escutar e dar voz aos jovens”. Realizado em diversos países, o foco é realizar palestras e *workshops* relacionados os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Organização das Nações Unidas (ONU). No Brasil, todas as sete edições do evento, até 2019, foram sediadas em São Paulo (YOUTHSPEAK, 2019).

Uma questão muito ressaltada na organização é seu direcionamento a pessoas jovens. Todas as atividades podem ser realizadas apenas por jovens entre 18 e 30 anos. Além disso, de acordo com membros da organização, a pessoa precisa possuir vínculo com alguma universidade ou ter possuído tal vínculo no máximo dois anos, antes do momento de ingresso na organização.

### **5.2.1 Missão, visão e valores**

Considerando o ponto de vista de Schein (2004), um dos fatores mais importantes para análise de cultura organizacional, no quesito pressupostos básicos relacionados à adaptação externa, é a missão da organização, que define seu motivo de existir e quais devem ser suas prioridades. Dessa forma, é interessante entender a missão, a visão e os valores de uma organização para compreender esse e outros fatores que a conectam com o meio externo, bem como guiam suas atividades internas.

Uma das principais referências a nível internacional sobre o que é a AIESEC, tanto para internos quanto para outras pessoas, é uma imagem intitulada pela organização como “AIESEC *Way*”, apresentada na Figura 2. Ela procura sintetizar o porquê, o como e o quê a AIESEC busca fazer para sua missão.

Figura 2 – AIESEC Way



Fonte: AIESEC HUB, 2019.

Na primeira parte da figura, no canto superior esquerdo, há a seguinte frase: “Tudo começou depois da Segunda Guerra Mundial quando um grupo de pessoas jovens determinou que a compreensão entre culturas era essencial para prevenir conflitos similares.”<sup>13</sup>, que contextualiza a origem da organização.

Na segunda parte, intitulada “why” (porque, em português) consta: “Nós buscamos atingir paz e preenchimento das potencialidades humanas.”<sup>14</sup> Através disso, a organização busca destacar qual a sua causa e no que seus membros acreditam.

Na terceira parte, “how” (ou como), há a frase: “Nós colocamos a nossa confiança na juventude como a chave para alcançar um futuro melhor. Nós acreditamos que liderança é a solução fundamental e ela pode ser desenvolvida em qualquer um,”<sup>15</sup> definindo o público-alvo da organização e o meio pelo qual ela busca cumprir com seu objetivo.

Na quarta parte da figura, colocada como “what” (ou o quê) a organização faz: “Nós permitimos jovens desenvolverem sua liderança através do aprendizado de experiências

<sup>13</sup> Tradução própria.

<sup>14</sup> Tradução própria.

<sup>15</sup> Tradução própria.

práticas em ambientes desafiadores. Nós fazemos isso através de trocas entre culturas e criando essas oportunidades.”<sup>16</sup>

Na sexta parte, está escrito: “Você pode imaginar o que acontece no mundo quando nós engajamos e desenvolvemos todos os jovens? Essa é a questão que nos direciona enquanto buscamos atingir a nossa visão: Paz e preenchimento das potencialidades humanas.”<sup>17</sup> A ideia central dos dois trechos é definir, de maneira abrangente, as atividades fins da organização, pelas quais elas desenvolvem liderança jovem para, assim, alcançar seu principal objetivo de paz e preenchimento das potencialidades humanas.

Uma das principais maneiras de desenvolver jovens líderes, de acordo com a visão da AIESEC, é proporcionar experiências e oportunidades desafiadoras e que incentivem trocas culturais.

Um aspecto muito característico da organização, atrelado à sua própria missão, é sua definição de liderança. Segundo o site oficial da AIESEC, um líder deve desenvolver as seguintes características:

- A. Capacidade para empoderar os outros: Comunicar claramente, envolver-se em conversações e criar espaços que incentivem os outros a agir.
- B. Orientado à solução: Flexível, preparado para correr riscos e que procura constantemente soluções para os desafios.
- C. Cidadão global: Consciente do que se passa no mundo, gostar de se envolver ativamente e contribuir para tornar o mesmo num lugar melhor para todos.
- D. Self Aware: Saber e compreender suas forças pessoais, viver de acordo com os seus próprios valores e explorar continuamente as suas paixões.” (AIESEC, 2019a).

Essa definição de liderança leva o nome de “Leadership Development Model”, ou LDM, e é utilizada para embasar a maneira de se trabalhar tanto com membros quanto com clientes, de forma a guiar o desenvolvimento dessas características. Há, inclusive, métodos de mensuração para avaliar se essas características foram desenvolvidas durante uma experiência

---

<sup>16</sup> Tradução própria.

<sup>17</sup> Tradução própria.

“AIESECa<sup>18</sup>” dentro da plataforma online utilizada pela organização para disponibilizar e gerenciar vagas de intercâmbio para seus clientes.

A AIESEC possui seis valores, os quais se conectam com a missão da organização:

1. Atingir a excelência;
2. Demonstrar integridade;
3. Ativar liderança;
4. Desfrutar da participação;
5. Viver a diversidade;
6. Agir sustentavelmente.

De acordo com membros regulares da organização, entrevistados em outubro de 2019, o AIESEC Way sempre foi algo muito destacado em todas as oportunidades possíveis, estando inclusive presente fisicamente no escritório local.

Um ponto relevante a se destacar na AIESEC é a maneira como a visão é trabalhada. Em 1992, a organização decidiu criar o Direction’96, uma visão que estabelecia direcionamentos a médio prazo, durante um período de quatro anos. De acordo com a própria organização, o Direction’96 foi construído diante da necessidade de redirecionar o foco para intercâmbios, visto que os resultados eram os piores desde o início de sua história (AIESEC INTERNACIONAL, 2020a). A partir dos anos 2000, a visão passou a ser revista a cada cinco anos, fazendo um processo de construção conjunto em um evento que reúne representantes de todos os escritórios a nível nacional.

A visão completa mais recente foi a intitulada “AIESEC 2020”, que busca redefinir a organização como um “movimento jovem”. Foram definidos três objetivos principais: se adaptar ao que o mundo precisa, crescer disruptivamente e ser acessível a todos, em qualquer lugar (AIESEC, 2016).

Entre o final de 2019 e o começo de 2020, a organização iniciou a construção da visão “AIESEC 2025”. Apesar dos objetivos principais e da estrutura geral da visão já terem sido construídos, a crise do Covid-19 forçou a organização a fazer adaptações, que só serão concluídas e divulgadas em 2021. Foram definidos três objetivos: empoderar jovem líderes, construir uma AIESEC duradoura, desenvolver parcerias com propósito (AIESEC INTERNACIONAL, 2020b).

---

<sup>18</sup> AIESECa é o nome dado informalmente à uma experiência desenvolvida e entregue pela AIESEC.

Um dos diferenciais da “AIESEC 2025” em relação às anteriores é a definição de três elementos culturais relevantes para a identidade da organização e para que sua visão seja atingida. O primeiro elemento é o “*Own the present*”, ou “Reconhecer o presente<sup>19</sup>”. A organização reconhece seu passado e aprende ativamente com ele, para melhorar no futuro. O segundo é “*Shape the future*”, ou “Moldar o futuro”. As pessoas da organização compreendem e assumem a responsabilidade por suas ações no futuro da organização. Por fim, o terceiro é “*Lead the change*”, ou “Liderar a mudança”. As pessoas da organização entendem que, para o progresso acontecer, cada uma precisa liderar a mudança, independentemente de sua experiência (AIESEC INTERNATIONAL, 2020c).

Essa visão da organização é um exemplo da forma que ela encontrou, com o tempo, para ser mais ágil e se ajustar às necessidades do meio externo sem alterar seu propósito inicial. Vale observar que sua história é uma narrativa para fortalecer a base da organização e endossar sua função perante o meio externo. Isso é relevante quando consideramos as características identificadas por Boli e Thomas (1997) em ONGIs. Através de uma narrativa pró-diversidade cultural, após um evento histórico tão significativo quanto a Segunda Guerra Mundial, a organização acaba endossando seu universalismo, sua autoridade voluntária racional e cidadania global.

Analisando a definição de liderança e os valores da AIESEC pela perspectiva de Cameron e Quinn (2006), é possível observar que a organização possui características relacionadas ao tipo de organização intitulado clã, como “Capacidade de empoderar outros” e “Desfrutar da participação”. Também é possível notar, porém, que há características de outro tipo de organização, a adhocracia, mesmo que em menor número. Isso está presente em itens como “Ser orientado a solução” e “Atingir a excelência”.

### 5.2.2 Organograma

A AIESEC conta com um time de operações e suporte em todos os países e territórios de atuação. Ele é composto por três grupos principais:

- A. Diretoria executiva: Composto por presidente, diretores e gerentes que compõem o time da alta liderança. A diretoria executiva internacional recebe o título de AI (AIESEC International); as diretorias executivas a nível nacional são MCs

---

<sup>19</sup> Tradução feita pela autora.

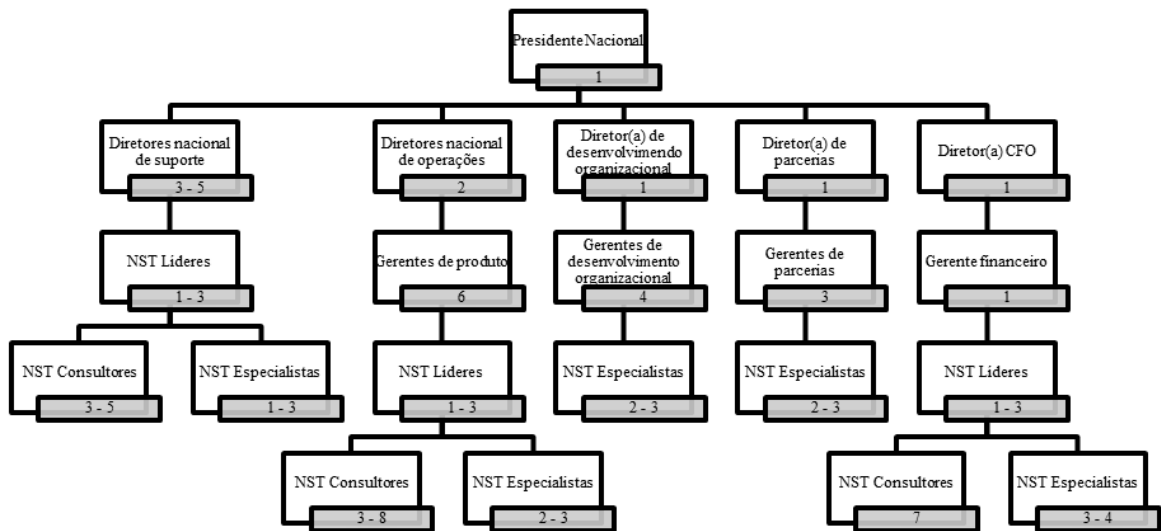


(Member Comitees); as diretorias executivas de escritórios locais são EBs (Executive Board);

- B. Entidades internas reguladoras: A nível internacional há o ICB (Internacional Control Board) e o GFB (Global Financial Board). São entidades responsáveis, respectivamente, por garantir a qualidade e legalidade dos intercâmbios e por auditar e garantir a transparência financeira da organização. Cada país precisa ter entidades do gênero para regulação a nível nacional, sendo mais comum que elas atuem de forma individual. No Brasil, há o TNA (Time Nacional de Auditoria), entidade reguladora única que assume as duas funções;
- C. Conselho de presidentes: Este é composto por todos os presidentes em exercício. O nível internacional envolve os presidentes de diferentes países. Em nível nacional, os presidentes de escritórios locais.

A Figura 3 apresenta o organograma da diretoria executiva no Brasil.

Figura 3 – Organograma da diretoria executiva da AIESEC no Brasil



Fonte: Elaboração própria.

Os diretores nacionais, também intitulados Vice-Presidents (VPs), são os integrantes mais próximos do presidente e responsáveis por gerenciar toda a operação de suas respectivas áreas no Brasil.

Os diretores nacionais de suporte são responsáveis por áreas que não possuem gerentes e não trabalham diretamente com intercâmbios. Enquadram-se, nesse caso, os cargos de

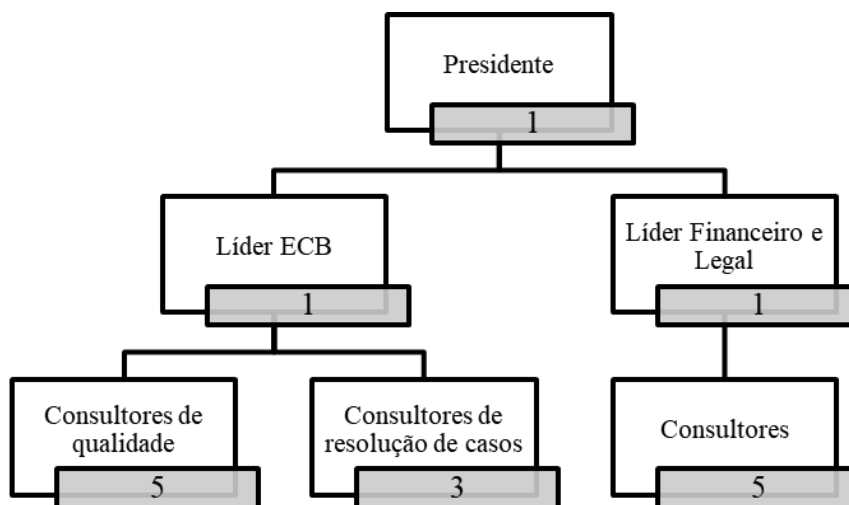
Diretor(a) de Relações Públicas, Diretor(a) de Gestão de Pessoas, Diretor(a) de Gestão de Informações (Information Management, ou IM), por exemplo.

O National Support Team, ou time de suporte nacional (NST) é um time, subordinado a algum gerente ou diretor nacional, que auxilia na gestão de todos os escritórios no país. Sua estrutura se altera semestralmente, se adequando às necessidades observadas pelos membros da organização, mas em geral é composta por:

- A. NST Líderes: Possuem a responsabilidade de gerir outros membros do time nacional de suporte e manter um relacionamento mais próximo com o gerente ou diretor responsável;
- B. NST Consultores: Dão suporte direto para os diretores de escritórios locais, servindo como consultores. A separação entre quais consultores auxiliarão quais escritórios se dá por meio de um sistema de classificação entre os escritórios;
- C. NST Especialistas: São responsáveis por dar suporte em aspectos do processo ou funções mais específicas, como treinamentos para membros e líderes de times locais, desenvolvimento de parcerias com empresas a nível nacional e gestão de relações com escritórios de outros países, por exemplo.

A Figura 4 apresenta o organograma do Time Nacional de Auditoria.

Figura 4 – Organograma do Time Nacional de Auditoria (TNA)



Fonte: Elaboração própria.

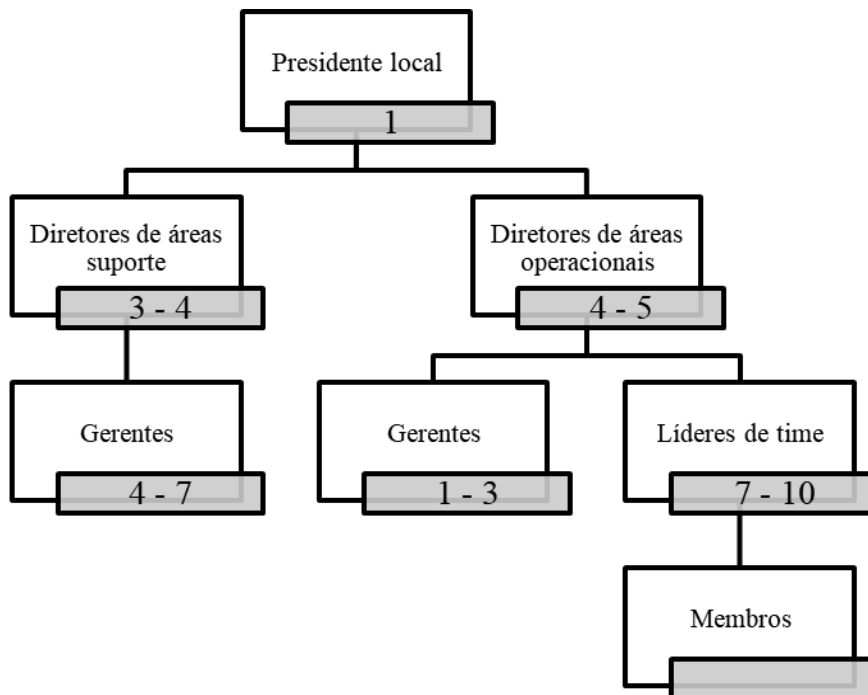
No Time Nacional de Auditoria (TNA), temos a separação entre Financeiro e Legal, time responsável por realizar consultorias e auditorias internas para os escritórios em assuntos financeiros, e Entity Control Board (ECB), time responsável por realizar consultorias e auditorias internas em assuntos relacionados a qualidade de intercâmbio.

Nesse aspecto, entende-se por qualidade de intercâmbio os atributos mínimos considerados pela AIESEC para que um intercâmbio seja considerado de qualidade. Para a realização de auditorias nesse aspecto, são solicitados documentos como visto do intercambista (caso necessário), contrato com empresas e ONGs com a descrição da função do intercambista durante sua experiência, entre outros documentos.

O Time Nacional de Auditoria (TNA) também deve intermediar e gerenciar casos de qualidade, que são processos formais de reclamação, por parte do intercambista ou de outros escritórios, da falta de entrega de atributos mínimos para o intercâmbio ser considerado de qualidade. Caso exista alguma reclamação em que a AIESEC, de alguma forma, negligenciou algum aspecto do intercâmbio, os consultores internos são responsáveis por intermediar soluções com Entity Control Board (ECB) de outros países. Em casos mais complexos, no qual não se chega a um acordo após várias tentativas, o caso é levado para o ICB (Internacional Control Board), citado anteriormente.

Em escritórios locais, a organização possui o organograma apresentado na figura 5:

Figura 5 – Organograma base para escritórios locais



Fonte: Elaboração própria.

O presidente local, ou Local Comitee President (LCP), é o presidente do escritório e o representa a nível nacional. Os diretores de áreas operacionais, ou Vice-President (VP), são os responsáveis por áreas que trabalham diretamente com intercâmbios, seja enviando pessoas para outros países ou recebendo estrangeiros. Esses times são separados respectivamente como OGX (Outgoing Exchange) ou ICX (Incoming Exchange). O número de diretores de operações pode variar de acordo com o escritório e as atividades de intercâmbio com as quais eles trabalham.

Os diretores de áreas de suporte, também intitulados internamente como Vice-President (VP), são os responsáveis por todas as atividades de suporte para que o escritório funcione. Em geral, são diretores de gestão de pessoas, do financeiro e de marketing, seja para potenciais intercambistas ou para empresas e organizações não governamentais (ONGs).

Gerentes podem ser tanto de áreas de operação como de suporte, sendo que estes são mais comuns. Eles não gerenciam um time, entretanto possuem mais responsabilidades do que um membro. Líderes de time são vistos apenas em áreas de operação e possuem a responsabilidade de conduzir um grupo de membros, normalmente com menos tempo de organização.

Além disso, existem comitês internos (Organizational Comitee), que são utilizados especialmente para a realização de eventos internos, como conferências para capacitação de membros, e externos, como o YouthSpeak Forum.

Ao final de sua carreira dentro da AIESEC, a pessoa possui a opção de ganhar o título de *alumnus*. Ao ter esse título, enquanto ela cumprir os critérios básicos para ser membro, a pessoa poderá retornar à organização ou se candidatar a cargos de liderança, contanto que esteja dentro das regras estabelecidas para membros.

Uma das principais características em comum entre todos os organogramas é seu dinamismo. Especialmente em escritórios locais e diretorias nacionais, observa-se um padrão de mudanças em seus organogramas, seja para criar cargos, alterar relações de poder ou eliminar cargos da organização.

Essa característica ganha força devido à flexibilidade que a alta liderança tem de alterar os organogramas em resposta a necessidades externas ou internas da organização. Um exemplo disso é a relação entre Diretor(a) de operações e Gerentes de produtos na diretoria nacional, que já assumiu outras configurações entre 2015 e a época da pesquisa.

Essa acaba sendo uma característica, em geral, comum entre culturas, justamente por questões de adaptações internas ou externas (TRICE; BEYER, 1993). Apesar de flexível, o

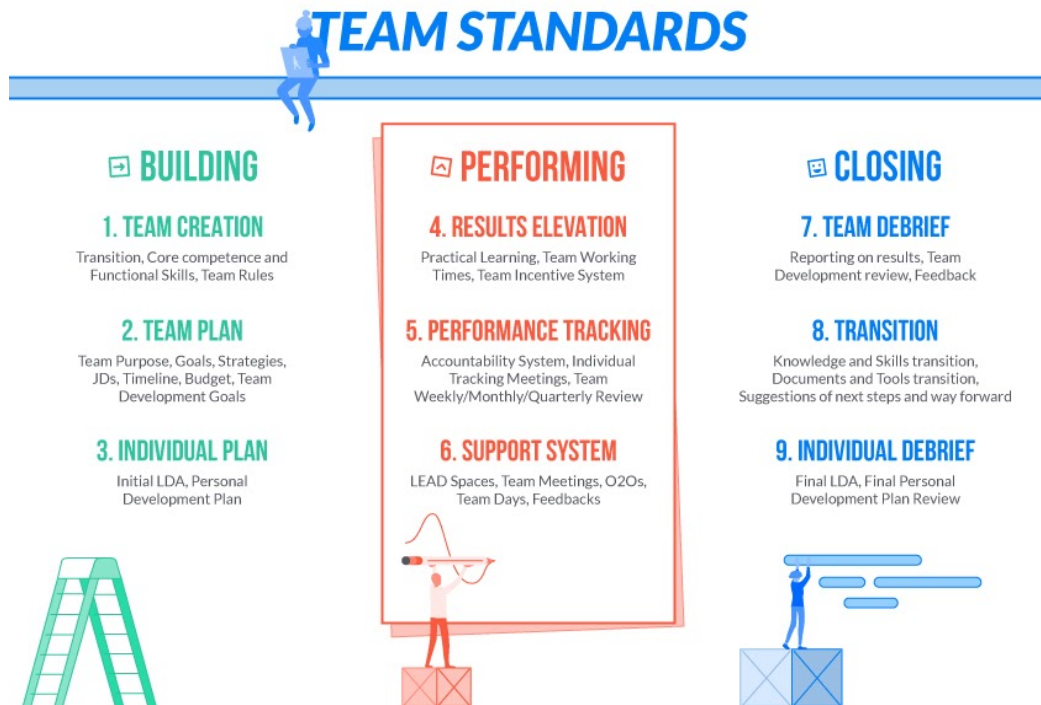
organograma apresenta uma ordem de hierarquia a ser seguida no cotidiano da organização. Analisando essa forma de operar através da perspectiva de Cameron e Quinn (2006), é possível observar como a AIESEC adota características de organizações do tipo hierarquia, como uma maneira de se manter estável, mesmo diante as mudanças.

### **5.2.3 Líderes de times**

Entre as relações de trabalho existentes dentro da organização, uma que merece destaque é a relação entre líder e membro. A missão, visão e valores da organização são muito conectados com o conceito de liderança, ao ponto de a organização ter um conceito próprio sobre o que é liderança. Isso faz com que essa relação entre líder de time e membros seja muito valorizada dentro da organização.

Nesse cenário, proporcionar um espaço de desenvolvimento para os membros se torna uma das principais tarefas dos líderes de time. Para facilitar e guiá-los durante esse processo, uma metodologia utilizada pela organização são os Mínimos de time, “Team Standards” (TS). Essa metodologia considera que qualquer time passa por três fases: Construção (“Building”), Desempenhando (“Performing”) e Encerramento (“Closing”). Para cada uma dessas fases, vários itens estão envolvidos, como apresentado na figura 6.

Figura 6 – Mínimos de time (“Team Standards”)



Fonte: AIESEC, 2019g.

Como apresentado na Figura 6, as fases são compostas pelos seguintes itens:

**A. Construção (“Building”):**

- I. Criação de time - Garantir a transição de conhecimentos com o antecessor; compreender a função do time e as competências para liderá-lo e fazer as funções operacionais; criar, junto ao time, as regras e os comportamentos esperados;
- II. Plano de time – Definição do propósito do time; definição dos indicadores e metas; definição das estratégias para alcançar o propósito do time; definição da função de cada um dos membros, bem como a ordem lógica de como a estratégia deve ser executada; estimar receitas e despesas; compreender a dinâmica do time e como eles podem trabalhar entre si;

- III. Plano individual – Garantir que todos os membros façam o primeiro “Leadership Development Assessment”<sup>20</sup> (LDA); montar de um plano pessoal de desenvolvimento;
- B. Desempenhando (“Performing”):
- I. Elevação de resultados – Incentivar o aprendizado prático dos membros; promover momentos para que o time trabalhe junto; criar um sistema de incentivo interno;
  - II. Acompanhamento de desempenho – Usar ferramentas para acompanhar o desempenho individual dos membros e do time; reuniões para acompanhar o desenvolvimento das metas individuais dos membros; fazer reuniões semanais, mensais e trimestrais de revisão;
  - III. Sistema de suporte – Criar espaços (“LEAD spaces”)<sup>21</sup> para facilitar a reflexão e o desenvolvimento de liderança no membro; reuniões semanais de time; facilitar mensalmente espaços de reflexão individual para desenvolvimento pessoal do membro (“One-to-One”); facilitar espaços para a integração do time (“Team Days”); dar e receber *feedbacks* individuais e de time;
- C. Encerramento (“Closing”):
- I. Relatório de time – Relatar os resultados e lições aprendidas; recapitular os principais acontecimentos em termos de desenvolvimento do time; Dar e receber feedback individual;
  - II. Transição – Transição de conhecimento e habilidades; transição de documentos e ferramentas; sugestão de próximos passos e melhorias;
  - III. Relatório individual – Garantir que todos os membros façam o LDA final; fazer última revisão de metas individuais planejadas (AIESEC, 2019g).<sup>22</sup>

Traçando um paralelo com o modelo de Cameron e Quin (2006), os Mínimos de Time traduzem características de organizações do tipo Clã. Organizações do gênero prezam pelo

---

<sup>20</sup> Questionário criado para avaliar como a pessoa está em relação as características de liderança propostas pela AIESEC. Possui o intuito de servir como base para traçar o plano de desenvolvimento individual do membro.

<sup>21</sup> Termo utilizado para descrever espaços para desenvolvimento de liderança.

<sup>22</sup> Tradução pela autora.

desenvolvimento e envolvimento de seus membros, tendo seus líderes como espécies de mentores que possuem o papel de guiar seus liderados.

Uma justificativa para isso pode estar relacionada com os estudos de Erdurmazli (2019), que afirma que organizações com características culturais do tipo Clã seriam mais bem sucedidas em promover o comprometimento e satisfação dos membros. No entanto, como líderes possuem muita influência sobre seus membros diretos, a maneira de aplicar a metodologia, ou a ausência dela, pode impactar a satisfação e o comprometimento dos membros. Existem relatos de pessoas que não tiveram experiências tão satisfatórias na organização e atribuem parte disso ao líder da experiência em questão.

Além disso, a visão de Offstein, Chory e Childers Jr (2015) também pode ser observada nos diversos elementos presentes nos mínimos de time que servem como suporte para o processo de *coaching* e desenvolvimento, que teria como propósito aumentar a eficácia da experiência dentro da organização. Essa perspectiva estaria relacionada, inclusive, com a própria definição de liderança que a AIESEC possui, uma vez que um dos pilares seria o Autoconhecimento.

Apesar disso, uma limitação da pesquisa é que não é possível afirmar o quanto a metodologia impacta diretamente na satisfação dos membros, uma vez que não se pode atribuir a insatisfação dos membros à não aplicação ou aplicação incorreta da metodologia.

### 5.3 PROCESSO DE SOCIALIZAÇÃO DE NOVOS MEMBROS

Existem duas formas de ingresso na organização, sendo a primeira e mais comum o processo seletivo convencional. Em geral, ele ocorre semestralmente, sendo conduzido pela equipe de gestão de pessoas junto com um OC (Organizational Comitee) dedicado apenas para o desenvolvimento do processo, desde a logística até as avaliações.

O processo é composto por três etapas básicas, sendo elas inscrição (chamada de *attracion*<sup>23</sup>), dinâmica e entrevista. Podem ocorrer variações no processo, de acordo com a estratégia do time responsável, especialmente para atender demandas internas, como necessidade de certo tipo de perfil de membros, ou questões externas que impactam o processo, como férias.

Para a avaliação de candidatos, há o forte envolvimento de toda a diretoria executiva do escritório local, uma vez que eles serão os responsáveis por receber o membro em suas

---

<sup>23</sup> Atração, em português.



respectivas áreas e encaixá-lo em uma equipe. Essa avaliação é focada especialmente na motivação da pessoa para entrar na organização, bem como o quanto seu perfil se encaixa na necessidade de cada momento. De acordo com a diretora responsável pelo processo no segundo semestre de 2019, o foco era atrair pessoas competitivas e com orientação a resultados. Apesar disso, ela mesma afirma que as metodologias aplicadas para direcionar a seleção para esse perfil não refletiram muito no resultado do processo.

A segunda forma de ingresso é chamada de *headhunting* ou caça-talentos<sup>24</sup>. Muitas vezes, o processo seletivo convencional não é suficiente para preencher todas as vagas disponíveis, especialmente quando ocorre a saída de membros durante o semestre. Por isso, construiu-se um processo mais prático, baseado em indicações de membros, para selecionar pessoas fora da época do processo seletivo.

Em geral, o processo é composto principalmente por entrevistas com o time de gestão de pessoas e o diretor da área no qual pretende-se alocar a pessoa. Muitas vezes esse é o processo mais utilizado para o ingresso de pessoas com perfis muito específicos como, por exemplo, pessoas para trabalharem com vendas para empresas. Uma vez que a pessoa entrou por *headhunting*, o processo de socialização também será diferente do convencional.

### 5.3.1 Processo de socialização

O processo de socialização de novos membros se inicia logo após o processo seletivo e varia de acordo com seu método de ingresso. Para membros que ingressam de maneira convencional, ele é composto principalmente por um evento chamado “Periquito summit”. Esse evento ocorre durante um dia inteiro e é focado em ensinar para os membros novos o que é a organização de fato, como ela funciona, os produtos e as siglas. O evento também tem como objetivo, de maneira mais indireta, destacar a identidade da AIESEC em São Carlos, ponto que é destacado até pelo nome do evento.

Em geral, o evento também envolve uma recepção mais informal dos membros novos pelos membros mais antigos, sendo o momento de integração inicial. A diretoria nacional fornece, ainda, material e uma certificação dedicados à apresentação da organização aos membros (AIESEC HUB, 2020).

Uma vez que os membros novos participaram do evento e conheceram um pouco mais da organização, eles são encaminhados para seus respectivos times, onde continuarão seu

---

<sup>24</sup> Tradução feita pela autora.

processo de socialização. A integração dentro das áreas não segue uma regra, podendo não acontecer de maneira formal.

Devido à alta rotatividade de membros, é comum que a maioria dos membros sejam recém-ingressados. Dessa forma, é essencial que o Team Standards seja seguido, uma vez que é na etapa de Construção que os líderes são aconselhados a fazer o “Team days”, evento que tem como objetivo integrar e alinhar o time, além de traçar metas em conjunto para o semestre. É nesse momento que os membros novos entendem realmente o que farão na organização e conhecem as pessoas com as quais irão trabalhar diretamente.

No caso de membros que ingressaram por *headhunting*, eles são encaminhados diretamente para os times, fazendo com que a integração seja responsabilidade de seu líder. Como são pessoas que foram indicadas por outros membros, elas não encontram resistência na hora de serem integrados ao escritório informalmente, o que facilita sua integração também em momentos formais. Esses membros, porém, só serão integrados na organização como um todo em uma conferência, um dos eventos da organização, que será citado no próximo capítulo.

## 5.4 PROCESSO DE COMUNICAÇÃO

A comunicação dentro da organização é feita de diversas formas, desde as mais convencionais até símbolos de comunicação mais sutis, mas igualmente importantes. Em relação à comunicação oficial, ela ocorre principalmente por meios digitais, como e-mail, aplicativos de mensagens como *Telegram*, *Whats App* e *Slack*, plataformas de gestão como *Podio* e ferramentas de compartilhamento de arquivos e conteúdo online, como o *Google Drive* e o *Hub*.

Em geral, a organização possui um canal de comunicação geral em comum e incentiva que os times utilizem o mesmo canal para facilitar a troca de informações. Além disso, o escritório físico acaba sendo utilizado como um canal de comunicação para ações físicas e comunicados mais informativos ou motivacionais.

### 5.4.1 Eventos

Dentro dos canais de comunicação oficiais, os eventos acabam exercendo um papel importante para a transmissão de informações que envolvam o escritório de uma maneira

geral. A presença nesses eventos é cobrada através das políticas de recursos humanos da organização, sendo importante para que a pessoa continue a fazer parte da AIESEC.

Um desses eventos é a Reunião Geral (RG), que acontece mensalmente. Seu objetivo é de situar de maneira sucinta o *status* da organização para todos os membros, especialmente em termos de resultados. Tais reuniões também podem acontecer nas áreas voltadas para operações, focando em seus resultados e desafios.

Outro tipo de evento que acaba tendo um papel muito importante na organização é a conferência. Localmente, são feitas duas conferências por semestre, sendo uma no início e outra no meio. Elas são organizadas pela diretoria local, juntamente com membros que se candidatam para fazer parte de um comitê responsável pelos aspectos mais operacionais, e possuem objetivos finais um pouco distintos. A primeira é mais voltada para a integração, uma vez que normalmente é a primeira conferência de membros novos, construção e/ou comunicação do planejamento estratégico da organização no ano e capacitação. Enquanto isso, a segunda conferência possui como objetivo maior integrar e motivar os membros, além de fazê-los trocarem experiências.

Além de conferências locais, são feitas conferências a nível nacional e a nível internacional. Nacionalmente, acontecem duas conferências no ano, voltadas para os presidentes e diretores locais, e duas conferências focadas em líderes de time e *managers*, sendo uma delas realizada em três regiões diferentes ao mesmo tempo, para ser mais acessível aos membros. O objetivo principal dessas conferências é transmitir direcionamentos do nível nacional para o nível local, além de capacitar os membros e promover a integração entre escritórios locais.

Internacionalmente, as conferências são focadas principalmente nas presidências e diretorias nacionais, com exceção para alguns presidentes locais. Elas são mais voltadas para a transmissão de direcionamentos de nível internacional para nível nacional, além da construção de estratégias para a AIESEC como um todo. Outro objetivo é promover a integração e parceria entre escritórios de diferentes países, inclusive como forma de facilitar o trabalho e potencializar resultados.

Em geral, as conferências são eventos que são importantes como canal de comunicação de estratégias e narrativas e como práticas que conseguem integrar seus membros e fazer a manutenção de seu *status quo* ou mesmo para incentivar o questionamento dele. Na classificação de Trice e Beyer (1987), as conferências poderiam ser categorizadas como ritos de integração e reprodução.

### 5.4.2 Símbolos

Outra ferramenta de comunicação mais sutil, mas muito importante para a organização são alguns de seus símbolos. Em geral, os símbolos buscam afirmar uma identidade de um escritório específico, seja a nível local ou nacional, ou inclusive de uma gestão específica. São artefatos relevantes para a integração dos membros da organização.

O primeiro símbolo são os *roll calls*, danças próprias de cada escritório local ou diretoria nacional com o objetivo de representar um time ou um local. A origem dessa prática é muito incerta, sendo o relato mais comum que as danças teriam a intenção de representar diferentes países e territórios em conferências nacionais, sem trazer a bandeira deles para dentro do ambiente, com o fim de evitar conflitos internos.

Atualmente, é uma prática muito difundida no mundo, sendo inclusive feita apresentações de *roll calls* em conferências nacionais de cada um dos escritórios presentes. Eles também são apresentados durante intervalos em conferências e em ambientes informais. Além de um símbolo de identidade, as danças acabam sendo um símbolo informal de autoridade e influência, uma vez que, quanto mais tempo a pessoa está na organização, mais *roll calls* ela conhece.

Outro símbolo importante para ressaltar a identidade própria dos escritórios são as pulseiras e camisetas. Normalmente, são comercializadas em conferências e possuem um objetivo muito parecido com o dos *roll calls*, sendo também uma maneira de arrecadar fundos para os escritórios. De uma maneira análoga às danças, quanto mais camisetas e pulseiras uma pessoa possui, maior seria seu tempo na organização e sua vivência e influência na mesma.

## 5.5 POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS

As políticas de recursos humanos da organização são determinadas através de seu regimento interno, existente desde sua fundação e que só pode ser alterada em assembleia geral com todos os membros. A AIESEC no Brasil possui seu regimento interno, que delimita políticas de recursos humanos de maneira mais geral, dando assim liberdade para cada escritório local configurar suas políticas de maneira mais específica.

As políticas delimitadas pela AIESEC no Brasil em agosto de 2020 trabalham apenas as definições dos mínimos exigidos para alguém ser um membro voluntário, dos mínimos exigidos para alguém ser um *alumni* e do que configura um cargo de liderança. Elas também

abordam questões relacionadas a intercâmbios para membros ou *alumnus*, políticas de experiência de time e, por fim, políticas para membros em caso de fechamento do escritório local (AIESEC, 2020).

Além disso, a AIESEC no Brasil também estabelece um Código de Conduta, que aborda questões éticas de comportamentos tanto internos quanto externos à organização. Ele também estabelece exemplos de condutas consideradas inadequadas e as punições cabíveis em cada caso (AIESEC NO BRASIL, 2020).

Nos escritórios locais da AIESEC, como o de em São Carlos, a política se traduz para os membros especialmente na forma dos critérios de membresia. São os deveres que os integrantes da organização têm e que, caso não sejam cumpridos, podem ser utilizados como justificativa para o desligamento de uma pessoa. Estes são apresentados a seguir.

### 5.5.1 Critérios de membresia

Os critérios de membresia vigentes em 2019 compreendiam os seguintes requisitos:

1. Presença do membro no escritório local por duas horas por semana, além de reuniões. Cada membro precisa cumprir no mínimo 75% das suas horas no semestre;
2. Presença 100% em conferências locais, realizadas duas vezes a cada semestre;
3. Presença de 75% em reuniões semanais de time por mês. Vale ressaltar que, com exceção de membros regulares e *managers*, todos possuem ao menos duas reuniões semanais;
4. Presença de 75% em eventos de integração do escritório no trimestre, como reunião geral, reunião do corpo de liderança, entre outros;
5. Presença em 100% das assembleias gerais realizadas no semestre. Estas acontecem com maior frequência no segundo semestre, para eleições para cargos de diretoria e eventuais alterações no Regimento Interno.

Existe um formulário para justificar as ausências e sua aceitação fica a cargo do time de gestão de pessoas e dos líderes da pessoa que se ausentou. Caso as horas mínimas não sejam cumpridas, a pessoa pode entrar em um Período de Observação (PO) e, caso nesse período a questão não seja resolvida, a pessoa poderá ser desligada. Vale ressaltar que o

Período de Observação (PO) é uma ferramenta utilizada antes do desligamento de qualquer integrante, seja para questões de presença ou desempenho.

Apesar de não constar no Regimento Interno, a organização faz uso de uma pesquisa mensal, lançada nacionalmente em todos os escritórios, a *National Membership Survey*<sup>25</sup> (NMS) para fazer uma avaliação do clima da organização.

### 5.5.2 Eleições

O processo de eleição para cargos de liderança dentro da organização varia de acordo com a posição à qual a pessoa está se candidatando. Dentro de uma gestão local ou nacional, a ordem das eleições segue o organograma de cima para baixo, assim, a primeira eleição é da presidência e, a última, de NSTs (National Support Team), para o nível nacional, e Líderes de time e Gerentes, para o nível local.

Em geral, as eleições possuem quatro etapas, que são utilizados dependendo do cargo em questão. São eles: a postulação, a sabatina, o *speech* e o Q&A. Além disso, para cargos submetidos a votação, existem duas etapas de votação possíveis: o voto de confiança e a votação. No Quadro 5, é apresentado a relação dos cargos a nível local e nacional com cada etapa das eleições.

---

<sup>25</sup> Pesquisa Nacional de Membresia.

Quadro 7 – Relação entre cargos e etapas para o processo de eleição

	Cargos/Etapas	Postulação	Sabatina	Speech	Q&A	Voto de confiança	Votação
<b>Nacional</b>	<b>Presidente</b>	A	A	A	A	A	A
	<b>Diretores</b>	A	A	A	A	A	N/A
	<b>Gerentes</b>	A	A	A	A	A	N/A
	<b>NSTs</b>	A	A	N/A	N/A	N/A	N/A
<b>TNA<sup>26</sup></b>	<b>Presidente</b>	A	A	A	A	A	A
	<b>Líderes</b>	A	A	A	A	A	N/A
	<b>Consultore</b>	A	A	N/A	N/A	N/A	N/A
<b>Local</b>	<b>Presidente</b>	A	A	A	A	A	A
	<b>Diretores</b>	A	A	A	A	A	N/A
	<b>Gerentes</b>	A	A	N/A	N/A	N/A	N/A
	<b>Líderes de time</b>	A	A	N/A	N/A	N/A	N/A

Fonte: Elaboração própria.

A – Aplicável N/A – Não Aplicável

A postulação é comum para o processo de eleição de qualquer cargo de liderança. É um documento que possui como objetivo explorar a motivação, o conhecimento e as estratégias da pessoa que está se postulando ao cargo. Em geral, é uma ferramenta usada para incentivar quem está se candidatando a buscar informações com outros membros da organização e traçar estratégias para a gestão seguinte. No caso de cargos que estão sujeitos a um processo de votação, esse documento é disponibilizado a todos os eleitores.

A sabatina também é um elemento comum para o processo de eleição de qualquer cargo de liderança. É uma entrevista com um comitê selecionado que tem um objetivo similar à postulação, sendo comumente utilizada como uma oportunidade de aprofundar as informações presentes no documento. Além disso, também é usada para trazer questionamentos mais complexos e avaliar a reação do candidato sob pressão.

O *speech* (em tradução, discurso<sup>27</sup>) é usado apenas para eleições de Presidentes e Diretores locais, além de Presidentes, Diretores e Gerentes nacionais. É um momento no qual o candidato faz uma apresentação aos eleitores, expondo exclusivamente sua motivação e propósito para postular.

<sup>26</sup> Para cargos desse nível, o processo de eleição é mais volátil e possui maior chance de alterações de acordo com o tempo.

<sup>27</sup> Tradução feita pela autora.

O Q&A, ou *Questions & Answers* (Perguntas e Respostas<sup>28</sup>), é aplicado no mesmo cenário que o *speech*. É um momento no qual o candidato tem a oportunidade de responder questionamentos feitos anonimamente pelos eleitores para todos os candidatos, em rodadas individuais. Em geral, é uma das últimas oportunidades que a pessoa tem de expor seu ponto de vista e dar insumos para os eleitores tomarem sua decisão.

A primeira etapa de votação, o “Voto de confiança”, não tem como objetivo eleger uma pessoa específica, mas sim questionar os eleitores se eles confiariam o cargo aos candidatos, caso eles fossem eleitos. Dessa forma, eles podem votar em todos os candidatos, sinalizando assim que confiam em todos. Para uma pessoa seguir no processo, é necessário que ela consiga pelo menos 50% dos votos.

A segunda etapa de votação já possui uma configuração mais tradicional, questionando os eleitores sobre quem eles querem eleger para o cargo. Em geral, essa etapa é aplicada apenas para as eleições da presidência, sendo considerada a porcentagem de votos que cada candidato que chegou nesta etapa recebeu.

Vale ressaltar que, para presidência, a votação possui um peso maior na decisão, mas não é o único fator decisivo para a escolha de um candidato. O comitê de eleição estipula, no início do processo, uma fórmula, levando em consideração a votação, a postulação e a sabatina individual. Apesar do primeiro ser, em geral, o fator com maior peso, a avaliação das outras duas etapas cabem exclusivamente ao comitê, não sendo divulgada para pessoas de fora.

Nos outros casos de eleição, a tomada de decisão final é feita principalmente pelo líder ou líderes diretos do cargo ao qual a pessoa está se candidatando. No caso de posições de Diretoria, Gerência e Líder de time, apesar da pessoa ser questionada sobre sua preferência para cada um dos cargos, ela pode ser avaliada para todos os postos disponíveis no nível respectivo e na área em questão, em caso de Gerentes e Líderes de time.

Por fim, uma vez que as pessoas foram eleitas para seus respectivos cargos, o resultado da eleição precisa ser divulgado. Como a organização valoriza o conceito de liderança, inclusive adotando isso na sua missão, o processo de eleição como um todo possui elementos e características muito representativas, como a própria postulação, por exemplo. Mas o principal elemento que simboliza o rito de passagem de uma posição para a outra é a “água”.

---

<sup>28</sup> Tradução feita pela autora.



Independentemente do ambiente no qual a divulgação do resultado da eleição ocorre, um dos principais elementos do rito de passagem é jogar água na pessoa quando a notícia é anunciada. Em geral, quanto maior o cargo ao qual a pessoa foi eleita, maior a quantidade de água. Tradicionalmente, presidentes, tanto a nível local quanto nacional, são jogados em uma piscina. É muito comum que, em símbolo de respeito, apoio e união, os outros candidatos e outras pessoas envolvidas também pulem na piscina. Esse é o principal momento que simboliza o novo status atribuído à pessoa.

Ainda assim, muitas vezes, em eleições que envolvam múltiplos cargos, é necessário fazer mais de uma rodada de eleição, repetindo todo o processo novamente. Em geral, pessoas que se candidataram e não foram eleitas podem se candidatar em novas rodadas, apesar de não ser recomendado. Depois de finalizado o processo, ocorre o período de transição, que dura cerca de um mês. Ao final desse período, o rito de passagem se completa. Só depois disso, a pessoa assumirá o cargo e as funções atribuídas.

O processo de eleição pode ser observado como uma evidência, considerando a visão de Boli e Thomas (1997), de que a organização possui como uma de suas principais características a valorização da individualidade de cada membro, sendo isso considerando tanto na tomada de decisão quanto na possibilidade de candidatura. Porém, devido a algumas estratégias que seguem uma linha hierárquica, como forma de prover estabilidade para a organização, essa individualidade é colocada em conflito com a autoridade e poder atribuídos à liderança interna.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A pesquisa realizada permitiu analisar como funciona a cultura organizacional da AIESEC em São Carlos e como ela se relaciona com o meio externo e com a organização em outros níveis. No quadro 8 é apresentada uma síntese dos principais elementos observados e sua relação com a literatura.

Quadro 8 – Síntese dos elementos observados

Autor	Perspectiva de análise	Questões observadas	Evidências
Schein	Níveis de análise: Artefatos, crenças e valores adotados e pressupostos básicos	Pressupostos básicos são disseminados pela organização.	Pressupostos básicos de adaptação externa: AIESEC Way, entrevista com membros ativos, organograma flexível.  Pressupostos básicos de integração interna: Siglas e outros elementos de linguagem própria da organização, processo seletivo, regimento interno, organograma hierárquico e processo de eleição.
Cameron e Quinn	Tipos de organização: Adhocracia, Clã, Hierarquia e Mercado	Elementos da organização alinhados a cada tipo de organização	Adhocracia: AIESEC Way (“Ser orientado a solução”, “Atingir a excelência”), organograma e produtos flexíveis;  Clã: AIESEC Way (“Desfrutar participação”, “Ativar liderança”, “Viver a diversidade”, “Capacidade para empoderar os outros”, “Self aware”) e mínimos de time;  Hierarquia: organograma hierárquico, mínimos de time, processo de eleição;  Mercado: Não foram observados elementos que se relacionassem diretamente a tal tipo de organização.
Boli e Thomas	Princípios de organizações não governamentais internacionais (ONGI)	Elementos da organização alinhados com os princípios listados pelos autores	Universalismo: AIESEC Way (“Você pode imaginar o que acontece no mundo quando nós engajamos e desenvolvemos todos os jovens? Essa é a questão que nos direciona enquanto buscamos atingir a nossa visão: Paz e preenchimento das potencialidades humanas.”);  Individualismo: AIESEC Way (“Nós colocamos a nossa confiança na juventude como a chave para alcançar um futuro melhor. Nós acreditamos que liderança é a solução fundamental e ela pode ser desenvolvida em qualquer um”), Mínimos de time (Plano e acompanhamento individual), processo de eleição;  Autoridade voluntária racional: AIESEC Way (“Nós colocamos a nossa confiança na juventude como a chave para alcançar um futuro melhor. “, “Nós permitimos jovens desenvolverem sua liderança através do aprendizado de experiências práticas em ambientes desafiadores.”, modelo de desenvolvimento de liderança (LDM);  Propósito humano e as dialéticas da racionalização do progresso: Os elementos estudados não permitem necessariamente que tal característica seja avaliada;  Cidadania global: AIESEC Way (“Você pode imaginar o que acontece no mundo quando nós engajamos e desenvolvemos todos os jovens? “, “Cidadão global”).

Fonte: Elaboração própria.

Ao estudar elementos de sua cultura organizacional pela ótica de análise de Schein (2004), é possível observar que tanto as questões ligadas aos pressupostos básicos relacionados à adaptação externa, quanto à integração interna são muito definidos e disseminados por toda a AIESEC.

Apesar de certos componentes serem particulares do escritório de São Carlos, a AIESEC prevê essas peculiaridades, para identificar cada escritório. No entanto, não é possível generalizar essa afirmação para todos os escritórios. Para isso, seria necessária uma análise mais ampla, com o foco na identificação das diferenças entre as culturas organizacionais de cada escritório.

Ao analisar a cultura organizacional da AIESEC pela perspectiva de Cameron e Quinn (2006), foi possível identificar diversos elementos relacionados ao tipo de organização “clã”. Ao mesmo tempo, foi possível observar uma presença relevante de características associadas a outros tipos, o que seria esperado. De Offstein, Chory e Childers Jr (2015) e Erdurmazli (2019), essa presença de elementos de outros tipos pode gerar conflitos em relação à satisfação dos membros. Uma pesquisa mais profunda sobre o tema seria necessária para concluir se isso se comprova no cenário estudado.

Observando a organização por uma perspectiva mais focada em sua identidade como uma ONGI (Organização Não Governamental Internacional), é notável que várias das características identificadas por Boli e Thomas (1997) podem ser encontradas na AIESEC, como universalismo, autoridade voluntária racional e cidadania global. Considerando que esse estudo sobre ONGIs foi realizado há mais de 20 anos e a falta de outras referências sobre organizações do gênero do ponto de vista organizacional, no entanto, é importante destacar as limitações que isso representa nesse estudo. Tal tópico é uma oportunidade relevante para pesquisas futuras sobre o tema.

## REFERÊNCIAS

AI TEAM. **AIIESEC Expansions since 1948**. Youtube, 27 de fevereiro de 2012. Disponível em: <https://youtu.be/vYjx5wYjY5s>. Acesso em 25 de fevereiro de 2019.

AIIESEC. **Annual Report – 2009/2010 - AIIESEC in Brazil**. 25 de janeiro de 2011. Disponível em: [https://issuu.com/aiesecinbrazil/docs/aiesec\\_annualreport\\_2009-2010](https://issuu.com/aiesecinbrazil/docs/aiesec_annualreport_2009-2010). Acesso em: 20 de agosto de 2018.

AIIESEC. **AIIESEC Resolutions 2016**. AIIESEC in Austria, 7 de janeiro de 2016. Disponível em: <http://aiesec.at/tag/aiesec-2020/>. Acesso em: 20 de agosto de 2018.

AIIESEC. **AIIESEC Global Compendium - Updated International Presidents meeting**. Fevereiro de 2018a. Disponível em: <https://icb-2015-internalcontrolboard-aiesec.zendesk.com/hc/en-us/articles/360014819774--CURRENT-Global-Compendium-IC-2018>. Acesso em: 12 de março de 2019.

AIIESEC. **XPP Extract from Global Compendium Supporting Document Updated**. Fevereiro de 2018b. Disponível em: <https://aiesec.hu/wp-content/uploads/XPP-by-IPM-2018-Legislation.pdf>. Acesso em: 12 de março de 2019.

AIIESEC. **Então, o que é AIIESEC?** [2019a]. Disponível em: <http://aiesec.org/about-us>. Acesso em: 19 de maio de 2019.

AIIESEC. **Empreendedor Global**. [2019b]. Disponível em: <https://aiesec.org/global-entrepreneur>. Acesso em: 23 de fevereiro de 2019.

AIIESEC. **Junta-te à AIIESEC!** [2019c]. Disponível em: <https://aiesec.org/membership>. Acesso em: 26 de fevereiro de 2019.

AIIESEC. **Talentos Globais**. [2019d]. Disponível em: <https://aiesec.org/global-talent>. Acesso em: 23 de fevereiro de 2019.

AIIESEC. **Voluntário Global**. [2019e]. Disponível em: <https://aiesec.org/global-volunteer>. Acesso em: 23 de fevereiro de 2019.

AIIESEC. **Vem ser um AIESECo!** [2019f]. Disponível em: <http://promo.aiesec.org.br/sejamembro/>. Acesso em: 20 de fevereiro de 2019.

AIIESEC. **Team Standards Overview** [2019g]. Disponível em: [https://docs.google.com/presentation/d/1HquW-uwm\\_qJMgCeCJF26Nl3CY\\_5g\\_3RTYFBTLJ\\_HGpw/edit?usp=sharing](https://docs.google.com/presentation/d/1HquW-uwm_qJMgCeCJF26Nl3CY_5g_3RTYFBTLJ_HGpw/edit?usp=sharing). Acesso em: 18 de janeiro de 2020.

AIIESEC. **Regimento Interno**. AIESEC no Brasil, agosto de 2020. Disponível em: <https://drive.google.com/file/d/1MVVMA5w-eZTkMpIoAv0HdD2aaygOzBcD/view?usp=sharing>. Acesso em: 30 de setembro de 2020.

AIIESEC HUB. **AIESEC Basics**. [2019?]. Disponível em: <https://hub.aiesec.org.br/aiesec-basics>. Acesso em: 22 de fevereiro de 2019.

AIIESEC HUB. **Onboarding nacional**. [2020]. Disponível em: <https://hub.aiesec.org.br/onboarding>. Acesso em: 20 de setembro de 2020.

AIIESEC INTERNATIONAL. **Letter of Commitment**. Disponível em: [https://s3-us-west-2.amazonaws.com/ungc-production/commitment\\_letters/80621/original/LOC\\_AIESEC\\_International\\_\\_\\_UN\\_Global\\_Compact.pdf?1458748110](https://s3-us-west-2.amazonaws.com/ungc-production/commitment_letters/80621/original/LOC_AIESEC_International___UN_Global_Compact.pdf?1458748110). Acesso em: 15 de maio de 2019.

AIIESEC INTERNACIONAL. [2020a] **Midterm Directions History**. Disponível em: <https://drive.google.com/file/d/17W5AOJkghwlvYDpITefWtADzG3GODomL/view>. Acesso em: 30 de agosto de 2020.

AIIESEC INTERNACIONAL. [2020b]. **Roadmap**. Disponível em: <https://drive.google.com/file/d/10eli1XwQnICmaIgMA6sMKTkio6eAirm6/view>. Acesso em: 30 de agosto de 2020.

AIIESEC INTERNACIONAL. [2020c]. **Culture & 2025**. Disponível em: <https://drive.google.com/file/d/1MGvGLCbXO1v4e1wGg-uPDOIR6F-PtlQ2/view>. Acesso em: 30 de agosto de 2020.

AIIESEC NO BRASIL. **Código de conduta**. 24 de setembro de 2020. Disponível em: [https://drive.google.com/file/d/1WMB0D7bZEHbMOGdiay9RBJUDOUhGZU\\_2/view](https://drive.google.com/file/d/1WMB0D7bZEHbMOGdiay9RBJUDOUhGZU_2/view). Acesso em: 01 de outubro de 2020.

BEYER, J. M.; TRICE, H. M. **How organization's rites reveal its culture**. *Organizational Dynamics*, v. 15(4), p. 5-24, 1987. DOI: [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(87\)90041-6](https://doi.org/10.1016/0090-2616(87)90041-6)

BOLI, J.; THOMAS, G. M. **World Culture in the World Polity: A Century of International Non-Governmental Organization**. *American Sociological Review*, v. 62(2), n. 2, p. 171-190, 1997. DOI: <https://doi.org/10.2307/2657298>

BRASIL. LEI Nº 10.406, DE 10 DE JANEIRO DE 2002. **Institui o código civil**. Diário Oficial da União. Brasília, 10 de janeiro de 2002. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2002/110406.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/110406.htm). Acesso em: 16 de maio de 2019.

BRASIL. LEI Nº 9.637, DE 15 DE MAIO DE 1998. **Dispõe sobre a qualificação de entidades como organizações sociais, a criação do Programa Nacional de Publicização, a extinção dos órgãos e entidades que menciona e a absorção de suas atividades por organizações sociais, e dá outras providências**. Diário Oficial da União. Brasília, 15 de maio de 1998. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L9637.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9637.htm). Acesso em: 16 de maio de 2019.

BRASIL. LEI Nº 9.790, DE 23 DE MARÇO DE 1999. **Dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, institui e disciplina o Termo de Parceria, e dá outras providências**. Diário Oficial da União. Brasília, 23 de março de 1999. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9790.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9790.htm). Acesso em: 16 de maio de 2019.

CAMERON, K. S.; QUINN, R. E. **Diagnosing and Changing Organizational Culture**. San Francisco: Jossey-Bass, 2006.

CHELLADURAI, P.; HAGGERTY, T. R. **Measures of organizational effectiveness of Canadian national sports organizations.** Canadian Journal of Sports Sciences, v. 16(2), 126–133, 1991.

CLARY, E. G. *et. al.* **Understanding and Assessing the Motivations of Volunteers: A Functional Approach.** Journal of Personality and Social Psychology, v. 74 (6), p. 1516-1530, 1998. DOI: <https://doi.org/10.1037/0022-3514.74.6.1516>

COLBARI, A. SOUZA, E. M. A análise de conteúdo e a pesquisa empírica qualitativa. In: SOUZA, E. M. (org.) **Metodologias e analíticas quantitativas em pesquisa organizacional: uma abordagem teórico-conceitual.** Vitória: EDUFES, 2014.

DENISON, D. R.; HAALAND, S.; GOELZER, P. **Corporate culture and organizational effectiveness: A similar pattern around the world?** Advances in Global Leadership, v. 3, p. 205-227, 2015. DOI: [https://doi.org/10.1037/10.1016/S1535-1203\(02\)03011-3](https://doi.org/10.1037/10.1016/S1535-1203(02)03011-3)

ERDURMAZLI, E. **Satisfaction and Commitment in Voluntary Organizations: A Cultural Analysis Along with Servant Leadership.** Voluntas, v. 30(1), p. 129-146, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11266-018-9992-z>

FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. (coord.) **Cultura e Poder nas Organizações.** São Paulo: editora Atlas, 2012.

FLEURY, M. T. L. O desvendar a cultura de uma organização – Uma discussão metodológica. In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. (coord.) **Cultura e Poder nas Organizações.** São Paulo: editora Atlas, 2012.

GAGE, R. L.; THAPA, B. **Volunteer Motivations and Constraints Among College Students: Analysis of the Volunteer Function Inventory and Leisure Constraints Models.** Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, v. 41(3), p. 405-430, 2012. DOI: <https://doi.org/10.1177/0899764011406738>

HENAO, Andres F V. **AIIESEC 60th**. Internet Archive Wayback Machine, 24 de junho de 2013. Disponível em:

<https://web.archive.org/web/20141217004417/http://www.slideshare.net/afvh/aiesec-60th-23376006>. Acesso em: 25 de fevereiro de 2019.

HERMAN, R. D.; RENZ, D. O. **Doing Things Right: Effectiveness in Local Nonprofit Organizations, A Panel Study**. Public Administration Review, v. 64(6), p. 694-704, 2004.

DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2004.00416.x>

HERZ, M.; HOFFMANN, A. R. **Organizações Internacionais: Histórias e Práticas**. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda., 2004.

HOFSTEDE, G. **Cultural constraints in Management Theories**. Academy of Management Executive, v. 07(1), p. 81-94, 1993.

HOGAN, S. J.; COOTE, L. V. **Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model**. Journal of Business Research, v. 67(8), p.1609-1621, 2014. DOI:

<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.09.007>

HUSTINX, L. *et. al.* **Social and cultural origins of motivations to volunteer: A comparison of university students in six countries**. International Sociology, v. 25(3), p.

349-382, 2010. DOI: <https://doi.org/10.1177/0268580909360297>

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA – IPEA. **Dados e indicadores**.

Disponível em: <https://mapaosc.ipea.gov.br/dados-indicadores.html>. Acesso em: 16 de maio de 2019.

KERN, Beth. **AIIESEC helps interns make adjustments**. University Chronicle, 10 de fevereiro de 2003. Disponível em:

<https://web.archive.org/web/20090130050156/http://media.www.universitychronicle.com/media/storage/paper231/news/2003/10/02/Diversions/Aiesec.Helps.Interns.Make.Adjustments-512353.shtml>. Acesso em: 19 de agosto de 2018.



KNIGHT, G.; CAVUSGIL, S. **Innovation, organizational capabilities, and the born-global firms.** *Journal of International Business Studies*, v. 35(2), p. 124-141, 2004. DOI:

<https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400071>

LECY, J. D.; SCHMITZ, H. P.; SWEDLUND, H. **Non-Governmental and Not-for-Profit Organizational Effectiveness: A Modern Synthesis.** *Voluntas*, v. 23(2), p. 434-457, 2012.

DOI: <https://doi.org/10.1007/s11266-011-9204-6>

MAHALINGA SHIVA M. S. A.; SUAR D. **Transformational Leadership, Organizational Culture, Organizational Effectiveness, and Programme Outcomes in Non-Governmental Organizations.** *Voluntas*, v. 23(3), p. 684-710, 2012. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11266-011-9230-4>

OFFSTEIN, E. H.; CHORY, R. M.; CHILDERS JR, J. S. **A cross-cultural analysis of factors influencing choice in volunteering activities.** *Competitiveness Review*, v. 25(1), p. 74-97, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1108/CR-05-2013-0054>

OMOTO, A. M.; SNYDER, M. **Sustained helping without obligation: Motivation, longevity of service, and perceived attitude change among AIDS volunteers.** *Journal of Personality and Social Psychology*, v. 68(4), p. 671-696, 1995. DOI:

<https://doi.org/10.1037/0022-3514.68.4.671>

SASHKIN, M.; ROSENBACH, W. E. **Organizational Culture Assessment Questionnaire.** [s. l.: s. n.], 2013.

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership.** San Francisco: Jossey-Bass, 2004.

SCHEIN, E. H. **The role of the founder in creating organizational culture.** *Family Business Review*, v. 08(3), p. 221-238, 1995. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1995.00221.x>

SOUZA, E. M. (org.) **Metodologias e analíticas quantitativas em pesquisa organizacional: uma abordagem teórico-conceitual.** Vitória: EDUFES, 2014.

TRICE, H. M.; BEYER, J. M. **The cultures of work organizations**. Englewood Cliffs: Prentice-Halls, 1993.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS - UFSCAR. **Dados da UFSCar**.

Disponível em: <http://www.ccs.ufscar.br/dados-da-ufscar>. In: 12 de janeiro de 2015. Acesso em: 16 de maio de 2019.

UNESCO. **List of NGOs in official partnership with UNESCO**. Disponível em:

[https://en.unesco.org/sites/default/files/private\\_documents/list\\_of\\_ngos\\_in\\_official\\_partnership\\_with\\_unesco\\_-\\_liste\\_des\\_ong\\_en\\_partenariat\\_officiel\\_avec\\_lunesco\\_-\\_12.2018.pdf](https://en.unesco.org/sites/default/files/private_documents/list_of_ngos_in_official_partnership_with_unesco_-_liste_des_ong_en_partenariat_officiel_avec_lunesco_-_12.2018.pdf). In: dezembro de 2018. Acesso em: 15 de maio de 2019.

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - USP. **História e números**. Disponível em:

<http://www.saocarlos.usp.br/historia-e-numeros/>. In: janeiro de 2019. Acesso em: 15 de maio de 2019.

WIKIPEDIA. **AIESEC**. 29 de janeiro de 2019. Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/AIESEC>. Acesso em: 12 de janeiro de 2019.

YOUTHSPEAK. **O que é o YouthSpeak Forum?** 2019. Disponível em: <http://youthspeak.aiesec.org.br/>. Acesso em: 23 de fevereiro de 2019.

**APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTAS**

	<b>Pergunta</b>
<b>Todos</b>	O que define a AIESEC para você?
	O que te trouxe até a AIESEC? Por que você continua aqui hoje?
	Como você se sente em relação ao seu trabalho?
	Como você definiria os processo de tomada de decisão? (Desde resolução de problemas cotidianos até eleições)
	O que você sabe sobre a história da AIESEC?
	Como você avalia as relações entre pessoas aqui dentro?
	Como você descreve o ambiente de trabalho?
<b>Recursos Humanos</b>	Como ocorre o processo seletivo?
	Como ocorre o processo de integração de novos membros?
	Como são aplicados os critérios de membresia?
	Existem processos para avaliar a satisfação e o desenvolvimento dos membros?
<b>Líderes de time</b>	Quais são os canais de comunicação você mais utiliza com seus membros?
	Como você faz a gestão de seus membros?
	Qual sua impressão sobre os critérios de membresia adotados?
<b>Membro Regular</b>	Como você definiria a liderança da AIESEC?
	Como foi o seu processo de integração na organização?
	Qual sua impressão sobre os critérios de membresia adotados?

**APÊNDICE B – RELAÇÃO DE ESCRITÓRIOS LOCAIS E ANO DE  
FUNDAÇÃO DE ENTIDADES NO MUNDO**

<b>Ano de fundação</b>	<b>País</b>	<b>Escritórios Locais</b>	<b>Status</b>
<b>1949</b>	Bélgica	15	Ativo
	Dinamarca	7	Ativo
	Finlândia	9	Ativo
	França	19	Ativo
	Holanda	12	Ativo
	Noruega	7	Ativo
	Suécia	7	Ativo
<b>1951</b>	Suíça	10	Ativo
<b>1952</b>	Alemanha	44	Ativo
<b>1953</b>	Áustria	9	Ativo
	Espanha	19	Ativo
	Itália	37	Ativo
	Reino Unido	16	Ativo
	Servia	10	Ativo
<b>1954</b>	Turquia	18	Ativo
<b>1955</b>	Grécia	11	Ativo
	Israel	-	Inativo
<b>1957</b>	Estados Unidos	41	Ativo
<b>1958</b>	África do Sul	13	Ativo
	Colômbia	39	Ativo
	Venezuela	12	Ativo
<b>1959</b>	Canadá	32	Ativo
	Irlanda	7	Ativo
	Portugal	12	Ativo
<b>1961</b>	Gana	11	Ativo
	Nigéria	23	Ativo
	Serra Leoa	1	Inativo
<b>1962</b>	Chile	10	Ativo
	Islândia	1	Ativo
	Peru	22	Ativo
	Tunísia	13	Ativo
<b>1963</b>	Coreia do Sul	20	Ativo
	Japão	25	Ativo
<b>1964</b>	Argentina	25	Ativo
	Equador	11	Ativo
	México	41	Ativo
<b>1965</b>	Austrália	12	Ativo
	República Checa	12	Ativo
<b>1967</b>	Hong Kong	8	Ativo
	Índia	38	Ativo
<b>1968</b>	Filipinas	14	Ativo

	Porto Rico	4	Ativo
<b>1969</b>	Malta	2	Ativo
<b>Ano de fundação</b>	<b>País</b>	<b>Escritórios Locais</b>	<b>Status</b>
<b>1970</b>	Brasil	51	Ativo
	Malásia	18	Ativo
	Quênia	11	Ativo
	Singapura	6	Ativo
	Tailândia	11	Ativo
<b>1971</b>	Polônia	17	Ativo
<b>1972</b>	Hungria	15	Ativo
<b>1973</b>	Egito	21	Ativo
<b>1974</b>	Costa do Marfim	8	Ativo
<b>1975</b>	Irã	15	Indeterminado
<b>1976</b>	Togo	3	Ativo
<b>1977</b>	Sudão	-	Inativo
<b>1978</b>	Nova Zelândia	5	Ativo
<b>1980</b>	Costa Rica	6	Ativo
	Libéria	5	Ativo
<b>1981</b>	Panamá	9	Ativo
	Taiwan	23	Ativo
<b>1982</b>	Zimbabuê	1	Inativo
<b>1983</b>	Uruguai	5	Ativo
<b>1984</b>	Indonésia	30	Ativo
	Senegal	3	Ativo
<b>1985</b>	Guatemala	7	Ativo
<b>1986</b>	Marrocos	18	Ativo
<b>1988</b>	Camarões	6	Ativo
	Papua Nova Guiné		Inativo
	República Dominicana	2	Ativo
<b>1989</b>	Antilhas Neerlandesas	-	Inativo
	Rússia	41	Ativo
<b>1990</b>	Bulgária	5	Ativo
<b>1991</b>	Romênia	17	Ativo
<b>1992</b>	Croácia	6	Ativo
	Eslovênia	4	Ativo
	Estônia	4	Ativo
<b>1993</b>	Bósnia e Herzegovina	5	Ativo
	Botswana	10	Inativo
	Lituânia	6	Ativo
	Paquistão	9	Ativo
<b>1994</b>	Bolívia	12	Ativo
	Macedônia	3	Ativo
	Ucrânia	14	Ativo
<b>1995</b>	Armênia	5	Ativo

	Letônia	3	Ativo
	Sri Lanka	9	Ativo
<b>Ano de fundação</b>	<b>País</b>	<b>Escritórios Locais</b>	<b>Status</b>
<b>1996</b>	El Salvador	7	Ativo
	Uganda	10	Ativo
<b>1997</b>	Gabão	2	Ativo
<b>1999</b>	Bangladesh	1	Ativo
<b>2002</b>	China	79	Ativo
<b>2004</b>	Emirados Árabes Unidos	6	Ativo
<b>2006</b>	Geórgia	4	Ativo
<b>2007</b>	Burkina Faso	4	Ativo
	Quirquistão	7	Ativo
	Tanzânia	8	Ativo
<b>2008</b>	Algeria	9	Ativo
	Cazaquistão	7	Ativo
	Moldávia	2	Ativo
	Qatar	3	Inativo
<b>2009</b>	Afganistão	3	Ativo
	Jordânia	6	Ativo
	Ruanda	6	Ativo
<b>2010</b>	Azerbaijão	8	Ativo
	Bahrein	10	Ativo
	Maurícia	5	Ativo
	Omã	2	Ativo
	Tajiquistão	3	Indeterminado
<b>2011</b>	Etiópia	8	Ativo
	Moçambique	5	Ativo
	Mongólia	4	Ativo
	Vietnã	10	Ativo
<b>2012</b>	Albânia	7	Ativo
	Benin	6	Ativo
	Camboja	12	Ativo
	Líbano	4	Ativo
	Nicarágua	5	Ativo
<b>2013</b>	Barbados	1	Inativo
	Kuwait	1	Ativo
	Montenegro	1	Ativo
	Namíbia	5	Ativo
	Nepal	5	Ativo
<b>2014</b>	Malawi	1	Ativo
	Seychelles	2	Ativo
<b>2016</b>	Arábia Saudita	1	Inativo
<b>2017</b>	Chipre	3	Inativo
	Fiji	3	Ativo



	Mali	1	Indeterminado
<b>Ano de fundação</b>	<b>País</b>	<b>Escritórios Locais</b>	<b>Status</b>
<b>Ano indeterminado</b>	Andorra	1	Inativo
	Belarus	3	Ativo
	Butão	1	Inativo
	Cabo Verde	3	Ativo
	Cuba	1	Indeterminado
	Eslováquia	7	Ativo
	Haiti	1	Inativo
	Honduras	1	Inativo
	Jamaica	0	Inativo
	Laos	1	Ativo
	Madagascar	0	Inativo
	Maldivas	1	Inativo
	Mônaco	0	Inativo
	Myanmar	6	Ativo
	Níger	1	Inativo
	Paraguai	4	Ativo
	Swazilândia	1	Inativo
	Uzbequistão	1	Inativo
	Zâmbia	2	Inativo

Fontes: AI TEAM, 2012 e AIESEC, 2019c.