

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO  
CURSO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL - RELAÇÕES PÚBLICAS

**PATRÍCIA SAVI**

**A LEGITIMAÇÃO DA CULTURA PELOS LÍDERES DA AIESEC EM PORTO  
ALEGRE**

Porto Alegre

2016

**PATRÍCIA SAVI**

**A LEGITIMAÇÃO DA CULTURA PELOS LÍDERES DA AIESEC EM PORTO  
ALEGRE**

Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação,  
apresentado como requisito parcial para a obtenção  
do grau de Bacharel em Comunicação Social –  
Relações Públicas, pela Faculdade de  
Biblioteconomia e Comunicação da Universidade  
Federal do Rio Grande do Sul, sob orientação da  
Profa. Dra. Ana Karin Nunes.

Porto Alegre

2016

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO

**AUTORIZAÇÃO**

Autorizo o encaminhamento para avaliação e defesa pública do TCC (Trabalho de Conclusão de Curso) intitulado **A LEGITIMAÇÃO DA CULTURA PELOS LÍDERES DA AIESEC EM PORTO ALEGRE**, de autoria de Patrícia Savi, estudante do curso de Comunicação Social – Relações Públicas, desenvolvido sob minha orientação.

Porto Alegre, 15 de junho de 2016.

Assinatura:

Profa. Dra. Ana Karin Nunes

PATRÍCIA SAVI

**A LEGITIMAÇÃO DA CULTURA PELOS LÍDERES DA AIESEC EM PORTO  
ALEGRE**

Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação,  
apresentado como requisito parcial para a obtenção  
do grau de Bacharel em Comunicação Social –  
Relações Públicas, pela Faculdade de  
Biblioteconomia e Comunicação da Universidade  
Federal do Rio Grande do Sul, sob orientação da  
Profa. Dra. Ana Karin Nunes.

Aprovado em \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2016.

**CONCEITO FINAL:**

**BANCA EXAMINADORA:**

---

Profa. Dra. Ana Karin Nunes (Orientadora)

---

Profa. Dra. Mônica Pieniz (Banca examinadora)

---

Profa. Dra. Fabiane Sgorla (Banca examinadora)

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço especialmente aos meus pais pelo apoio, compreensão e por acreditarem em mim, sempre.

Aos meus amigos, por compreenderem minhas ausências dos últimos meses e pela disposição em me ajudar na realização deste trabalho, direta ou indiretamente. Em especial à Luiza Araujo, pelo grande apoio e por trazer os melhores conselhos durante esse período.

Ao meu companheiro Raul, pela paciência e parceria de sempre. Por trazer palavras de conforto nos momentos certos.

À Professora Ana Karin, pela incomparável orientação. Por fazer deste processo uma trajetória de reflexão e aprendizado.

À Aiesec em Porto Alegre, não só por abrir as portas para a realização deste trabalho, mas também por ter me proporcionado experiências enriquecedoras e amigos incríveis.

## RESUMO

O estudo tem como tema cultura organizacional e liderança. Seu objetivo é analisar como as lideranças da Aiesec em Porto Alegre contribuem para legitimar os elementos da cultura nacional da ONG. A pesquisa é de caráter qualitativo e, como métodos, foram utilizados a pesquisa bibliográfica e o estudo de caso. A partir da pesquisa bibliográfica, são apresentadas abordagens sobre cultura organizacional, seus níveis, elementos e tipos. Além disso, discute-se como ocorre a influência dos indivíduos e líderes sobre a cultura e conceitos sobre subcultura e contracultura. O estudo de caso teve como objeto a cultura da Aiesec em Porto Alegre, para o qual se utilizou, como técnica de coleta de dados, análise documental, entrevistas semiestruturadas, observação e questionário. Para a análise dos dados, optou-se pela técnica de análise de conteúdo. Em linhas gerais, constata-se que a principal estratégia utilizada pelas lideranças para legitimar a cultura da organização são os eventos, que contemplam elementos da cultura e possibilitam a integração entre os voluntários. As lideranças da Aiesec contribuem para o entendimento de que o desenvolvimento é adquirido através da busca de resultados, fornecendo um sentido às atividades que os membros realizam.

**Palavras-chave:** Cultura Organizacional. Liderança. Aiesec.

## **ABSTRACT**

The study has as subject organizational culture and leadership. Its objective is to analyze how the leaders of Aiesec in Porto Alegre contribute to legitimize the elements of the national NGO's culture. The research is qualitative and, as methods, were used bibliographic research and the case study. Through bibliographic research, are presented approaches about organizational culture, its levels, elements and types. In addition, it is discussed the influence of individuals and leaders on the culture and concepts about subculture and counterculture. The case study had as object the culture of Aiesec in Porto Alegre, for which was used, as data collection technique, document analysis, semi-structured interviews, observation and questionnaire. For data analysis, was chosen the technique of content analysis. In general, it was verified that the main strategy used by leaders to legitimize the organization's culture are the events, which include elements of culture and enable integration among the volunteers. The leaders of AIESEC contribute to the understanding that development is acquired through seeking of results, which provides a meaning for the activities that members perform.

**Keywords:** Organizational Culture. Leadership. Aiesec.

## LISTA DE FIGURAS

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Figura 1</b> – Níveis da Cultura ..... | <b>19</b> |
|---|-----------|



## LISTA DE GRÁFICOS

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Gráfico 1</b> – Tempo que trabalha na Aiesec em Porto Alegre ..... | <b>92</b> |
| <b>Gráfico 2</b> – Cargo ocupado na Aiesec em Porto Alegre.....       | <b>93</b> |
| <b>Gráfico 3</b> – Sobre os valores da Aiesec .....                   | <b>93</b> |

## LISTA DE QUADROS

|  |            |
|--|------------|
| <b>Quadro 1</b> – Mecanismos de fixação da cultura organizacional pelos líderes.....               | <b>41</b>  |
| <b>Quadro 2</b> – Estrutura da Aiesec em Porto Alegre: cargos e áreas.....                         | <b>59</b>  |
| <b>Quadro 3</b> – Sistemas e procedimentos organizacionais .....                                   | <b>71</b>  |
| <b>Quadro 4</b> – Ritos e rituais da organização.....  | <b>75</b>  |
| <b>Quadro 5</b> – Histórias sobre eventos e pessoas importantes.....                               | <b>77</b>  |
| <b>Quadro 6</b> – Declarações formais da filosofia, dos credos e dos códigos organizacionais ..... | <b>79</b>  |
| <b>Quadro 7</b> – Como os líderes reagem a incidentes críticos e a crises organizacionais.....     | <b>83</b>  |
| <b>Quadro 8</b> – Como os líderes alocam recursos .....  | <b>83</b>  |
| <b>Quadro 9</b> – Como os líderes alocam recompensas e status.....                                 | <b>85</b>  |
| <b>Quadro 10</b> – Como os líderes recrutam, selecionam, promovem e demitem.....                   | <b>87</b>  |
| <b>Quadro 11</b> – Missão da Aiesec para os membros .....  | <b>94</b>  |
| <b>Quadro 12</b> – Comunicação entre os colegas da Aiesec em Porto Alegre .....                    | <b>95</b>  |
| <b>Quadro 13</b> – Comunicação com o superior direto .....   | <b>96</b>  |
| <b>Quadro 14</b> – Se costuma participar dos eventos da Aiesec.....                                | <b>96</b>  |
| <b>Quadro 15</b> – Concordância dos membros com aspectos relacionados a Aiesec.....                | <b>97</b>  |
| <b>Quadro 16</b> – Pontos positivos de trabalhar na Aiesec.....                                    | <b>99</b>  |
| <b>Quadro 17</b> – Pontos negativos de trabalhar na Aiesec .....                                   | <b>100</b> |
| <b>Quadro 18</b> – Motivos pelos quais indicaria a Aiesec para algum amigo ou familiar .....       | <b>101</b> |

## SUMÁRIO

|   |            |
|---|------------|
| <b>1 INTRODUÇÃO</b> .....   | <b>11</b>  |
| <b>2 CULTURA ORGANIZACIONAL</b> .....                                   | <b>14</b>  |
| 2.1 ABORDAGENS SOBRE CULTURA ORGANIZACIONAL .....                       | 14         |
| 2.2 NÍVEIS DA CULTURA.....  | 18         |
| 2.3 ELEMENTOS DA CULTURA .....  | 22         |
| 2.3.1 Valores.....  | 22         |
| 2.3.2 Crenças e pressupostos .....                                      | 23         |
| 2.3.3 Ritos, rituais e cerimônias .....                                 | 24         |
| 2.3.4 Estórias e mitos.....   | 25         |
| 2.3.5 Linguagem .....   | 26         |
| 2.3.6 Tabus .....   | 26         |
| 2.3.7 Heróis .....  | 27         |
| 2.3.8 Normas e costumes.....  | 27         |
| 2.3.9 Comunicações .....  | 28         |
| 2.4 TIPOS DE CULTURA .....  | 29         |
| 2.4.1 Tipos de cultura propostos por Handy (2012).....                  | 30         |
| <b>3 O PROCESSO DE FORMAÇÃO DA CULTURA</b> .....                        | <b>35</b>  |
| 3.1 O INDIVÍDUO E A CULTURA NAS ORGANIZAÇÕES .....                      | 35         |
| 3.2 O LÍDER E AS RELAÇÕES ENTRE CULTURA E LIDERANÇA .....               | 38         |
| 3.3 O PROCESSO DE INFLUÊNCIA DO LÍDER SOBRE A CULTURA.....              | 41         |
| 3.4 SUBCULTURA E CONTRACULTURA .....                                    | 47         |
| <b>4 A CULTURA ORGANIZACIONAL DA AIESEC PORTO ALEGRE</b> .....          | <b>50</b>  |
| 4.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....                                    | 51         |
| 4.2 AIESEC: ASPECTOS HISTÓRICOS E ESTRUTURAIS .....                     | 56         |
| 4.3 ASPECTOS DA CULTURA DA AIESEC .....                                 | 62         |
| 4.4 OS LÍDERES NA LEGITIMAÇÃO DA CULTURA NA AIESEC EM PORTO ALEGRE..... | 70         |
| 4.5 PERCEPÇÕES DOS MEMBROS SOBRE A CULTURA DA AIESEC .....              | 91         |
| <b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....                                     | <b>105</b> |
| <b>REFERÊNCIAS</b> .....  | <b>108</b> |
| <b>APÊNDICE A</b> .....   | <b>110</b> |
| <b>APÊNDICE B</b> .....   | <b>112</b> |
| <b>APÊNDICE C</b> .....   | <b>114</b> |
| <b>APÊNDICE D</b> .....   | <b>115</b> |

## 1 INTRODUÇÃO

Os estudos sobre cultura têm conquistado importância nas organizações. Muitas delas compreendem, atualmente, que é preciso estar atento aos seus aspectos subjetivos, de modo a gerar um ambiente que facilite a retenção dos melhores talentos e o compromisso das pessoas com os objetivos da organização. É preciso reconhecer que são os funcionários que fazem as coisas acontecerem. Portanto, não é possível ignorar a sua atuação na construção e reconstrução da dimensão simbólica da organização. Dimensão esta que precisa guiar as pessoas em uma única direção e lhes fornecer um sentido sobre o trabalho que realizam. O estudo da cultura, nesse contexto, pode ser uma estratégia para que as organizações alcancem melhores resultados, pois permite identificar aspectos profundos, que muitas vezes não contribuem para a manutenção de um ambiente de trabalho que estimule o diálogo, a busca de soluções e a consolidação de uma imagem positiva.

É preciso pensar no papel dos gestores/líderes nesse contexto, visto que atuam como ponto de conexão entre a organização e os funcionários. Esses indivíduos, através da sua forma de trabalhar e se relacionar, transmitem significados, os quais, na visão dos funcionários, podem ser as próprias ideias da organização. Sendo assim, parece relevante considerar os líderes na função de transmitir mensagens, comportamentos e formas de trabalhar coerentes, que estimulem as pessoas a agirem em busca de um objetivo em comum.

Em organizações não governamentais (ONGs), o desafio parece ainda maior: as pessoas, por não serem remuneradas, necessitam de outros incentivos que as impulsionem a trabalhar pela organização. É necessário que esse tipo de organização não somente construa e divulgue uma filosofia, mas que se preocupe em fornecer, no dia-a-dia, entendimentos sobre quem ela é e o que ela busca. Neste aspecto, o papel do líder é fundamental, pois é ele quem atua como mediador desse processo.

Diante disso, a realização de um estudo que se propõe a identificar algumas das relações entre cultura e liderança surgiu da experiência de trabalho da pesquisadora na Aiesec em Porto Alegre, uma organização sem fins lucrativos. Naquele momento, surgiram algumas indagações como: Qual a “cola” que conecta as pessoas que trabalham na Aiesec? Como a cultura da Aiesec no Brasil “chega” até os voluntários da Aiesec em Porto Alegre? Qual é a relação dos líderes com a cultura da organização? Como os voluntários da Aiesec em Porto Alegre entendem as comunicações dos líderes? A partir desses questionamentos, foi

formulado o **problema de pesquisa**: como as lideranças da Aiesec em Porto Alegre auxiliam na legitimação da cultura organizacional da ONG?

Para responder a esse problema, o estudo tem como **objetivo geral** analisar como as lideranças da Aiesec em Porto Alegre, por meio do seu discurso, ações e relações interpessoais no cotidiano do ambiente de trabalho, contribuem para legitimar os elementos da cultura nacional da ONG. Foram definidos, ainda, os seguintes objetivos específicos:

- Mapear os elementos que constituem a cultura nacional da Aiesec.
- Identificar como os elementos que constituem a cultura nacional da Aiesec estão presentes no cotidiano do ambiente de trabalho da Aiesec em Porto Alegre, por meio da opinião dos membros e das lideranças.
- Verificar aspectos da cultura organizacional da Aiesec em Porto Alegre em relação à Aiesec Brasil.

Este estudo é relevante para compreender as relações entre cultura organizacional e liderança, indo além de uma perspectiva que compreende o líder como o grande responsável pelo sucesso de uma organização, abordagem presente em grande parte das pesquisas sobre o tema, em especial na área da Administração. O estudo pretende apresentar uma aproximação da temática a partir da ótica da comunicação, aceitando a complexidade da cultura e a influência de todas as pessoas, e não somente os líderes, na sua (re)construção.

Acredita-se que o estudo também é relevante para as áreas de Comunicação e de Relações Públicas, visto que se propõe a pensar sua atuação na área de cultura organizacional. Além disso, a experiência de trabalho da pesquisadora na AIESEC em Porto Alegre motivou esta pesquisa. Nessa organização, as lideranças são responsáveis por transmitir os direcionamentos aos voluntários, assim como ocorre em organizações privadas ou outras sem fins lucrativos. Desse modo, este estudo pretende contribuir para refletir sobre como trabalhar junto a esse público para garantir coerência nos discursos da organização e facilitar o entendimento e engajamento das pessoas.

O estudo é de caráter qualitativo e utilizou, como métodos, pesquisa bibliográfica e estudo de caso. Quanto às técnicas de coleta de dados para o caso, foram empregados análise documental, entrevistas semiestruturadas, observação e questionário online. Para a análise dos dados, optou-se pela técnica de análise de conteúdo. O caso analisado foi a cultura da Aiesec em Porto Alegre, um dos escritórios da Aiesec, que atua mundialmente.

O estudo está estruturado em quatro capítulos, sendo este primeiro o introdutório. No segundo capítulo são apresentadas algumas abordagens sobre cultura organizacional, seus níveis, elementos e tipos, e traz autores como Dias (2012), Freitas (1991), Handy (2012) e Schein (2009). O terceiro capítulo aborda o processo de formação e a influência dos indivíduos e líderes na cultura, e apresenta conceitos sobre subcultura e contracultura; nessa seção, são utilizados principalmente autores como Bergamini (1994), Silva (2015) e Schein (2009). No quarto capítulo é apresentada a análise do estudo de caso. Inicialmente, descrevem-se os procedimentos metodológicos utilizados para a realização da pesquisa. Em seguida, apresentam-se os aspectos históricos da organização e a forma como está estruturada. Além disso, é descrita e analisada a cultura da Aiesec, a forma como as lideranças contribuem para legitimar a cultura da organização e as percepções dos membros sobre esse processo.

## 2 CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura possui o papel de construir uma perspectiva simbólica para a organização, na qual seu discurso, valores e práticas podem formar um todo coerente capaz de motivar, unir e direcionar pessoas para um propósito em comum. Nessa perspectiva, este capítulo traz as principais abordagens sobre o tema da cultura organizacional, alguns dos elementos que a constitui, seus níveis e tipologias. O objetivo é refletir sobre o conceito de cultura, perceber quais aspectos estão relacionados a ela e entender como essas concepções podem ser compreendidas no ambiente organizacional.

### 2.1 ABORDAGENS SOBRE CULTURA ORGANIZACIONAL

Entender as pessoas e seus comportamentos no ambiente de trabalho é fundamental para que os gestores possam desenvolver estratégias competitivas que impulsionem a organização para atingir os seus objetivos. Embora os indivíduos tenham personalidades próprias, suas atitudes podem ser previsíveis como participantes de um grupo, já que possuem, segundo Dias (2012), crenças em comum que influenciam em suas escolhas individuais. Essas escolhas determinam, dia a dia, o futuro da organização. Daí surge a necessidade de compreender a cultura organizacional.

Freitas (1991) postula que a Antropologia fornece a base conceitual para compreender a cultura organizacional. A autora explica que, para a Antropologia Cognitiva, a cultura está associada a conhecimentos compartilhados, enquanto que, para a Antropologia Simbólica, a cultura envolve significados compartilhados. Por sua vez, para a Antropologia Estrutural, a cultura está nas manifestações de processos psicológicos inconscientes. Dias (2012) concorda que as abordagens provenientes da Antropologia, no geral, associam o termo cultura a um sistema coletivo de conhecimentos, além de símbolos, artes, crenças e artefatos, criados pelo homem, e que caracterizam uma sociedade. Dessa forma, cada grupo possui suas particularidades, compartilhando elementos que se diferenciam dos demais grupos.

No contexto organizacional, a cultura é um tema de fundamental importância, visto que seu estudo permite compreender aspectos mais profundos do ambiente, como comportamentos dos membros, interesses dos grupos, relações de poder etc. Para Dias (2012), o termo cultura se relaciona com um composto de entendimentos importantes que são compartilhados entre os membros de um grupo, o que se aplica também às organizações.

A cultura organizacional é um sistema de valores e crenças compartilhados que interage com pessoas, estruturas da organização, processos de tomada de decisões e sistemas de controle de uma empresa para produzir normas de comportamento (de como devem ser feitas as coisas numa organização em particular). (DIAS, 2012, p. 37)

O autor acrescenta que as abordagens existentes sobre cultura, no geral, concordam em três aspectos: 1) ela envolve um processo de *socialização* do indivíduo, no qual é transmitida por meio da herança social; 2) a cultura é o conjunto de *criações humanas*, como manifestações artísticas, alimentação, vestuário, construções etc; e 3) é uma característica *única* das sociedades humanas, visto que os animais não são capazes de criá-la. A cultura, então, é formada a partir das interações entre as pessoas, manifesta-se de diferentes formas e pode ser transmitida, exclusivamente, no ambiente dos seres humanos.

Trompenaars (1994) concorda que a cultura é vinculada a um conjunto de ideias comuns e também um fenômeno que ocorre somente entre os indivíduos. Dessa forma, a interação social precede a cultura: quando os seres humanos interagem entre si, aprendizados são transmitidos e, assim, formam um sistema de crenças comuns:

A interação social, ou comunicação significativa, pressupõe formas comuns de processar informações entre as pessoas que interagem. Essas formas têm consequências na negociação e administração interculturais. A dependência mútua dos atores deve-se ao fato de que, juntos, constituem um sistema interligado de significados; uma definição comum de uma situação para um grupo. (TROMPENAARS, 1994, p. 21)

Schein (2009), assim como Dias (2012), argumenta que as diversas abordagens propostas por autores na tentativa de definir cultura remetem à ideia de que há um coletivo, ou seja, de que pessoas que participam de um mesmo grupo assumem crenças em comum. A ideia de compartilhamento de cultura acrescenta outros quatro elementos que implicam no entender a cultura: estabilidade estrutural, profundidade, extensão e padronização ou integração.

A primeira característica é a estabilidade estrutural. Quando a identidade de um grupo é formada, pode-se dizer que ela é estável. Ao atingir essa estabilidade, dificilmente a cultura será modificada. No geral, os indivíduos valorizam esse aspecto porque a estabilidade garante significado e previsibilidade, deixando-os confortáveis ao realizarem suas tarefas.

A segunda característica corresponde à profundidade. Para Schein (2009), a cultura é um fenômeno dinâmico e complexo. Assim, ela também é profunda, pois a cultura corresponde a aspectos que não são facilmente observáveis a respeito de um grupo: são as suposições compartilhadas, assumidas como verdadeiras. Embora existam elementos visíveis,



elas não são a essência do que se entende por cultura. Além disso, algo que está profundamente enraizado também possui estabilidade. Organizações que resolvem problemas a partir de determinados preceitos e obtêm sucesso, por exemplo, tendem a não ser questionadas quanto à forma de fazer as coisas, pois as premissas são mais estáveis e profundas.

Quando uma cultura é desenvolvida em uma organização, todas as suas operações e estrutura são influenciadas por ela. A cultura é universal e, uma vez desenvolvida, se estende a todos os aspectos organizacionais, desde a forma de resolver problemas até a maneira como os funcionários agem uns com os outros. Esse processo diz respeito à terceira característica: a extensão.

Por fim, existe a padronização ou integração, no qual os elementos de uma cultura (valores, regras, normas etc.) vinculam-se de tal forma que se tornam coerentes, formando uma unicidade. Isso acontece porque os seres humanos têm a necessidade de estabilidade e ordem, o que reduz a ansiedade no ambiente de trabalho. A integração auxilia no sentido de tornar o discurso consistente, fornecendo segurança e direcionamento para as pessoas que trabalham pela organização.

Schein (2009), portanto, associa a cultura a suposições básicas compartilhadas e a relaciona com um processo de aprendizagem que foi aceito e considerado como o modo certo de fazer as coisas:

A cultura de um grupo pode agora ser definida como um padrão de suposições básicas compartilhadas, que foi aprendido por um grupo à medida que solucionava seus problemas de adaptação externa e de integração interna. Esse padrão tem funcionado bem o suficiente para ser considerado válido e, por conseguinte, para ser ensinado aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas. (SCHEIN, 2009, p. 16)

Em um grupo, a formação do conjunto de suposições básicas compartilhadas envolve a socialização. Esse é um processo que, de acordo com Dias (2012), se fundamenta na transmissão dos elementos básicos da cultura organizacional e ocorre através de todas as atividades da organização, como conversas, rituais, cerimônias, hábitos e costumes. Um novo membro conhece a cultura de um grupo através desse processo e, com o tempo, aprende o modo de ser, as crenças e os valores comuns do grupo. Futuramente, o novo membro passará também a ser um produtor e transmissor dessa cultura.

Freitas (1991) esclarece que os estudos sobre cultura organizacional a enxergam de duas formas, as quais dependem do entendimento dos pesquisadores sobre organização,

cultura e natureza humana. As duas visões são a) a cultura como uma metáfora, considerando-a como algo que a organização é; e b) a cultura como uma variável, considerando-a como algo que a organização tem. Essas duas percepções fizeram surgir cinco áreas de pesquisa: Administração Corporativa, Cultura Corporativa, Cognição Organizacional, Simbolismo Organizacional e Processos Inconscientes e Organização. Percebe-se a variedade de correntes que surgiram em torno da cultura, já que ela pode ser vista sob diferentes aspectos. Trompenaars (1994) concorda que existem muitos entendimentos sobre o conceito, e que talvez seja mais difícil encontrar algo que não faça parte da cultura. O próprio ato de tentar definir cultura, segundo o autor, é um produto cultural.

Ainda que haja várias correntes sobre o tema, os estudos concordam que a cultura é inerente às organizações e que o seu conceito se relaciona com um conjunto de elementos compartilhados. Desse modo, a partir do momento que um grupo passa a conviver, interagir e socializar, passa a assumir características próprias, e os membros começam a compartilhar ideias, conceitos e crenças. No entanto, no contexto organizacional, é interessante que esses conceitos compartilhados estejam de acordo com os objetivos da organização. Para Schein (2009), a cultura organizacional funciona como um guia, que orienta ou restringe o comportamento. Quando um funcionário, por exemplo, trabalha há um tempo considerável em uma organização, ele compartilha com seus colegas a forma de resolver problemas e sabe quais comportamentos são permitidos ou não. Se a organização estuda sua cultura e sabe enfatizar os valores e condutas esperados pelos membros, o funcionário terá maior facilidade de saber como agir. Freitas (1991) concorda que a cultura pode ser vista como um mecanismo que visa a conformar condutas e afirma que ela pode servir para homogeneizar maneiras de pensar e viver a organização.

Schein (2009) compara o significado da cultura para uma organização ou grupo à personalidade no indivíduo. A personalidade guia as ações dos indivíduos e, portanto, a cultura também guia o comportamento das pessoas. Por isso, a cultura tem, como função, direcionar pessoas a partir de um propósito em comum.

A cultura está para um grupo como que a personalidade ou caráter está para um indivíduo. Podemos ver os comportamentos resultantes, mas, frequentemente, não podemos ver as forças internas que causam certos tipos de comportamento. Todavia, à medida que nossa personalidade e caráter orientam e restringem nosso comportamento, a cultura guia e restringe o comportamento dos membros de um grupo, mediante normas compartilhadas e assumidas nesse grupo. (SCHEIN, 2009, p. 8)

Para Dias (2012), as culturas fortes são capazes de influenciar o comportamento dos indivíduos e, por consequência, são aquelas que obtêm sucesso. Essas organizações possuem facilidade de atrair talentos e manter os funcionários, por isso possuem uma rotatividade reduzida. Elas recrutam pessoas que partilham dos mesmos valores que a organização, pois entendem que isso construirá uma ligação entre a empresa e os funcionários. Essa ligação poderá manter os funcionários leais e motivados.

Dias (2012) aponta que a cultura possui diversas funções: transmitir um sentimento de identidade aos membros de uma organização; facilitar o compromisso das pessoas com a organização; contribuir para a estabilidade do sistema e oferecer um conjunto de ideias aceitas por todos, que auxiliará na tomada de decisões. De forma geral, a cultura sustenta a conexão dos membros com a organização e fortalece seu compromisso com ela, funcionando como uma “cola”.

Shein (2009) destaca que, embora a cultura seja o resultado de fenômenos complexos e seja apenas parcialmente influenciada pelo comportamento dos líderes, ela pode ser gerenciada, ou seja, os líderes das organizações podem moldar a cultura através de seu comportamento. Logo, ela pode ser inserida, criada, moldada ou transformada: “esses processos dinâmicos de criação e do gerenciamento da cultura são a essência da liderança e fazem-nos perceber que liderança e cultura constituem dois lados da mesma moeda” (SCHEIN, 2012, p. 1). As relações de liderança e cultura serão melhor apresentadas no terceiro capítulo deste estudo.

A partir das abordagens estudadas, é possível compreender a cultura organizacional, resumidamente, como um conjunto de crenças compartilhadas por determinado grupo, que pode exercer influência em seu comportamento. Dessa forma, as organizações devem buscar analisar sua cultura, para que sejam capazes de compreender as ações dos indivíduos e conseguir direcioná-los. Compreender a cultura de uma organização, desse modo, pressupõe identificar e interpretar aspectos da organização que estão imersos nos níveis abordados a seguir.

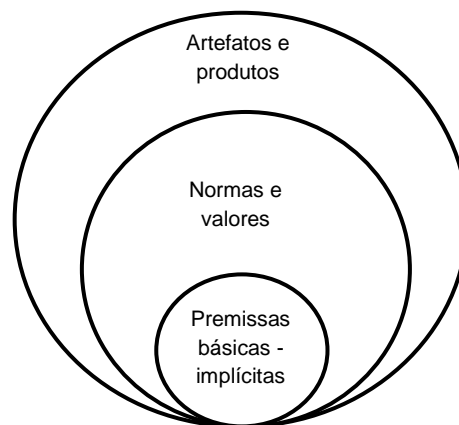
## 2.2 NÍVEIS DA CULTURA

A cultura pode ser analisada em diferentes níveis. Nesse sentido, o termo *nível* seria o grau em que um fenômeno cultural é visível ao observador. Esses níveis correspondem a diversos fenômenos, desde manifestações observáveis, como criações artísticas, roupas e

tecnologia, até os pressupostos básicos inconscientes, os quais não são visíveis, e que Schein (2009) define como a essência da cultura.

Os níveis da cultura, propostos por Trompenaars (1994), são apresentados graficamente na Figura 1. A ideia dessa representação é de que os níveis se tornam menos observáveis na medida em que estão mais próximos do centro do círculo. Ao se analisar a cultura de uma organização, por exemplo, percebe-se que tudo aquilo que é visível ao observador, como uniforme, infraestrutura, tecnologias e ambiente, figura-se no nível dos artefatos e produtos. Por outro lado, no nível das premissas básicas dessa organização, constam os seus significados mais profundos, por isso estão no centro do círculo.

**Figura 1 - Níveis da cultura**



Fonte: Trompenaars (1994, p. 23)

O nível mais externo é o nível dos artefatos. Para Trompenaars (1994), é o nível da primeira experiência de um indivíduo em uma cultura desconhecida e se relaciona com fatores concretos, pois são as primeiras coisas que se encontram em uma cultura. Os artefatos, como Schein (2009) comenta, são todos os produtos visíveis do grupo, como

Arquitetura de seu ambiente físico; sua linguagem; sua tecnologia e produtos; suas criações artísticas; seu estilo incorporado no vestuário, maneiras de comunicar, manifestações emocionais, mitos e histórias contadas sobre a organização; suas listas explícitas de valores; seus rituais e cerimônias observáveis e assim por diante. (SCHEIN, 2009, p. 24)

Os artefatos e produtos refletem as normas e os valores de determinado grupo. Uma organização flexível em relação ao horário de trabalho dos funcionários, por exemplo, é coerente quando acredita que produtividade não se relaciona com horas e horas dentro de um

escritório. No entanto, é preciso ter cuidado ao tentar interpretar o significado desses elementos. Dias (2012) acrescenta que, embora esses elementos sejam fáceis de se observar, decifrá-los é difícil, pois o observador não sabe, por exemplo, o que determinadas criações artísticas significam para um grupo. Por isso, é preciso ter cuidado ao tentar interpretar os artefatos sozinhos, já que eles provavelmente serão uma projeção do que os indivíduos sentem em relação a essa cultura. Trompenaars (1994) concorda que, ao exprimir uma opinião sobre determinada cultura, muitas vezes o observador está falando mais sobre ele mesmo do que sobre o grupo analisado. Por isso, é nesse nível que geralmente os preconceitos começam.

As normas e valores fazem parte do nível intermediário. Segundo Trompenaars (1994), as normas são aquilo que o grupo assume como “certo” e “errado”. Elas podem ser formais, como, por exemplo, determinado conjunto de regras que a organização impõe a seus funcionários; mas podem também ser informais, como quando os funcionários entendem o que podem fazer ou não, sem que isso esteja formalizado. Os valores, entretanto, se relacionam com os ideais compartilhados de um grupo e determinam a função de “bom” e do “mau”.

Outra diferença entre normas e valores é que a primeira transmite a ideia de como é apropriado se comportar, enquanto os valores se referem ao desejo ou intenção de se comportar de tal maneira. Os valores servem para facilitar a tomada de decisões de determinado grupo: funcionários de uma organização, por exemplo, ao se depararem com alguma situação, optarão por aquela que condiz com cultura da instituição em que trabalham. Entretanto pode acontecer de as normas contradizerem os próprios valores. É incompatível, por exemplo, que uma organização que tem como valor o espírito de equipe proíba os funcionários de cooperarem entre si. Por isso, é necessário que as normas e valores sejam congruentes para que a cultura não sofra uma tensão desestabilizante, o que pode desunir o grupo e gerar incertezas (TROMPENAARS, 1994).

O nível intermediário é definido por Schein (2009) como o nível das crenças e valores assumidos, o qual se relaciona com as estratégias e filosofias da organização. Assim como Trompenaars (1994), o autor propõe que nesse nível estão as normas, crenças e valores sobre como é correto se comportar em determinado grupo. Schein (2009), no entanto, ressalta o papel do líder como o pioneiro em determinar certas regras que, se funcionarem, serão aceitas pelo grupo e assumidas como a maneira certa de fazer as coisas.

Nesses campos, o grupo aprende que certas crenças e valores, como inicialmente promulgados por profetas, fundadores e líderes, “funcionam” no sentido de reduzir a incerteza em áreas críticas de funcionamento do grupo. E, à medida que continuam

funcionando, transformam-se gradualmente em suposições indiscutíveis apoiadas por conjuntos articulados de crenças, normas e regras operacionais de comportamento. As crenças e a moral derivadas e as regras éticas permanecem conscientes e estão explicitamente articuladas porque servem à função normativa ou moral de orientar os membros do grupo em como lidar com certas situações-chave e em treinar novos membros a como se comportar. Um conjunto de crenças e valores que se torna embutido em uma ideologia ou filosofia organizacional pode servir como guia, e como um modo de lidar com as incertezas intrinsecamente difíceis ou incontroláveis. (SCHEIN, 2009, p. 27)

Assim como Trompenaars (1994), Shein (2009) aponta a importância de uma filosofia organizacional na qual normas e valores são coerentes. Isso reduz a incerteza no ambiente de trabalho e serve como um guia para resolver os conflitos que podem surgir. Além disso, uma cultura coerente fortalece o sentimento de identidade e ajuda a unir o grupo.

Trompenaars (1994) aponta que o nível mais interno, o das premissas básicas, diz respeito ao significado mais profundo da cultura de um grupo, que não passa por questionamentos ou dúvidas, já que é resultado de processos recorrentes. Schein (2009) concorda que, quando um problema surge e a sua solução funciona repetidas vezes, ela acaba sendo assumida como verdadeira: esse é o nível das suposições básicas, que correspondem ao consenso de um grupo em relação a determinadas crenças.

As suposições básicas não costumam ser confrontadas. Por estarem em um nível mais profundo, são difíceis de mudar, já que houve um aprendizado anterior que foi aceito e incorporado pelo grupo. Segundo Schein (2009), essas suposições indicam o significado que as pessoas atribuem a situações e comportamentos, além de servirem como base para saber que medidas adotar de acordo com a situação. As suposições básicas compartilhadas, portanto, proporcionam aos indivíduos de determinada cultura conforto ao agir, reduzindo a ansiedade e funcionando como um mecanismo de defesa. Para o autor, a necessidade de estabilidade cognitiva é humana, pois qualquer questionamento que gere dúvida sobre algo que se acredita gera ansiedade.

Schein (2009) considera as suposições básicas como o DNA do grupo. Por isso, ao se tentar modificar uma cultura ou algum aspecto dela, é preciso que os “genes” estejam lá, que um novo aprendizado seja possível para aquele tipo de cultura. Uma organização que possui uma cultura em que as pessoas acreditam que o melhor é manter as coisas do jeito que estão e que não são motivadas a buscar soluções criativas para os problemas dificilmente conseguirá ser reconhecida como uma organização inovadora. No entanto, se a modificação que se busca está próxima dos valores já existentes, o processo é mais viável. Por isso, é mais fácil criar uma nova cultura do que modificar uma já existente.

A cultura nas organizações pode ser analisada a partir desses três níveis. Interpretar a cultura envolve, principalmente, buscar entender o nível mais interno, ou seja, as suposições básicas compartilhadas, que são os significados mais profundos da organização. Além disso, importa compreender como essas suposições se relacionam com os níveis mais observáveis, onde estão os artefatos (nível mais externo) e os valores e normas (nível intermediário). Observa-se que em cada um dos três níveis estão os elementos da cultura, como os valores, comunicações, crenças e rituais. Analisar a cultura de uma organização, dessa forma, também requer identificar esses elementos e compreender o seu significado para a organização estudada.

## 2.3 ELEMENTOS DA CULTURA

Freitas (1991) destaca que a descrição e análise dos elementos da cultura organizacional são uma forma de concretizar o tema, o que torna mais fácil sua identificação. Esses elementos, de acordo com Dias (2012), fornecem interpretações que conduzem os membros de uma organização na resolução de conflitos. A seguir, são apresentados os principais elementos que caracterizam e constituem a cultura organizacional. Para este estudo, foram escolhidos os fundamentais, ou seja, os mais facilmente identificáveis.

### 2.3.1 Valores

Os valores estão no nível intermediário da cultura. Dias (2012) explica que os valores organizacionais são concepções compartilhadas que definem o que é aceito ou não pelo grupo. Por isso, orientam seu comportamento e decisões, funcionando como referenciais que serão adotados quando, por exemplo, o indivíduo se deparar com uma situação em que é preciso fazer uma escolha. Freitas (1991) concorda que os valores são conceitos básicos numa organização, que fornecem um senso de direção e funcionam como um guia de comportamento. Além disso, os valores definem o sucesso de uma organização, pois estabelecem padrões de comportamento a serem atingidos.

Os valores determinam o quão longe alguém pode ascender dentro de uma organização. De acordo com Freitas (1991), uma empresa, por exemplo, que tem como valor a criatividade vai facilitar a ascensão a cargos mais altos para pessoas que possuem a habilidade de inovar, que buscam soluções diferentes. Dias (2012) afirma que os valores afetam profundamente as relações de poder, já que aqueles que se identificam melhor com os

valores da organização exercem maior influência no seu ambiente. Assim, se um indivíduo é reconhecido como um modelo de conduta, que cumpre suas atividades da forma correta e é engajado na organização, é provável que ele possa influenciar as pessoas com quem trabalha, possuindo mais poder. Para o autor, os valores são o fundamento de toda cultura organizacional, pois eles determinam um padrão de homogeneidade entre os membros, influenciando o comportamento.

Freitas (1991) afirma que os valores e as crenças de uma organização exercem o papel de comunicar ao mundo exterior o que se pode esperar dela. Nesse sentido, os públicos que se relacionam com a organização podem entender melhor sobre quais questões são sua prioridade. Uma empresa que possui como valor compartilhado o trabalho em equipe, por exemplo, tende a recrutar e reter profissionais que concordam com esse tipo de filosofia. Isso acontece também quando a empresa procura por parcerias, que tendem a aceitar o compromisso quando suas filosofias são congruentes.

Para Freitas (1991), os valores são definições sobre o que a organização considera importante para atingir o sucesso. Normalmente as organizações definem poucos valores, os quais são constantemente enfatizados. O que se nota em culturas fortes é que os valores resistem à passagem do tempo. Por isso, uma vez definidos, não devem ser modificados, a não ser que uma nova realidade se instale na organização, como novas orientações e objetivos.

### **2.3.2 Crenças e pressupostos**

Freitas (1991) aponta que as crenças e os pressupostos são aquilo que é tido como verdade em um grupo e, portanto, são inquestionáveis. Em uma organização, elas não estão documentadas e formalizadas, mas tratam-se de algo que está implícito entre os participantes da empresa e que dizem respeito àquilo que é considerado verdadeiro: como as pessoas devem se comportar, como deve ser o atendimento ao cliente, o que é uma ação bem-sucedida, quais medidas são melhores a se adotar. Como é um conteúdo mais íntimo da organização, está no nível das premissas básicas, o nível mais profundo da cultura.

Para Dias (2012), as crenças são transmitidas e geradas conforme o passar do tempo, eliminando dúvidas e indicando linhas de ação para as pessoas. Por isso, são de grande importância para as organizações e lhes dão uma vantagem, visto que os funcionários adquirem uma consciência a respeito da empresa, trabalhando convencidos de serem responsáveis pelo seu desenvolvimento. As crenças se relacionam com aspectos de consciência coletiva, como, por exemplo, acreditar que determinadas ações levam à ascensão



ou que naquela organização as coisas são feitas com excelência e, por isso, ela é bem-sucedida. Freitas (1991) argumenta que a responsabilidade de gerir o reforço das crenças é dos gestores, para que não haja incongruências entre o discurso e a prática.

Para Schein (2009), os pressupostos são o ponto central da cultura e não os valores, como defende Dias (2012). Isso porque, na resolução de problemas, os indivíduos de uma organização utilizam certa visão de mundo, um mapa mental, para tentar solucioná-los e, se a tentativa é bem sucedida, esta é considerada a melhor forma de fazer as coisas naquele grupo.

### **2.3.3 Ritos, rituais e cerimônias**

Ritos, rituais e cerimônias são atividades planejadas que fazem parte da cultura de uma organização. São eventos observáveis, por isso constam no nível dos artefatos, o mais externo da cultura. Freitas (1991) argumenta que as ocorrências em uma empresa não são triviais, pois todos os eventos podem ser administrados a fim de reforçar valores ou condutas. Esses elementos, portanto, possuem a função de tornar a cultura expressiva, pois são experiências que as pessoas têm em conjunto, que proporcionam conhecimento a respeito da organização, demonstrações de como agir, como se comportar e daquilo que é considerado correto.

Freitas (1991) acrescenta que os ritos, rituais e cerimônias aproximam as pessoas, guiam o comportamento dos membros e fornecem experiências que serão lembradas posteriormente, integrando o funcionário à história da organização. Além disso, proporcionam um sentimento de identidade e segurança e dão significado aos eventos. Funcionários e familiares que participam de alguma cerimônia relevante para a empresa, por exemplo, podem se sentir parte da história da organização.

Dias (2012) diferencia cerimônias, ritos e rituais. Cerimônias são eventos específicos, em que os valores da organização são enfatizados e as pessoas interagem, compartilhando história e celebrando os heróis da organização. Os rituais, por outro lado, são sequências de atividades que se repetem e também reforçam os valores da organização, influenciam o comportamento dos membros e facilitam o seu entendimento a respeito da empresa e suas crenças. Os ritos são cada uma dessas atividades realizadas pela organização, fazendo parte de um ritual. Uma organização que tem como valor o trabalho em equipe pode ter como rito, por exemplo, reunir os grupos de trabalho uma vez por semana para um momento de integração, a fim de que se sintam mais unidos. O conjunto dessas reuniões de integração forma o ritual. Observa-se a relação desses eventos com os valores, pois

normalmente as cerimônias, rituais e ritos serão realizados de acordo com o que a organização acredita.

Dias (2012) e Freitas (1991) apontam que os ritos cumprem diversas funções na organização, sugerindo categorias para os diferentes tipos. Os ritos mais comuns são: ritos de passagem, ritos de degradação, ritos de reforço, ritos de renovação, ritos de redução de conflitos e ritos de integração. Dias (2012) afirma que os ritos e rituais são de fácil identificação na organização, pois em sua maioria são eventos que destacam aspectos como: entrega de prêmios aos funcionários por resultados obtidos, reuniões periódicas, reconhecimentos, etc.

### **2.3.4 Estórias e mitos**

Para Freitas (1991), estórias são narrativas baseadas em eventos verdadeiros que informam sobre a organização e reforçam o comportamento das pessoas, fornecendo sugestões a respeito da melhor forma de agir, podendo ser reinterpretadas de acordo com a situação. São concretas, pois estão no nível externo da cultura, de conhecimento comum e são um contrato social, visto que se relacionam com a maneira de se comportar. Dias (2012, p. 90) concorda que as estórias transmitem informações importantes e destaca sua importância, afirmando que elas “registram, resumem e reconstróem cenários que se preservam através do tempo, mantendo vivos os valores primários da organização”. As principais funções das estórias são interpretar situações, legitimar o poder da estrutura organizacional e explicar os procedimentos que a organização realiza, mostrando como se trabalha. Ressalta-se que, conforme Dias (2012), as estórias são narrativas baseadas em eventos verdadeiros, enquanto as histórias são narrações de sucessos e eventos verdadeiros. Assim, entende-se que nem tudo que é contado na estória pode ser verdadeiro.

Freitas (1991) comenta que um dos diferenciais das organizações de sucesso é que possuem narrativas consistentes sobre a sua história, funcionando como exemplos de ações passadas, o que faz a filosofia da organização estar sempre presente entre os empregados. Para a autora, as estórias têm um papel importante para a cultura, visto que contribuem para a sua consolidação.

Os mitos, por outro lado, são estórias que não são sustentadas pelos fatos, ou seja, são irreais. Por outro lado, são consistentes com os valores da organização. Dias (2012) argumenta que elas cumprem funções essenciais, como criar e transmitir valores e crenças comuns, contribuindo para a história da organização e dando-lhe personalidade. O autor

acrescenta que o mito é um relato fictício e uma forma de expressão, mostrando como a organização pensa e resolve seus problemas.

Os mitos são manifestações que ocorrem nas organizações, como os procedimentos que não se pode modificar, a consideração de pessoas como intocáveis em seus cargos, a existência de reações esperadas em determinadas situações etc. Dias (2012) ainda apresenta as funções dos mitos na organização, como explicar procedimentos, interpretar eventos do passado, ajudar a criar uma identidade organizacional, estabelecer um compromisso com os valores da organização etc. Tanto as estórias quanto mitos estão no nível dos artefatos, já que são elementos concretos e facilmente identificáveis.

### **2.3.5 Linguagem**

A linguagem, de acordo com Dias (2012, p.90), é

O conjunto de ditos, metáforas, slogans, jargões, utilização de apelidos, acrônimos e outras formas de fala que contêm significados especiais somente compreendidos pelo conjunto de pessoas que pertencem àquela determinada cultura organizacional. (DIAS, *op. cit.*)

O autor aponta que a linguagem unifica e auxilia a cultura no sentido de perpetuá-la, revelando aos membros de um grupo os significados de todas as formas de comunicação. Ela é relevante porque se refere também ao significado que as palavras expressam em diferentes contextos. A linguagem, nesse sentido, possui como função expressar as diferentes situações e materializar-se em ações que facilitem as práticas organizacionais.

A linguagem é concreta, por isso consta no nível dos artefatos, o mais externo da cultura. Dessa forma, às vezes é possível identificar uma cultura por meio dela. Determinados grupos de profissionais, por exemplo, possuem seu próprio vocabulário, o que impede outros indivíduos que não fazem parte daquele grupo de compreenderem o significado de suas palavras, excluindo-os daquele ambiente.

### **2.3.6 Tabus**

Os tabus dizem respeito àquilo que é considerado proibido na organização ou a temas delicados que não podem ser citados. Dias (2012) e Freitas (1991) concordam que eles cumprem a função de orientar o comportamento e demarcar áreas de proibições, o que coloca em evidência aspectos disciplinares da cultura da organização. Os tabus não costumam ser mencionados no ambiente da organização, talvez porque isso revele suas características

menos favoráveis. Esses elementos estão no nível intermediário, visto que se relacionam com comportamentos esperados e não esperados pela organização.

Comentar a respeito de um fato que a organização considera prejudicial à sua história, como tragédias ou lugares que ela considera que não podem ser frequentados são exemplos de tabus. Dias (2012) afirma que, de toda forma, os tabus demarcam limites culturais, funcionando como uma forma de apontar ações que não devem ser feitas naquela organização.

### **2.3.7 Heróis**

Os heróis são pessoas que superam desafios dentro da organização, inspiram outras pessoas e são considerados modelos de comportamento a se seguir. Por ser possível de identificá-los, fazem parte do nível mais externo da cultura. Freitas (1991) destaca que os heróis personificam os valores e condensam a força da organização, possuem visão e costumam participar das atividades da empresa.

De acordo com Dias (2012), os fundadores normalmente cumprem esse papel, visto que, além de fazerem parte da história da organização, trazem soluções a diversos conflitos. No entanto, Freitas (1991) sugere que há os heróis natos, como fundadores de empresas que são vistos por uma empresa como líderes ou pessoas a se inspirar; e os criados, que são normalmente temporários e reconhecidos pela empresa como “campeões de vendas”, “engajados do ano”, entre outros exemplos. Enquanto os heróis natos são uma referência tradicional, que possuem uma influência mais filosófica, os heróis criados assumem o papel temporariamente, entretanto também cumprem seu papel de serem exemplos a seguir.

Os heróis cumprem funções importantes, como tornar o sucesso atingível aos outros funcionários, motivando-os a buscar ascensão na organização. Isso é comum em empresas que possuem cerimônias de recompensa e reconhecimento, onde as pessoas mais engajadas são celebradas. Nesse sentido, os heróis também estabelecem padrões de desempenho, pois fornecem exemplos de como agir para ser recompensado.

### **2.3.8 Normas e costumes**

Freitas (1991) define como normas todos aqueles comportamentos que são esperados ou aceitos por determinado grupo. A norma delimita o que é correto ou não fazer dentro da organização. Dias (2012), por outro lado, classifica as normas em duas categorias: as codificadas, que correspondem a tudo aquilo que está formalizado e escrito, como leis, regras

e regulamentos; e as não-codificadas, representadas pelos costumes e que, portanto, não são escritas. As normas e costumes estão no nível intermediário da cultura.

Freitas (1991) acrescenta que as normas são transmitidas para os membros de um grupo através de outros elementos da cultura. Portanto, as crenças e pressupostos (que estão no nível mais profundo) precedem as normas, pois estas serão criadas e transmitidas considerando o que a organização acredita que é correto. As normas são informadas através de exemplos de comportamento (como os heróis), mitos, estórias, celebrações etc.

### **2.3.9 Comunicações**

Para Freitas (1991), as culturas são criadas, transmitidas, sustentadas e modificadas através da interação social. Nessa perspectiva, as organizações são vistas como fenômeno de comunicação, já que é devido a esse elemento que todas as coisas acontecem: mensagens, negociações, atividades, eventos, admissões e demissões. Segundo a autora, é esse processo de comunicação, inerente às organizações, que cria uma cultura.

Freitas (1991) e Dias (2012) sugerem a existência de redes culturais, que são uma forma de facilitar a comunicação dos valores da organização. Os autores concordam que, em culturas fortes, as redes são importantes porque reforçam a filosofia da organização, funcionando como pilares de influência para as pessoas. Freitas (1991) acrescenta que, em uma cultura forte, as pessoas ocupam dois papéis: o formal, que corresponde à função que o funcionário possui; e o informal, que são atribuições secundárias, porém relevantes, no contexto das redes. Os papéis informais costumam ser representados por contadores de estórias, padres, confidentes, fofoqueiros e conspiradores e podem ser administrados para diversos usos.

Jornais, murais, circulares, avisos e memorandos são exemplos de formas de comunicação nas organizações, assim como os contatos, telefonemas e reuniões. São elementos observáveis, portanto fazem parte do nível externo da cultura. No entanto, Dias (2012) destaca a importância dos meios informais de comunicação (como as conversas informais e assuntos que ocorrem fora do controle da administração) para formar e solidificar a cultura, visto que é por meio desses contatos que ela é transmitida. Nessas relações informais, as pessoas comunicam umas às outras as crenças da organização, a forma como ela trabalha e os seus valores, sem que seja preciso formaliza ou documentá-las.

Cada elemento fornece informações a respeito da cultura de uma organização; sua história, suas prioridades, seu jeito de ser. No entanto, tentar interpretar uma cultura implica

analisar os seus níveis, assim como identificar seus elementos, buscar relações entre eles e, especialmente, compreender os pressupostos compartilhados da organização, ou seja, suas crenças mais profundas. O conjunto de significados que uma organização possui forma um tipo particular de cultura e reconhecê-la e categorizá-la fornece um sentido à interpretação, uma observação mais concreta. O estudo das principais tipologias permitirá examinar categorias que auxiliam na interpretação de uma cultura.

## 2.4 TIPOS DE CULTURA

A cultura organizacional pode ser categorizada sob diferentes pontos de vista. Como cada pesquisador enxerga a cultura de uma maneira, as tipologias pesquisadas possuem focos diferentes e procuram explicar um pedaço da realidade de uma organização. Nessa lógica, Freitas (1991) destaca que nenhuma tipologia traz todas as respostas referentes à determinada cultura. No entanto, cada uma tem sua importância, pois permite analisar um objeto, de forma generalizada, a partir de uma perspectiva.

Deal e Kennedy (2000) definem quatro tipos de cultura, que se figuram a partir de dois fatores: o grau de risco associado às atividades da empresa e a velocidade de *feedback* que a organização recebe do ambiente em que está inserido. As quatro categorias são: a Cultura Macho, a Cultura Aposte Sua Companhia, a Cultura Trabalho Duro/Diverte Muito e a Cultura Processo. Cada um desses tipos possui graus de risco e *feedback* diferentes, o que influencia os hábitos, estilo e comportamento das pessoas que fazem parte da cultura. A Cultura Macho, por exemplo, possui alto grau de risco e velocidade rápida de *feedback*, podendo ser caracterizada pelos departamentos de polícia. As pessoas desse tipo de cultura costumam gostar de assumir altos riscos e valorizam premiações e reconhecimento.

Sethia e Von Glinow (apud FREITAS, 1991, p.59), por outro lado, focam a sua abordagem de classificação no sistema de recompensas da organização. Para os autores, o sistema pode funcionar como uma alavanca para administrar uma cultura, que influencia e é influenciada por ele, havendo uma relação de interdependência entre o sistema de recompensas e a cultura. Os tipos culturais que surgem a partir dessa abordagem são: a Cuidadosa, a Integrativa, a Apática e a Exigente. Cada uma dessas culturas possui tipos de recompensas diferentes: a Cultura Cuidadosa, por exemplo, é uma cultura orientada para o bem-estar dos funcionários, sem impor altos padrões de desempenho, por isso a recompensa costuma estar ligada à segurança no emprego ou à receptividade dos gestores em ouvir a equipe. Essa tipologia tem como premissa que o sucesso da organização deve ser

acompanhado de um esforço em recompensar os membros de forma compatível à cultura da empresa.

Donnelly (apud FREITAS, 1991, p.64) relaciona a cultura com o planejamento da organização. Os tipos culturais se formam a partir da capacidade que uma organização tem em definir os seus rumos e objetivos, por isso cada um possui maneiras diferentes de conduzir a organização. As categorias dessa tipologia são: a Cultura Excelente, a Cultura *Fuzzy* (Vaga/Indistinta) e a Cultura *Awful* (Horível). A Cultura Excelente, por exemplo, é aquela na qual as pessoas se sentem parte da organização, já que são constantemente comunicadas para onde estão indo. A Cultura *Awful*, por outro lado, se caracteriza por não haver um planejamento, o que impacta de forma negativa no clima da organização, já que as atividades são urgentes, realizadas conforme as demandas surgem.

Handy (2012) sugere uma tipologia que reflete diferentes relações de poder de acordo com a estrutura e estilo da organização. As quatro categorias dessa abordagem são representadas por quatro deuses da Grécia antiga, na qual cada deus corresponde a uma forma de cultura, a uma filosofia e a uma forma de fazer as coisas. Essa relação entre os deuses e a cultura vem do fato de que, para o autor, a administração da organização não é uma ciência exata, mas um processo criativo e político. Por esse motivo, considerou-se a sua abordagem teórica como a mais adequada para este estudo, já que são tratadas as relações de poder e sua influência na cultura da organização, o que se relaciona diretamente com o tema aqui desenvolvido. A seguir, são apresentados os tipos culturais apontados pelo autor.

#### **2.4.1 Tipos de cultura propostos por Handy (2012)**

##### **A Cultura de Clube (Zeus)**

Zeus é o deus que representa o poder patriarcal, temido e respeitado e, por vezes, carismático. Handy (2012) explica esse tipo de cultura através da analogia da figura da teia de aranha. No centro, está a aranha e as linhas da teia que irradiam para fora do centro, no qual a aranha detém o poder, representando os cargos mais altos da organização. À medida que as linhas se distanciam do centro, tornam-se menos influentes. Esse tipo de cultura valoriza poder e dinheiro (como símbolo de resultado). Por isso, normalmente, é encontrada em pequenas empresas, bancos de investimento, firmas de corretagem etc.

Essa cultura se beneficia pela rapidez de decisão. Tais organizações se movimentam depressa em busca de uma solução, são pouco analíticas e avaliam as situações holisticamente, sem muitos dados consistentes. Essa agilidade é adquirida por meio da

empatia e confiança: nesse tipo de cultura, as pessoas podem tomar as decisões na organização pensando no que o chefe faria ou no que a organização considera como correto. Não há como adivinhar o que as outras pessoas estão pensando, por isso a cultura de Zeus é um clube de pessoas que pensa de forma semelhante e que substitui aquelas que não pensam e não trabalham da mesma forma. Dessa forma, podem ser consideradas culturas duras, visto que os resultados falam mais alto.

Na Cultura de Clube, os membros aprendem por tentativa e erro, ou através de modelos que demonstrarão como obter sucesso e ascender naquela organização. Dessa forma, o que conta na Cultura de Clube é o carisma pessoal e o controle de recursos: um indivíduo que é dono de uma empresa pode dizer às pessoas o que fazer, ou, então, aquele que possui uma trajetória de sucesso também terá a capacidade de influenciar os funcionários.

A cultura de Zeus é definida como orientada pelo resultado e poder:

Tudo isso se encaixa bem na cultura de clube: confiança e empatia dado apoio a decisões intuitivas; carisma pessoal baseado numa trajetória de sucessos; dinheiro como termômetro do sucesso; política, pessoas e redes como um estilo de vida. Recompense essas pessoas com responsabilidade: dê-lhes recursos, um desafio e a sua confiança. Controle-as por resultados, ou pela expressão em seus olhos, não por esquemas de pensão, títulos ou mesmo carros da empresa. (HANDY, 2012, p. 51).

Percebe-se que as pessoas funcionam como elos nessas culturas: aquelas que possuem mais poder possuem mais credibilidade e, portanto, podem ser ouvidas e respeitadas. As organizações que se caracterizam pela Cultura de Clube, nesse sentido, valorizam personalidades e poder e podem ser bons lugares para se trabalhar, pois os esforços são recompensados e há liberdade para tomar ações.

### **A Cultura de Função (Apolo)**

Apolo é o deus da ordem e das regras. Diferentemente da cultura de clube, nessa cultura as situações são analisadas de maneira lógica, metódica e racional. A abordagem é baseada nas funções que as pessoas ocupam, e não na sua personalidade. Há papéis e divisões definidos nesse tipo de cultura, na qual estabilidade e previsibilidade são preponderantes no dia a dia. Por isso, são normalmente encontradas em organizações em que se espera manter o estado atual, como, por exemplo, empresas tradicionais de longa data, que não buscam inovações em seus produtos ou serviços, já que o lucro se mantém o mesmo há tempos.



A organização se beneficia dessa cultura quando a palavra de ordem é previsibilidade. Nesse ambiente, o indivíduo não necessita assumir uma personalidade, já que o ideal nesse tipo de cultura é que ele cumpra suas tarefas.

Numa cultura de função, você faz o seu serviço – nem mais nem menos. Eficiência é pegar o trem no horário, nem antes nem depois, é atingir alvos padronizados. Supere-os, e será assumido que os alvos precisam ser revistos. (HANDY, 2012, p. 23)

Essa filosofia não valoriza inovação e mudança. Pelo contrário, essas organizações buscam manter a estrutura, modificando o mínimo possível e, quando o fazem, não se trata de algo muito significativo. Por outro lado, a inteligência (do tipo convergente) é um atributo interessante para esse tipo de cultura. Para as culturas de Apolo, o aprendizado tem a ver com um acúmulo de conhecimentos que serão úteis para a execução das atividades de rotina.

Enquanto na cultura de clube podem ser encontradas, muitas vezes, personalidades carismáticas; na cultura de Apolo o gestor exerce sua autoridade. O poder deriva do cargo que o indivíduo ocupa na organização, e aquele que ocupar a posição mais alta será quem tomará as decisões, que costumam ser poucas nesse tipo de cultura. Deste modo, são culturas eficientes quando a organização é previsível.

### **A Cultura de Tarefa (Atena)**

Atena é a deusa guerreira, da sabedoria e das artes. Ao contrário da cultura de função, esse tipo de filosofia reconhece o talento e a criatividade, e não considera importantes fatores como idade, tempo de serviço ou proximidade com pessoas de posições altas da organização. Essa é a cultura das equipes, que buscam a solução de problemas juntos. Por isso, é ideal para aqueles que prezam pela democracia. Dessa cultura fazem parte os solucionadores de problemas, por isso a criatividade é um atributo valioso. São culturas caras, visto que os problemas nem sempre são resolvidos de imediato e há estímulo para criar novos produtos e serviços de forma constante. Empresas de consultoria e agências de propaganda são exemplos de organizações que possuem esse tipo de cultura.

A cultura de Atena, com frequência, tem vida curta. Observa-se que, quando são bem-sucedidas, acabam crescendo e assumindo uma grande quantidade de tarefas rotineiras, característica da cultura de Apolo (de função). Além disso, são muito caras para manter-se a longo prazo. Com o passar do tempo, elas podem tornar-se rotineiras (cultura de Apolo) ou os membros podem querer buscar mais poder pessoal (cultura de Zeus).

Para ter a capacidade de comandar na cultura de Atena, é necessário conquistar respeito. Isso acontece quando o grupo reconhece as qualificações do indivíduo, que é capaz de solucionar os problemas: “As culturas de tarefa funcionam melhor quando um grupo heterogêneo de talentos encontra sua homogeneidade por meio da identificação com uma causa, tarefa ou problema comum” (HANDY, 2012, p. 61). Quando um grupo encontra um propósito, surge um senso de compromisso para encontrar respostas de determinado assunto.

### **A Cultura Existencial (Dionísio)**

Dionísio é o deus do vinho, das festas e representa a ideologia existencial entre os deuses. Essa cultura parte da ideia de que o indivíduo não é instrumento para a organização; pelo contrário, ela existe para auxiliá-lo a atingir o desígnio. Cooperativas ou grupos de profissionais são exemplos desse tipo de cultura, visto que não reconhecem líderes e tomam decisões em conjunto, ainda que aceitem coordenação (para convocar reuniões ou disseminar informações).

Embora aparentemente democrática, no contexto das organizações seria difícil encontrar uma cultura assim, visto que não se reconhecem autoridades ou alguma figura de líder. As organizações colocam o bem comum acima das necessidades do indivíduo, e, por isso, costumam tentar transformar a cultura existencial em cultura de tarefa. Nessa perspectiva teórica, defende-se que estão certas em fazê-lo, pois é de seu interesse manter profissionais com habilidades diferenciadas.

A cultura de Dionísio é a mais individualista. Os participantes não buscam aperfeiçoar a organização, e sim desenvolver a si mesmos. Prezam a liberdade pessoal, embora aceitem fazer parte de uma comunidade para obter determinados direitos.

No entanto, as organizações, por serem muito complexas, dificilmente se identificarão por completo com uma tipologia. É provável que elas se identifiquem com aspectos das quatro categorias. Observa-se que cada um dos tipos possui pontos fortes e pontos fracos, por isso apenas uma mistura de deuses não levará a organização a atingir o sucesso; é necessário que a cultura seja compatível com o trabalho que é realizado.

Handy (1996) aponta que as organizações são um conjunto de tarefas que podem ser classificadas em: estado constante, desenvolvimento e asterisco. As tarefas que são previsíveis e rotineiras são o tipo de atividade em estado constante e correspondem à maior parte do trabalho de uma organização. As tarefas de desenvolvimento, por outro lado, são aquelas em que novas situações exigem uma solução a qual, mais tarde, pode se tornar parte da rotina. As situações asterisco são as exceções, caracterizadas por emergências e que envolvem um

processo criativo para resolvê-las. Cada uma dessas tarefas corresponde a um deus: o estado constante faz parte da cultura de Apolo; as atividades de desenvolvimento correspondem à cultura de Atena, e as situações asterisco compartilham as culturas de Zeus e Dionísio. Para o autor, a administração acontece quando se combina de forma eficiente os quatro deuses. Porém, as pessoas, principalmente quando cansadas e estressadas, tendem a ficar presas à sua cultura favorita, o que torna mais difícil conciliar as quatro filosofias.

Como já foi observado, os indivíduos de uma organização, interagindo entre si, formam, transformam e influenciam a cultura. Essa cultura deve ser consistente com os objetivos da organização, para que os indivíduos se sintam parte de um projeto maior e possam ser conduzidos para a consecução das metas propostas. Dessa maneira, compreender quem são os atores que fazem parte desse contexto é fundamental, pois a cultura é formada por pessoas e administrada por elas. Além disso, importa compreender quais os impactos das ações dos indivíduos para a cultura organizacional.

### **3 O PROCESSO DE FORMAÇÃO DA CULTURA**

No capítulo anterior, foi observado que a cultura, o conjunto de crenças compartilhadas por indivíduos, está presente em qualquer grupo. As organizações, como grupos humanos, também manifestam um tipo de cultura, denominado cultura organizacional. Nesse contexto, a cultura determina suas características, seu modo de ser e fazer as coisas, seus pressupostos e crenças, assim como exerce influência sobre o comportamento dos indivíduos, os quais, por meio do seu repertório e experiências, também agem sobre ela, transformando-a. Portanto, a cultura de uma organização difere da cultura de um grupo ou de uma nação, uma vez que se constitui de aspectos que são particulares ao ambiente organizacional, como a estrutura, relações entre os diferentes setores e a interação entre pessoas e líderes. Importa, assim, entender algumas noções sobre o que é uma organização e o papel dos indivíduos para a construção e reconstrução da cultura. Ademais, torna-se pertinente analisar os conceitos de subcultura e contracultura, resultados das influências dos indivíduos sobre as organizações.

Este capítulo examina algumas acepções sobre organização para compreender a dimensão da cultura nesse ambiente. Em seguida, é esclarecido o conceito de público, bem como as principais interpretações sobre liderança e suas relações com a formação e fixação da cultura. Por último, são abordados os conceitos de subcultura e contracultura, entendidos como consequências das ações dos membros e líderes da organização. O objetivo desta seção é oferecer elementos para a compreensão do papel dos indivíduos como produtores e modificadores da cultura organizacional.

#### **3.1 O INDIVÍDUO E A CULTURA NAS ORGANIZAÇÕES**

Para entender em que contexto ocorre a formação da cultura no ambiente organizacional, importa examinar o conceito de organizações. Para Srour (2005), elas são coletividades especializadas que procuram atingir determinados objetivos, ou seja, são agentes coletivos que existem para alcançar um fim (como a produção de um bem ou serviço). As organizações possuem componentes que, quando combinados, induzem à eficácia e economia de esforços, como os agentes sociais (as pessoas) e os recursos (materiais, financeiros etc). Como exemplos, citam-se as empresas, escolas, hospitais, igrejas, organizações não-governamentais (ONGs).

Segundo Etzioni (1976), as organizações são unidades sociais, construídas intencionalmente, com a finalidade de atender a objetivos específicos, logo, são planejadas e estruturadas de forma a tornar isso possível. Por essa razão, possuem divisões de trabalho, em que os indivíduos têm funções específicas, e centros de poder, em que se dirige a organização para atingir os objetivos. O autor observa que, embora planejadas, as organizações são influenciadas pelo ambiente, que pode exigir adaptações. Srour (2005) comenta a esse respeito, esclarecendo sobre o caráter aberto da organização.

As organizações são sistemas abertos e campos de forças: competem para absorver mais energia ou valor do ambiente externo; processam insumos e geram produtos; administram pressões e apoios; dependem da credibilidade pública que vão construindo, quer dizer, da reputação de que desfrutam. (SROUR, 2005, p. 157)

Entendidas como unidades sociais, as organizações são, portanto, formadas por indivíduos. Eles são o componente principal da organização, pois depende deles não só para existir, mas para alcançar resultados, adaptar-se e transformar-se. Além disso, são os indivíduos que formam a cultura da organização, a partir dos diálogos, formas de agir, expressar-se e comportar-se, ou seja, a partir da comunicação. Para Marchiori (2008), a comunicação é fundamental no processo de formação da cultura, pois é a partir dos relacionamentos entre as pessoas que ela se forma.

As organizações, para garantir efetividade, devem entender o comportamento dos indivíduos no desenvolvimento de ações junto aos seus funcionários para que eles possam representá-las (MARCHIORI, 2008). Nesse sentido, considera-se o papel dos indivíduos sobre a cultura da organização. Para Marchiori (2008, p. 79), “a cultura é construída, mantida e reproduzida pelas pessoas, pois são elas – ao invés de um autônomo processo de socialização, ritos, práticas sociais – que criam significados e entendimentos”. Nessa ótica, os indivíduos, com sua história e referências culturais que são adquiridas ao longo de suas vivências, levam essas subjetividades para o ambiente organizacional. Logo, os indivíduos podem ser considerados produtos e produtores da cultura.

Na visão defendida por Silva (2015), também há destaque para o papel dos indivíduos e suas interações na formação da cultura. Para a autora, a cultura organizacional decorre principalmente das interações que ocorrem entre as pessoas. Nessa visão, a cultura é “tecida em conjunto pelos indivíduos que a compõem e, portanto, a partir da vivência que cada um dos indivíduos da organização traz de seus convívios sociais” (SILVA, *op. cit.*, p. 3). Como os gestores são, também, indivíduos da organização, a autora aponta que eles

influenciam fortemente a cultura, pois atuam na intermediação da comunicação entre a organização e os empregados.

Além de agir sobre a cultura, há casos em que os indivíduos podem influenciar as determinações dos líderes. Bergamini (1994) explica que podem ocorrer influências ascendentes, em que os funcionários atuam sobre a organização mesmo não ocupando cargos hierárquicos superiores. Sob um primeiro olhar, essa influência é vista como um meio positivo de aceitar e aproveitar as contribuições dos membros para encontrar a melhor forma de tomar decisões. Por outro, é possível que os funcionários, ao tentarem influenciar os líderes, busquem atender a interesses pessoais. Isso ocorre com maior frequência em organizações mais individualistas, caracterizadas pela busca pessoal de prestígio, em que há pouco senso de trabalho em equipe.

Em culturas que valorizam as relações entre as pessoas, nas quais os processos decisórios são realizados em conjunto, é provável que os liderados influenciem a organização com o intuito de favorecê-la. Bergamini (1994) cita as empresas japonesas como exemplo, onde ocorre um processo chamado *ringi*. Trata-se de um procedimento de tomada de decisões em que as ações são avaliadas pelos membros mais novos da organização e posteriormente examinadas pelos membros mais antigos. Quando todos os membros as aprovam, os níveis superiores avaliam as ações formuladas. A autora menciona o sucesso das organizações orientais em detrimento das ocidentais por implantarem processos de gestão participativa. Evidencia-se, desse modo, que a cultura age sobre o comportamento dos indivíduos e pode se tornar um fator para as organizações se tornarem mais competitivas.

Aceitar os indivíduos como atuantes na produção, reprodução e transformação da cultura parece ser um passo importante para a organização construir uma dimensão simbólica que a impulsiona a atingir o sucesso. Segundo Marchiori (2008)

O fator fundamental de sucesso nas empresas tem sido uma comunicação clara, verdadeira e direta, evidenciando objetivos e rumos e demonstrando o progresso e as dificuldades a serem enfrentadas. Essa visão empresarial chama à participação, compromete os funcionários, torna a empresa conhecida e transparente. Fundamenta sua imagem e reputação empresarial. Torna os discursos verdadeiros e validados pelas pessoas, ou seja, viabiliza a existência de uma organização com credibilidade. (MARCHIORI, 2008, p. 86)

Nessa perspectiva, o sucesso de uma organização se relaciona com a gestão centrada nas pessoas. Mais do que informar, é necessário compreender o seu comportamento na organização e construir diálogos para que seja possível escutá-las e entender seus interesses. Destaca-se a função das Relações Públicas como fundamental nesse processo, pois é por meio

dela que a organização pode compreender as necessidades de seus públicos de interesse e traçar estratégias de forma a consolidar relacionamentos.

Consideram-se públicos os grupos que são de interesse da organização e que se exercem sobre ela, trazendo consequências não só à área financeira, mas também à sua reputação e opinião pública. Segundo França (2010), as organizações dependem de determinados públicos para sua sobrevivência, por isso, aquelas que entendem a sua importância para a manutenção dos negócios investem na construção de relacionamentos a fim de garantir credibilidade e imagem positiva para a organização.

França (2010) também sugere um mapeamento em que os públicos são classificados como essenciais e não essenciais. Públicos essenciais, para o autor, são aqueles dos quais a organização depende para sua sobrevivência e para a realização de suas atividades, estejam conectados a ela ou não. Exemplos de públicos essenciais são os funcionários de uma organização, fundamentais para a produção de seus serviços ou produtos. No entanto, investidores também se encaixam nessa categoria, caso a organização dependa destes para garantir sua existência. Públicos não-essenciais, por outro lado, não são considerados fundamentais para a permanência da organização, embora manifestem sua importância em outros campos (como prestação de serviços e sindicatos).

Ressalta-se o papel do quadro de funcionários das organizações como público essencial não só por serem responsáveis pela execução das atividades, como também por atuarem no processo de construir e transformar a cultura. Esse processo, como observado, ocorre através da interação entre as pessoas, quando o indivíduo comunica ao grupo suas formas de agir, pensar e interpretar. A organização, portanto, precisa abrir espaços de diálogo para os seus funcionários, de forma a compreender seus comportamentos.

Como a cultura é formada independentemente da vontade dos gestores, destaca-se o papel dos líderes para moldar um conjunto de crenças e valores que seja favorável à realização dos objetivos da organização. Embora, como visto, também se considere o papel dos liderados como atuantes na transformação da cultura, são os líderes os responsáveis por gerenciar as expectativas dos indivíduos, de forma a comunicar sobre o que a organização é e o que ela busca alcançar.

### 3.2 O LÍDER E AS RELAÇÕES ENTRE CULTURA E LIDERANÇA

As pessoas são o componente essencial das organizações, visto que não há organização sem os indivíduos que nela atuam. São elas que produzem, moldam e

transformam a cultura em uma organização, a partir de suas vivências anteriores, visão de mundo, crenças e valores. Nesse ambiente, destaca-se o papel dos gestores como o ponto de conexão entre a organização e os funcionários: são eles com quem os empregados lidarão diretamente, tornando-se responsáveis por transmitir a cultura e garantir que os objetivos da organização sejam alcançados. Para Schein (2012), há uma estreita relação entre cultura e liderança, o que exige examinar a figura do líder e a associação entre os dois conceitos.

Ao longo dos anos, muitos pesquisadores buscaram definir o significado de liderança. Algumas dessas interpretações relacionam-se com os atributos pessoais do líder, como carisma, habilidades de comunicação, capacidades argumentativas, etc. Outras, no entanto, associam a liderança ao exercício da influência sobre o comportamento dos indivíduos em grupo. De todo modo, para Bergamini (1994), esses entendimentos a respeito da figura do líder levam a dois elementos comuns: ao fato de a liderança se associar a um fenômeno grupal, e à ideia de que o líder influencia, intencionalmente, o comportamento de seus liderados.

Para Bergamini (1994), o processo de liderar se relaciona à sensibilidade do líder em enxergar as necessidades de seus liderados. Além disso, é preciso entender o sentido que os indivíduos dão ao trabalho.

Assim como as organizações podem ser melhor compreendidas por meio da simbologia que subjaz às suas ações, o maior conhecimento das pessoas que nela trabalham só pode ser atingido através da descoberta do significado ou do sentido que dão à organização e ao trabalho que aí desempenham. (BERGAMINI, 1994, p. 119-120).

Nessa lógica, um líder eficaz é capaz de entender o sentido que os subordinados dão ao trabalho, para que possa lhes fornecer um senso de compreensão. É nesse ponto que o líder tem a função de administrar sentidos, entendendo as necessidades, objetivos e expectativas de cada pessoa. Esse entendimento pode auxiliá-lo a orientar os indivíduos para alcançar suas satisfações e competências.

Bergamini (1994) também explica que o indivíduo, quando confrontado por diferentes solicitações, vindas, de um lado, de seu mundo interior e, de outro, de seu local de trabalho, pode se sentir vulnerável e confuso. Assim, o indivíduo questiona a validade das suposições enraizadas nesses dois mundos diferentes. Nesse processo, surge a figura do líder, capaz de “equacionar as duas realidades do mundo da vida pessoal de cada um” (BERGAMINI, 1994, p. 120). O líder, desse modo, teria o papel de administrar os sentidos que as pessoas dão ao trabalho e auxiliá-las a compreender as crenças e os valores da



organização, através de suas ações. Portanto, considerar o líder como administrador de sentidos, para a autora, é aceitar a sua influência na cultura organizacional.

Silva (2015) pondera sobre os possíveis papéis que os líderes podem assumir. Em primeiro lugar, ele teria o papel de transmitir e reforçar as informações estratégicas da organização para sua equipe, argumentando e esclarecendo o que está sendo informado, de forma a mantê-la motivada. Além disso, teria como função traduzir as mensagens dos canais de comunicação. Ainda que a organização se preocupe em disseminar informações através de jornais, circulares, murais, etc., a autora aponta que muitas vezes é preciso explicar o que está sendo comunicado de acordo com a realidade de cada setor. O terceiro papel do líder seria a escuta. Nesse processo, o gestor teria conhecimento sobre os questionamentos e angústias dos empregados, além de conhecer os valores e pressupostos deles.

Os papéis sugeridos pela autora consideram o líder, portanto, como mediador entre a organização e os funcionários. No entanto, ainda que muitas vezes os líderes não tenham consciência desse papel, principalmente devido à pouca atenção de algumas organizações à comunicação corporativa, é preciso considerar que haverá produção de sentido por parte dos funcionários a partir dessa relação. Esse é um processo que ocorrerá de todo modo, visto que a relação entre os líderes e empregados é inerente aos processos de comunicação e não pode ser controlada pela organização. Neste ponto, Schein (2009) comenta que os líderes comunicam, de todo modo, suas crenças e valores, por isso destaca-se a importância de administrar o que será comunicado.

Para Schein (2009), a liderança está associada à criação e gerenciamento da cultura, sem ponderar sobre os conceitos que o líder representa. Essa concepção vai ao encontro deste estudo, pois não se pretende explorar as diversas definições sobre líder e liderança. Propõe-se, por outro lado, investigar a influência do líder sobre a cultura. Como visto, o líder é um indivíduo dotado de referências, o que já é motivo para considerar sua atuação na cultura. Por ocupar uma posição de intermediação entre a organização e os funcionários, acaba por comunicar suas crenças. Segundo Schein (2009)

Pode-se argumentar que a única coisa de real importância que os líderes fazem é criar e gerenciar a cultura; que o talento único dos líderes é sua capacidade de entender e trabalhar com a cultura; e que é um ato final de liderança destruir a cultura, quando ela é vista como disfuncional. (SCHEIN, 2009, p. 10).

Portanto, para este estudo, líder é considerado o gestor da organização, responsável principalmente por moldar e estruturar a cultura. Na perspectiva de Schein (2009), liderança e

cultura estão entrelaçadas, pois nenhuma das duas pode ser explicada por si só. É a própria cultura de uma organização que define a liderança (quais pessoas devem ser promovidas, por exemplo), assim como a função de maior relevância dos líderes é criar e gerenciar a cultura. Para o autor, ainda que a cultura seja um processo complexo, no qual o líder influencia apenas parcialmente, é função da liderança reconhecer quando a organização está desestabilizada em função de seus elementos culturais. Por isso, é válido examinar como ocorre o processo de formação e influência da liderança sobre a cultura.

### 3.3 O PROCESSO DE INFLUÊNCIA DO LÍDER SOBRE A CULTURA

Schein (2009) aponta que os líderes iniciam o processo de formação da cultura impondo suas próprias suposições sobre o grupo. Quando o grupo obtém sucesso utilizando o mapa mental proposto pelo líder, essa forma é aceita pelos membros e, aos poucos, será considerada como a maneira certa de fazer as coisas. A crença sobre essa forma de solucionar problemas será compartilhada por todos e, a partir de então, os novos membros aprenderão sobre a cultura ao serem socializados com os membros mais antigos. Dessa forma, será possível aos novos membros entenderem como as coisas funcionam naquele grupo e como permanecer e ser aceito no ambiente. Nas organizações, destaca-se o papel dos fundadores como precursores do processo de formação da cultura organizacional. Mais tarde, quando a organização formar novos líderes, serão eles os responsáveis por fixar e transmitir a cultura.

Como meios de comunicar as suposições básicas para os membros, Schein (2009) descreve mecanismos de fixação das crenças, valores e suposições da cultura organizacional, apresentados no Quadro 1. Trata-se de ferramentas que os líderes podem utilizar para ensinar os indivíduos a perceber a cultura e a entender a melhor forma de se comportar na organização. Na primeira coluna, constam os principais, ou seja, os mecanismos mais relevantes que os líderes podem utilizar para comunicar o que acreditam. Na segunda coluna, são listados os mecanismos secundários, considerados por Schein (2009) como instrumentos de apoio, portanto, menos eficientes.

**Quadro 1** – Mecanismos de fixação da cultura organizacional pelos líderes (continua)

| <b>Principais Mecanismos de Fixação</b>                 | <b>Mecanismos Secundários</b>     |
|---|-----------------------------------|
| Ao que os líderes prestam atenção, mensuram e controlam | Design e estrutura organizacional |

**Quadro 1** – Mecanismos de fixação da cultura organizacional pelos líderes (continuação)

| <b>Principais Mecanismos de Fixação</b>   | <b>Mecanismos Secundários</b>  |
|---|--|
| Como os líderes reagem a incidentes críticos e a crises organizacionais           | Sistemas e procedimentos organizacionais                                   |
| Como os líderes alocam recursos   | Ritos e rituais da organização   |
| Como os líderes deliberam sobre a modelagem de papéis, ensino e o <i>coaching</i> | <i>Design</i> do espaço físico, das fachadas e dos edifícios               |
| Como os líderes alocam recompensas e <i>status</i>                                | Histórias sobre eventos e pessoas importantes                              |
| Como os líderes recrutam, selecionam, promovem e demitem                          | Declarações formais da filosofia, dos credos e dos códigos organizacionais |

Fonte: SCHEIN (2009, p. 230)

O primeiro mecanismo diz respeito ao que os líderes prestam atenção, mensuram e controlam. A ideia é que os líderes estejam atentos, portanto conscientes, sobre os acontecimentos da organização e sobre o seu próprio comportamento. É uma forma de transmitir a visão de mundo do líder para os membros, percebendo, comentando e até mesmo questionando. Ao falar sobre os mesmos aspectos em uma reunião de equipe, o líder pode transmitir o que dá mais atenção àquele assunto, enquanto outros podem ser menos importantes. Quando o líder menciona com frequência o atingimento de metas, é provável que os funcionários prestarão mais atenção para alcançá-las. No entanto, quando os líderes não conseguem comunicar de forma clara aquilo que dão mais atenção ou se sua comunicação é inconsistente, os liderados decidirão, a partir de suas próprias vivências, o que é mais importante.

Esse primeiro mecanismo pode ser uma forma de transmitir as crenças e os pressupostos da organização para os funcionários. Como se trata de algo que, conforme Freitas (1991), é tido como verdade na organização e que muitas vezes não é documentado ou formalizado, a relação dos líderes com os funcionários pode apresentar esses aspectos mais subjetivos da cultura. Além das crenças, essa pode ser uma forma de apontar os tabus da organização. Como os aspectos que os líderes mencionam com maior frequência revelam as suas crenças, o fato de não comentar a respeito de algo, ou de ignorar questões de um funcionário sobre determinado assunto, por exemplo, pode mostrar o que não pode ser comentado. Os tabus, de acordo com Dias (2012), demarcam limites, apontando assuntos censurados na organização.

Observa-se que a forma como os líderes lidam com incidentes e a crises organizacionais criam normas, valores e suposições básicas importantes. Para Schein (2009), as crises são significativas para a cultura, pois ajudam a criá-la e a transmiti-la. Isso acontece porque ocorre um envolvimento emocional intenso, que é compartilhado entre as pessoas e isso facilita a lembrança das pessoas sobre a forma como os problemas foram resolvidos. As crises, portanto, proporcionam aprendizados para a organização lidar com a ansiedade e revelam as suposições dos líderes, pois, ao lidarem com os problemas, transmitem para as pessoas a forma de solucioná-los. Observa-se que crises podem fazer surgir heróis, que, como visto, são pessoas que cumprem o papel de serem exemplos a se seguir. As crises e os incidentes, momentos em que a organização necessita de soluções eficientes, podem ser uma oportunidade para algumas pessoas ganharem destaque pela forma como enfrentam problemas.

A maneira como os líderes alocam recursos na organização é o terceiro mecanismo de fixação da cultura. Esse processo evidencia as suposições do líder, pois mostra para os liderados como ele lida com orçamentos e quais áreas são prioridade na organização. Além disso, esse mecanismo pode revelar o que é um bom investimento financeiro para o líder, influenciando as escolhas das pessoas para atingir as metas e os procedimentos da organização a serem utilizados.

O quarto mecanismo é a modelagem ponderada de papéis, ensino e *coaching*, e se relaciona com as mensagens informais dos líderes, que podem informar as pessoas sobre a cultura da organização. Schein (2009) aponta que o comportamento informal do líder, como passar um tempo considerável com os funcionários, ouvindo suas sugestões, ou o estilo do seu escritório, informam, em algum nível, as suas crenças. Como mencionado no capítulo anterior, Freitas (1991) e Dias (2012) sugerem que, em culturas fortes, as várias formas de comunicação da organização podem reforçar a filosofia da organização. Nesse sentido, os jornais, memorandos, circulares podem contribuir para destacar os valores e as crenças consideradas mais importantes. Entretanto, nas relações informais, as pessoas também comunicam umas às outras as crenças da organização. Daí a importância de o líder em estar atento a esse aspecto.

O quinto mecanismo diz respeito às recompensas e *status*. Para Schein (2009), os membros aprendem pelas promoções e avaliações de desempenho, ou seja, através de suas vivências, o que a organização valoriza ou o que ela pune. O sistema de recompensas indica como os membros devem se comportar para serem reconhecidos. No entanto, ele deve ser consistente com as suposições do líder para que os membros compreendam a mensagem. Um

líder que demonstra valorizar o retorno financeiro que os funcionários trazem, e premia um funcionário que não atingiu suas metas pode transmitir uma mensagem inconsistente, e os membros não entenderão como realmente devem se comportar. Nesse exemplo, um aspecto da cultura da organização não é claro para os membros, e isso pode acarretar conflitos. Por outro lado, através dos sistemas de recompensas, a organização torna o sucesso atingível e pode motivar os membros a buscarem ascensão profissional. Para Freitas (1991), os que são recompensados pelo seu trabalho são os heróis criados, assumindo o papel temporário de serem exemplos a se seguir. São os “campeões de vendas”, o “funcionário do mês”, etc.

A forma como os líderes recrutam, selecionam, promovem e demitem também é um mecanismo de fixação da cultura. Esse é um modo de consolidar a cultura, pois os líderes, ao selecionarem novos membros, consideram atraentes os candidatos que se encaixam em suas suposições sobre o que é ser um bom funcionário. Por consequência, as pessoas contratadas podem ter estilos parecidos de resolver problemas, o que auxilia na perpetuação da cultura. É coerente, portanto, que o funcionário “ideal” compartilhe dos mesmos valores que a organização. Para Freitas (1991), os valores cumprem o papel de comunicar ao mundo exterior o que se pode esperar dela e, por isso, é interessante que a organização consiga perceber, no momento de captar talentos, com quais valores o candidato se identifica. Da mesma forma, os critérios de quem receberá promoções ou quem será demitido comunicam o perfil de funcionário que a organização valoriza.

Nota-se que esses mecanismos reforçam a cultura da organização quando são consistentes com sua filosofia. Por isso, a forma como os líderes agem, recrutam, recompensam e transmitem suas mensagens, quando corresponde aos valores da organização, tem impacto na forma como os membros perceberão a cultura da organização. Em contrapartida, quando os mecanismos se contradizem, os funcionários podem ficar confusos e não compreenderão como agir da forma correta na organização, o que influencia no seu dia a dia e em como ele vai tomar as decisões em seu trabalho.

Observa-se que os mecanismos de reforço da cultura, propostos por Schein (2009), podem informar o tipo de cultura que habita na organização. Nas Culturas de Clube, em que resultados e poder são valorizados, é provável que os líderes apresentem condutas marcadas por esses aspectos. Organizações com esse tipo de cultura costumam recrutar e manter pessoas que são leais ao seu superior, por exemplo. Em Culturas de Tarefa, por outro lado, é provável que os funcionários recompensados sejam aqueles que têm a criatividade como atributo principal, os que propõem novas formas de solucionar problemas.

Schein (2009) ainda cita os mecanismos de reforço, que são os artefatos visíveis e que estão presentes no nível mais externo da cultura: o *design* da organização, a estrutura, a arquitetura, os ritos e rituais, as histórias e as mensagens formais. Esses mecanismos, ainda que secundários, auxiliam na transmissão da cultura da organização. Como observado no primeiro capítulo, esses elementos, quando se encaixam com as suposições da organização, tornam-se consistentes e constroem uma ideologia, auxiliando a organização a formalizar aquilo que já se conhecia, no entanto aqui serão abordados como meios de se reforçar a cultura, e não como elementos presentes na cultura da organização.

Ainda que as pessoas de uma organização possam interpretar o seu *design* e estrutura de formas diferentes, é possível utilizar esses mecanismos para reforçar as suposições dos líderes. Uma organização que se divide em setores que trabalham de forma independente entre si, mas que necessitam do auxílio de outras áreas para funcionar e, além disso, estimulam o contato entre as pessoas, pode comunicar que valoriza as relações que as pessoas constroem para realizar negócios. No entanto, isso só é evidente quando as suposições se encaixam nessa perspectiva. De todo modo, a estrutura pode ser organizada de forma a revelar as crenças da organização.

Os sistemas e procedimentos da organização também se constituem como uma forma de reforçar a cultura. Para Schein (2009), os líderes podem criar rotinas que formalizam as suas suposições. É o caso, por exemplo, de organizar reuniões mensais onde todas as áreas da organização se reúnem para discutir aspectos estratégicos com os líderes. Os indivíduos podem interpretar esses momentos como um sinal de que a organização preza pela união e escuta das pessoas.

Os ritos e rituais também podem comunicar as suposições dos líderes. Sozinhos, eles não comunicam a cultura, mas podem ser utilizados como mecanismo de reforço, ritualizando comportamentos específicos. Iniciar reuniões com dinâmicas de integração, por exemplo, pode transmitir a mensagem de que esses encontros são, também, uma oportunidade de integrar os membros e estimular as relações interpessoais. É preciso lembrar que todos os eventos podem ser administrados e elaborados de forma a reforçar valores e condutas (FREITAS, 1991), por isso a importância de planejá-los para fazer parte do cotidiano do trabalho das pessoas. No entanto, retoma-se a ideia de que os outros elementos da cultura e os mecanismos utilizados pelos líderes devem ser coesos com esse ritual.

A forma como o espaço físico se organiza transmite mensagens a respeito da cultura, não só para os funcionários, mas também para outros públicos da organização. Porém, o espaço, para transmitir aspectos da cultura, deve ser administrado pelos líderes, senão será

apenas uma suposição de quem organizou a estrutura física. Para Schein (2009), os líderes que têm clareza sobre o que querem comunicar entendem como organizar o espaço físico de forma a contribuir para a assimilação dos funcionários sobre as suas suposições básicas. Uma forma de implementar esse processo é acomodar o escritório de forma que as pessoas trabalhem conforme o que a organização considera produtivo. Se os funcionários estiverem mais próximos entre si, é provável que este seja um estímulo para trabalharem em equipe.

As histórias fornecem informações a respeito da organização, ensinando os novos membros do grupo a respeito das suposições da cultura. No entanto, Schein (2009) argumenta que as histórias podem não ser confiáveis, já que, aos poucos, as pessoas podem modificar os fatos, e, por isso, os líderes não conseguem controlar o que será dito sobre eles. Dias (2012) tem uma visão mais otimista sobre as histórias, afirmando que elas transmitem informações importantes para os funcionários, pois mantêm vivos os valores da organização. De todo modo, conclui-se que é necessário cuidado ao administrar as histórias, pois elas podem resultar em inconsistências para a cultura da organização.

Outro elemento secundário de fixação da cultura são as declarações formais, explícitas, que os líderes fornecem aos membros sobre a filosofia da organização. Ainda que esse processo possa auxiliar a reforçar as principais crenças da organização, Schein (2009) aponta que elas representam apenas uma pequena parcela do real significado daquela cultura, pois os líderes escolhem um foco que consideram útil apresentar. Por isso, os aspectos enfatizados pelos líderes dizem algo sobre a cultura da organização, mas não abrangem toda a realidade de suas suposições.

Portanto, através de certos aspectos, como os líderes prestarem atenção, a forma de concederem premiações, as suas prioridades sobre os recursos da organização, a maneira como lidam com incidentes e os seus parâmetros para recrutar ou demitir funcionários, revelam-se as suas suposições, aquilo que assumem como verdadeiro. Os mecanismos secundários, embora menos eficazes, também cumprem o papel de comunicar a cultura da organização: são a estrutura, as rotinas, os rituais, o espaço físico, as histórias e as declarações formais. No entanto, Schein (2009) observa que quando a organização já está madura, os mecanismos secundários passam a ser os principais meios de reforçar a cultura.

Quando a organização estiver madura e estabilizada, esses mecanismos passam a ser os principais mecanismos de criação cultural que restringirão os futuros líderes. Entretanto, em uma organização em crescimento, esses mecanismos são secundários porque funcionam apenas se estiverem consistentes aos mecanismos primários anteriormente discutidos. Quando são consistentes, passam a construir ideologias organizacionais e, assim, a formalizar parte do que é informalmente aprendido no

início. Se forem inconsistentes, serão ignorados ou fontes de conflito interno. (SCHEIN, 2009, p. 245)

Observa-se, de todo modo, como os líderes podem influenciar o comportamento dos funcionários de uma organização. É preciso lembrar que, conforme Schein (2009), os líderes não têm escolha se devem ou não comunicar a cultura da organização, pois esse processo se desdobrará independente de sua vontade. No entanto, é possível administrar o que informam. Retoma-se a ideia de que os mecanismos de fixação devem ser consistentes entre si, pois as dúvidas geradas partir das incoerências podem abrir margem para o surgimento de subculturas ou contraculturas. Uma vez que esses fenômenos surgem como consequência da ação dos indivíduos, e que este estudo se destina a compreender como a cultura é transmitida pelos líderes, importa investigar como ocorre esse processo.

### 3.4 SUBCULTURA E CONTRACULTURA

Como verificado anteriormente, os estudos sobre cultura organizacional pressupõem a existência de crenças compartilhadas de um grupo, as quais originam-se a partir dos diálogos, dos comportamentos observados do líder, das vivências dos indivíduos em grupo. As organizações, de um modo geral, possuem estruturas que dividem os funcionários em áreas que convivem diariamente, o que dá margem à criação de crenças que são próprias do setor. Por isso, é possível presumir que organizações com um número grande de funcionários tendem a formar subculturas. Para Dias (2012), os diferentes grupos de uma organização podem, inclusive, desenvolver uma linguagem especializada e diferente da cultura dominante.

Johann (2004), embora adote uma perspectiva de cultura mais racional, sem considerar a influência dos indivíduos, traz contribuições para compreender os conceitos de subcultura e contracultura. O autor argumenta que quando a cultura da organização não é densa, é comum existirem subculturas. Culturas densas são constituídas pela forte presença de mitos e heróis, que contribuem para a consolidação da cultura e, por essa razão, possuem alto grau de crenças e valores compartilhados entre os indivíduos e poucos questionamentos sobre a forma de tomar decisões. Nessa abordagem, as subculturas surgem quando a cultura de uma organização não é densa, sendo delimitadas por setores ou grupos que podem, inclusive, ser muito diferentes da cultura dominante.

Segundo Dias (2012), as subculturas são divisões de uma cultura dominante, que podem estar separadas pela distância física ou por setor. Engenheiros e psicólogos, ainda que



atuem na mesma organização, tendem a resolver os problemas de forma diferente, ainda que compactuem com os valores da cultura dominante. Conforme Dias (2012)

A cultura característica de uma organização pode dividir-se em subculturas, que podem corresponder aos setores geograficamente diferenciados da organização, a diferentes ocupações de seus membros ou, até mesmo, pela existência de culturas profissionais. Por outro lado, podem ser encontradas subculturas, que apresentam valores que não coincidem com os da organização, como ocorre com os membros identificados com o sindicato. (DIAS, 2012, p. 68)

Freitas (1991) pondera que, ainda que uma organização expresse crenças compartilhadas por todos, as pessoas de cada grupo contribuem para modelar uma cultura diferente. Os grupos, separados por áreas, assumem crenças que serão próprias da sua forma de trabalhar e que podem ser diferentes da cultura principal. Nessa questão, assume-se que o líder possui ferramentas para administrar a cultura de forma que a área que dirige não assuma uma cultura que contradiga a cultura da organização.

As subculturas, portanto, surgem quando um grupo trabalha e convive em conjunto, adquirindo suas próprias formas de resolver conflitos. Freitas (1991) reflete se a organização deve ou não manifestar mais culturas além da principal, considerando os públicos para quem a organização se dirige e os tipos de produtos que ela oferece. Nesse ponto de vista, uma organização que disponibiliza somente um tipo de produto e opera em um mercado homogêneo tende a obter melhor desempenho quando as mesmas crenças são compartilhadas por todos, sem a coexistência de subculturas. Por outro lado, caso a organização ofereça diversos tipos de produtos, para públicos muito diferentes entre si, é mais vantajoso se souber administrar as diversas subculturas, desde que elas sejam consistentes e que facilitem o alcance dos objetivos.

Ainda que os autores não mencionem, pode-se refletir sobre a contribuição do líder em formar subculturas. Como observado, os indivíduos que convivem diariamente acabam assumindo suas próprias formas de resolver problemas, e isso pode ser impulsionado pela ação do líder. Pode-se pensar, por exemplo, em dois setores de uma organização cujas atividades são similares, cada qual liderado por um gestor diferente. Visto que os líderes influenciam a cultura da organização principalmente pela posição que ocupam, é possível supor que cada área pode assumir crenças que lhe serão particulares, formadas a partir da visão do líder. É provável que isso ocorra quando os funcionários do setor concordam com as perspectivas do líder.

Como nas organizações podem conviver diversas subculturas que interagem entre si, sendo possível administrá-las, elas também podem ser tão diferentes da cultura dominante que formam a chamada contracultura. Para Johann (2004), as contraculturas são o caso mais radical de subcultura, pois se opõem aos valores principais da organização. Assim, as contraculturas são grupos que rejeitam aspectos da organização; sua estrutura, valores ou a forma de realizar as atividades, compartilhando crenças contrárias à cultura predominante.

Segundo Freitas (1991), a contracultura é uma forma de resistência, de grupos de escalão inferior, à cultura dominante de uma organização. A contracultura, logo, surge a partir da insatisfação dos trabalhadores sobre aspectos específicos da organização e se manifesta na forma de desunião entre os indivíduos, boicote e contestações. Para a autora, os trabalhadores que não assumem posições gerenciais, trabalhando diretamente nas linhas de produção, com frequência sentem-se injustiçados a respeito de seu prestígio e salário, em comparação com os administradores, que recebem salário melhor e controlam como as coisas devem ser realizadas. Essa insatisfação pode gerar união entre os membros, que compartilham da mesma visão sobre se sentirem em situação de desigualdade, ascendendo um sentimento de desconfiança. Por consequência, a contracultura adota elementos que lhe são próprios, e também contrários à organização. No entanto, a oposição dos trabalhadores pode estar relacionada também à administração, ao próprio trabalho que o profissional realiza, a outros departamentos e também ao consumidor.

É preciso considerar, no entanto, a ação dos líderes no processo de formação de contraculturas. Assim como os funcionários podem apresentar insatisfações em relação à organização, os líderes também podem discordar de alguns aspectos. Ainda que possam ocupar posições importantes na organização, retoma-se a ideia que eles também são funcionários da organização. Pensar desse modo é considerar o aspecto humano do indivíduo, com suas individualidades, desejos e contrariedades. Por mais que a organização reúna esforços para alinhar aspectos da cultura com os líderes, os indivíduos são diferentes e isso demonstra o caráter subjetivo da cultura.

Analisados os conceitos referentes à subcultura e contracultura, pressupõe-se que as diversas relações que os indivíduos mantêm entre si e com os líderes, principalmente quando inconsistentes, oferecem brechas para construir elementos e crenças diferentes ou contrárias à cultura dominante da organização. As consequências decorrentes das interações entre os indivíduos revelam que não só os gestores, mas também os indivíduos que ocupam posições inferiores podem influenciar a cultura. Destaca-se, portanto, o papel do líder em transmitir, reforçar e gerir os valores centrais da organização para torná-la legítima.

#### **4 A CULTURA ORGANIZACIONAL DA AIESEC PORTO ALEGRE**

A partir do que foi observado, entende-se que a cultura, em uma organização, funciona como um guia, restringindo ou estimulando comportamentos. Conforme abordado por Dias (2012), as organizações com culturas fortes atraem talentos, possuem baixa rotatividade e são capazes de conectar as pessoas por um único propósito, construindo um sentimento de identidade. São, conseqüentemente, organizações com mais chances de obter sucesso. Por isso, parece necessário que a organização esteja atenta aos seus aspectos simbólicos, construindo discursos, valores e atitudes coerentes que, de fato, impulsionem os indivíduos a cumprirem seus objetivos. Ressalta-se o papel dos líderes da organização que, mantendo contato frequente com os funcionários, transmitem significados, influenciando seu comportamento. No entanto, conforme exposto, também é preciso aceitar os indivíduos sem cargos de liderança como influenciadores de cultura, visto que, através de suas interações e atitudes, transmitem subjetividades para a organização. A abertura de diálogos, dessa forma, pode auxiliar os líderes a entender melhor os indivíduos. Além disso, conforme Bergamini (1994), em culturas em que as pessoas são valorizadas, é provável que elas atuem com a intenção de favorecer os seus resultados. Compreender o papel das pessoas, especialmente dos líderes, na influência da cultura organizacional foi um fator que estimulou esta investigação. A escolha da Aiesec em Porto Alegre como objeto de estudo deve-se à tentativa de explicar questões sobre a sua cultura as quais surgiram a partir da experiência de trabalho da pesquisadora na organização. Enquanto esteve trabalhando na Aiesec em Porto Alegre, entre julho de 2013 e dezembro de 2014, percebia-se que, de um ano para outro, quando a gestão de diretores se modifica, alguns aspectos da ONG eram alterados. As prioridades, metas e objetivos sofriam mudanças, além de surgirem novas formas de se trabalhar. Dessa forma, esta investigação busca compreender alguns desses aspectos.

Este capítulo apresenta, inicialmente, os procedimentos metodológicos escolhidos para a realização desta pesquisa. Em seguida, são esclarecidos os aspectos históricos e estruturais da organização estudada, cujos dados foram obtidos a partir da análise documental. Além disso, são descritos os aspectos da cultura da Aiesec, suas características e elementos, identificados a partir da análise. Também é analisada a forma como os líderes contribuem para legitimar a cultura da organização e as percepções dos membros em relação a esse processo.

#### 4.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Em relação à metodologia desta pesquisa, é importante ressaltar que este estudo é de abordagem qualitativa. Segundo Minayo (2001), essa estratégia se preocupa com um nível de realidade que não pode ser quantificado, pois está associada à interpretação de significados, aspirações, crenças, valores, atitudes e relações. Em relação aos objetivos da pesquisa, o estudo é do tipo exploratório. Conforme Gil (2008), a pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, geralmente pouco explorado. O planejamento desse tipo de pesquisa, de acordo com o autor, é bastante flexível, pois se pretende considerar diversos aspectos relativos ao fato estudado. Assim, este estudo é do tipo qualitativo-exploratório e tem como objetivo analisar de que modo as lideranças da Aiesec em Porto Alegre contribuem para legitimar a cultura da organização, o que permitirá entender aspectos da relação cultura-liderança, tema pouco explorado na área de comunicação.

Neste estudo foram utilizados, como métodos, pesquisa bibliográfica e estudo de caso. Quanto às técnicas de coleta de dados para o caso analisado, foram empregados análise documental, entrevistas semiestruturadas, observação e questionário *online*. Referente à análise dos dados, optou-se pela técnica de análise de conteúdo.

Segundo Marconi e Lakatos (2009), a pesquisa bibliográfica é a investigação de um tema de interesse a partir de materiais já publicados, como livros, artigos, documentos, revistas, etc. De acordo com as autoras, o objetivo é colocar o pesquisador em contato direto com o que já foi escrito, dito ou filmado sobre o assunto. Stumpf (2014) ressalta que é preciso revisar a literatura existente para evitar desperdiçar esforços sobre problemas já solucionados. Assim, de acordo com a autora (2014, p. 52), “a consulta à bibliografia pertinente é uma atividade que acompanha o investigador, o docente e o aluno e, ao mesmo tempo, orienta os passos que devem seguir”. Neste estudo, essa etapa consistiu, primeiramente, em explorar o tema cultura organizacional, verificando estudos que já haviam sido realizados a respeito, além de buscar entender melhor a temática. Definido o problema e a unidade-caso, partiu-se para a estruturação da monografia, em que foram selecionados autores e temas que seriam abordados para dar conta do estudo. No referencial teórico, como observado, foram desenvolvidos, principalmente, temas como cultura organizacional e a influência dos indivíduos e líderes sobre a cultura. A pesquisa bibliográfica ocorreu entre os meses de maio de 2015 a abril de 2016 e possibilitou um aprofundamento teórico sobre o tema estudado, permitindo informar-se sobre o que já foi escrito sobre o assunto. Posteriormente, os conceitos

pesquisados a partir dessa etapa serviram de ancoragem para interpretar os dados obtidos na etapa prática da pesquisa.

Outro método utilizado para a pesquisa foi o estudo de caso. Gil (2008) afirma que essa estratégia se caracteriza por um estudo profundo e exaustivo de um objeto, permitindo seu conhecimento amplo e detalhado. Para o autor, o estudo de caso pode ser utilizado quando, por exemplo, se pretende explorar situações da vida real em que os limites não estão claramente definidos. Além disso, também pode ser utilizado para descrever a situação de determinado contexto que está sendo investigado e, também, quando se propõe a explicar as variáveis causais de um fenômeno complexo.

O estudo de caso é um método qualitativo que, de acordo com Yin (2001), depende de três condições para ser considerada a abordagem ideal. Dessa forma, a estratégia deve ser utilizada quando há, na pesquisa, questões do tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco da pesquisa trata sobre fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real. O estudo de caso, para o autor:

É uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas. (YIN, 2001, p. 32)

A escolha do método se deve ao fato de que este estudo propõe-se a entender, em primeiro lugar, *como* as lideranças da Aiesec em Porto Alegre contribuem para a legitimação da cultura da organização, utilizando diversas evidências (entrevistas, observação, análise documental, etc.). Além disso, considera-se que a cultura é um fenômeno único e complexo em cada organização, o que requer uma investigação aprofundada de como ela é caracterizada. Após definir o objetivo do estudo e concluir que seria necessário realizar entrevistas com os líderes, antecipou-se o contato com a organização, o que ocorreu ainda no ano de 2015. Em março de 2016, foi realizada uma reunião com o Presidente da organização, para informar sobre o objetivo do estudo e os procedimentos que seriam realizados. Posteriormente, após o desenvolvimento do referencial teórico e definido que a observação seria outra técnica utilizada, foi formulado um cronograma e informado ao Presidente. A observação ocorreu na mesma semana das entrevistas, para proporcionar maior flexibilidade de horário aos entrevistados.

Uma das técnicas escolhidas para a coleta de dados do estudo de caso foi a análise documental. Para Moreira (2014), essa técnica consiste em identificar, verificar e apreciar documentos para determinado fim. Nesse sentido, é um processo em que se analisam

documentos, como jornais, vídeos, textos, *sites* ou outros materiais, com o objetivo de obter dados para uma pesquisa. Para a autora, a análise documental, geralmente, é qualitativa, pois verifica-se o conteúdo dos materiais. No caso deste estudo, essa técnica consistiu em reunir e analisar informações acerca do objeto estudado, como histórico, estrutura e aspectos da cultura da organização. Esse processo ocorreu entre os meses de fevereiro e maio de 2016 e consistiu na análise da página do *site* oficial (brasileiro e mundial), da rede social *Facebook* do time nacional da Aiesec e do grupo da rede social *Facebook*, do escritório de Porto Alegre.

Além da análise documental, optou-se por empregar a técnica da observação. Markoni e Lakatos (2010) indicam que essa técnica utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade. A observação auxilia o pesquisador a identificar questões sobre as quais os indivíduos não têm consciência, mas que, por outro lado, orientam seu comportamento. Neste estudo, foi utilizada a observação não participante, em que, conforme as autoras, o pesquisador toma contato com a comunidade estudada, mas sem integrar-se a ela, ou seja, ele cumpre o papel de espectador. Optou-se por essa técnica porque a pesquisadora, devido à sua vivência anterior na organização, possuía conhecimentos sobre alguns aspectos da sua cultura, especialmente em relação a eventos, rituais, etc. Ressalta-se, no entanto, que houve cuidado em verificar se essas questões se modificaram no período em que a pesquisa foi realizada. As observações ocorreram entre os dias 11 a 17 de maio de 2016, no período da tarde, durante o tempo de duas a três horas, no escritório da Aiesec em Porto Alegre. A técnica teve como objetivo investigar o dia a dia da organização, as relações entre os líderes e membros, comportamentos, etc. Considerou-se que essas questões não poderiam ser interpretadas somente a partir da experiência de trabalho da pesquisadora, visto que podem se modificar de um período para outro. De forma geral, o roteiro de observação consistiu em analisar: o ambiente (artefatos) e roupas dos voluntários; a forma como as lideranças e os membros se relacionam; os assuntos discutidos e aspectos aos quais as pessoas prestam atenção.

As entrevistas também foram utilizadas como técnica de coleta de dados. Segundo Travancas (2014), este método de pesquisa é aberto, pois novas questões podem ser levantadas no decorrer da entrevista. Na utilização dessa estratégia, o pesquisador não está em busca de uma resposta objetiva, pois o fato de o entrevistado não responder a alguma questão pode apontar, por exemplo, um pouco da sua visão de mundo. Assim, a abordagem dessa técnica é qualitativa, pois o pesquisador busca informações a partir da experiência subjetiva do entrevistado.

Para Duarte (2014), a entrevista permite identificar diferentes formas de perceber e descrever os fenômenos. Ela busca compreender como o fenômeno é percebido, ou seja, o objetivo dessa técnica se relaciona ao fornecimento de elementos para compreender determinada situação. Como a entrevista é adequada a estudos de abordagem qualitativa, optou-se por utilizar essa técnica. O tipo de entrevista utilizado foi o semiestruturado, que permite a elaboração de novas questões no momento da entrevista, conforme a necessidade. As questões da entrevista foram elaboradas a partir dos mecanismos de fixação e transmissão da cultura pelos líderes propostos por Schein (2009) e apresentados, anteriormente, no Quadro 1. Optou-se por essa estratégia porque este estudo tem como objetivo analisar como os líderes da Aiesec em Porto Alegre contribuem para legitimar a cultura da organização, a partir da abordagem de Schein (2009).

As entrevistas pessoais, dessa forma, foram realizadas com o presidente e outros quatro líderes - chamados vice-presidentes no âmbito da organização - da Aiesec em Porto Alegre. Eles atuam nas áreas de Marketing, Gestão de Talentos, Intercâmbio Social e Intercâmbio Profissional. Elas ocorreram entre os dias 11 a 17 de maio de 2016, nos arredores do escritório da organização, e tiveram, como objetivo, verificar como as lideranças da Aiesec em Porto Alegre contribuem para legitimar a cultura nacional da organização. O roteiro dessas entrevistas consta no Apêndice A.

Por último, foi aplicado um questionário *online*, composto de perguntas abertas e fechadas, como técnica de coleta de dados. Segundo Barros (2000), uma das vantagens do questionário é abranger um maior número de respondentes. Além disso, também há a possibilidade do anonimato, que pode garantir liberdade ao respondente e menor influência do pesquisador sobre as respostas. O autor destaca que é preciso estar atento ao número, à disposição, ao conteúdo e à clareza das questões. Nesse sentido, como a Aiesec em Porto Alegre possui em torno de 70 voluntários, optou-se por aplicar um questionário *online*. O instrumento foi divulgado no grupo do *Facebook* da organização no dia 17 de maio de 2016, após o término da realização das entrevistas, e manteve-se disponível para o recebimento de respostas até o dia 31 de maio. O questionário teve como objetivo investigar como os voluntários percebem a cultura da organização. O instrumento consta no Apêndice B.

Quanto à técnica de análise de dados, foi empregada a análise de conteúdo, a qual se caracteriza como uma análise de significado das mensagens. Segundo Bardin (1977), essa técnica consiste em:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (BARDIN, 1977, p.42)

Esse tipo de análise, conforme proposto pela autora, é realizado em três fases: pré-análise, exploração do material, e tratamento dos resultados obtidos. A pré-análise é a primeira etapa, em que se organiza o material e tem como objetivo sistematizar as ideias iniciais de forma a conduzir um esquema para a análise. Essa etapa consistiu em analisar o material coletado a partir das entrevistas. Optou-se por encaixar as respostas dos entrevistados que se relacionassem com cada mecanismo de fixação da cultura proposto por Schein (2009), visto que esse procedimento poderia apresentar os resultados de forma mais categórica.

A fase da exploração é a análise do material, em que se utiliza uma série de procedimentos sistemáticos e são definidas as categorias encontradas. No caso das entrevistas dos líderes, buscou-se por palavras-chave, desde que essas palavras se associassem com a forma de comunicar a cultura de acordo com o mecanismo. Na categoria “Sistemas e procedimentos da organização”, por exemplo, foram buscadas todas as menções dos líderes sobre os eventos, desde que elas estivessem associadas à forma de engajar os membros ou comunicar a cultura da organização através desse procedimento.

Por último, ocorre o tratamento, em que os resultados obtidos são interpretados de forma a serem significativos para a pesquisa. Nesse sentido, buscou-se interpretar as falas dos entrevistados a partir do referencial teórico deste estudo, realizando uma análise crítica a partir dos conceitos abordados sobre cultura organizacional.

É preciso lembrar que os métodos e técnicas empregados neste estudo consideraram o tema e o objeto investigado, seguindo orientações de autores que abordam a cultura organizacional. Dessa forma, por exemplo, as questões das entrevistas foram elaboradas buscando identificar aspectos que estão além do que é observável.

No próximo subcapítulo, são descritas a história e a estrutura da organização, com o objetivo de compreender o seu contexto e características.



## 4.2 AIESEC: ASPECTOS HISTÓRICOS E ESTRUTURAIS

De acordo com o *site* oficial da organização, a Aiesec é uma plataforma global, sem fins lucrativos, apolítica, independente e gerida apenas por jovens<sup>1</sup> estudantes e recém-formados. Além disso, segundo o site:

Os seus membros estão interessados em questões mundiais, liderança e gestão. A AIESEC não discrimina raça, cor, gênero, orientação sexual, credo, religião, nacionalidade, origem étnica ou social. (AIESEC, site oficial<sup>2</sup>)

A organização está presente em 126 países e é reconhecida pela Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura<sup>3</sup> (UNESCO) como a maior organização de jovens do mundo. Foi fundada em 1948, após a Segunda Guerra Mundial, por estudantes de sete países europeus. O objetivo maior da organização era integrar diferentes culturas, promover a cooperação entre os países membros e fortalecer as relações de amizade entre as nações<sup>4</sup>. Por isso, a Aiesec promovia intercâmbios de indivíduos de diferentes países com o intuito de complementar a formação acadêmica através de experiências práticas. Naquele momento, o termo Aiesec era um acrônimo para *Association Internationale des Étudiants en Sciences Économiques et Commerciales*, ou seja, Associação Internacional dos estudantes de Ciências Econômicas e Comerciais. Atualmente, a organização não utiliza mais esse acrônimo, sendo conhecida, apenas, como Aiesec.

No Brasil, a Aiesec chegou em 1970, com a abertura de comitês locais em Porto Alegre, na Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), e em São Paulo, na Fundação Getúlio Vargas (FGV). Naquele ano, a organização realizou 8 intercâmbios. Mais tarde, a organização abriu outros escritórios locais e conta, no ano de 2016, com em torno de 50 unidades em todo o país. No ano de 2015, a organização realizou em torno de 6 mil intercâmbios.

A organização tem como visão “a paz e o preenchimento das potencialidades humanas”. Embora o *site* oficial descreva essa frase como visão, em outros locais do portal, como em “história”, ela é entendida como missão. De todo modo, o objetivo é que os jovens desenvolvam seus potenciais de liderança para causar um impacto positivo na sociedade. Isso

---

<sup>1</sup> A Aiesec considera jovens as pessoas entre 18 e 30 anos. Disponível em <<http://aiesec.org/about-aiesec/>>. Acesso em 16 de maio de 2016.

<sup>2</sup> Disponível em <<http://aiesec.org/about-aiesec/>>. Acesso em 16 de maio de 2016.

<sup>3</sup> A Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO) foi criada em 1945, com o objetivo de garantir a paz por meio da cooperação intelectual entre as nações. Disponível em <<https://nacoesunidas.org/agencia/UNESCO/>>. Acesso em 15 de maio de 2016.

<sup>4</sup> Disponível em <<https://lci.j.wordpress.com/first-steps/historia/>>. Acesso em 16 de maio de 2016.

é buscado através do oferecimento de programas, como oportunidades de liderança, intercâmbios sociais e profissionais e participação em um ambiente global de aprendizagem.

A sustentação financeira da organização é garantida através de seus programas. Desse modo, a Aiesec oferece quatro programas: *Cidadão Global*, *Talentos Globais*, *Hospede um Intercambista* e *Jovens Talentos*. Todos, exceto o *Hospede um Intercambista*, possuem, como pré-requisito, ter entre 18 e 30 anos, ser estudante (graduando, pós-graduando ou formado em até 2 anos) e saber se comunicar em inglês ou espanhol básico. O programa *Hospede um Intercambista* tem, como pré-requisitos, dispor de um lugar confortável para receber o intercambista e interessar-se em conhecer outras culturas.

O *Cidadão Global* é o programa voltado para a realização de intercâmbios sociais que um jovem do Brasil pode realizar em escolas, ONGs ou projetos sociais em outros países, como Colômbia, México, Índia, entre outros. Esse intercâmbio tem duração de 6 a 12 semanas e, geralmente, envolve atividades com temas relacionados à sustentabilidade, educação, direitos humanos. Este intercâmbio é de caráter voluntário, portanto, não é remunerado, assim, outros países podem receber voluntários brasileiros. Este programa também é oferecido a ONGs do Brasil e de Porto Alegre que tenham interesse em receber intercambistas para trabalharem. Além disso, a Aiesec recruta estrangeiros para atuarem em seus próprios projetos sociais. Para o brasileiro interessado em realizar um intercâmbio desse tipo em outro país, é cobrada uma taxa.

O programa *Talentos Globais*, por outro lado, é um programa de intercâmbios profissionais e é voltado para jovens brasileiros que procuram estágios profissionais em empresas de outros países, como Alemanha e Polônia. Esse intercâmbio tem duração de 3 meses a 1 ano, e envolve atividades em áreas como Marketing, Tecnologia e Informática. As vagas, nesse caso, são remuneradas e exigem pré-requisitos específicos, além dos já mencionados, como inglês avançado, uma porcentagem do curso concluído e experiência prévia. Este programa também é oferecido a empresas do Brasil e de Porto Alegre, que geralmente recrutam estrangeiros com o objetivo de trazer inovação ao ambiente de trabalho. No entanto, também há empresas que contratam o serviço para auxiliar em seu processo de internacionalização. Nesse programa, a Aiesec oferece suporte à empresa, desde a pré-seleção dos candidatos e trâmites de visto até o processo de recepção e integração do intercambista na empresa e cidade. Para o brasileiro interessado em realizar esse tipo de intercâmbio, é cobrada uma taxa, no entanto, é maior que a cobrada pelo programa *Cidadão Global*.

O programa *Hospede um Intercambista* é voltado para pessoas (não necessariamente jovens) que tenham interesse em receber um estrangeiro em sua casa durante o período de seu

intercâmbio. Nesse caso, o hóspede faz parte do programa *Cidadão Global*, o intercâmbio social, o qual, como mencionado anteriormente, tem duração de 6 a 12 semanas. A proposta é que, ao hospedar esses jovens, a pessoa que os recebe conheça outra cultura e pratique outro idioma sem sair de casa.

O programa *Jovens Talentos* é o programa de membresia, ou seja, é o programa pelo qual os escritórios da Aiesec recrutam novos voluntários para fazer parte da organização. Esses voluntários são as pessoas que realizam todas as atividades da organização, voltadas à realização dos programas anteriormente descritos. Essas atividades envolvem, por exemplo, a venda dos programas e suporte aos intercambistas (estrangeiros ou brasileiros que realizam um intercâmbio). Como o foco deste estudo é compreender a cultura da Aiesec em Porto Alegre, importa entender melhor como este programa é comunicado. De acordo com o *site* oficial da organização, o *Jovens Talentos* oferece a prática de atuar como líder, gestor ou empreendedor. Além disso, de acordo com o site da organização:

O programa de Jovens Talentos é a oportunidade voluntária de desenvolver na prática competências para resolver problemas, aprimorar suas habilidades e seu desenvolvimento pessoal e profissional, bem como trabalhar em equipe e ser hábil em comunicar-se com os outros. Além disso, ser membro da AIESEC é a experiência única de conhecer novas culturas e fazer uma extensa rede de contatos com jovens que também desejam ser agentes de mudança no mundo (AIESEC, *site*<sup>5</sup> oficial).

A pesquisadora não teve acesso ao organograma da organização. De todo modo, a Aiesec no Brasil conta com um time nacional, conhecido como *Member Committee (MC)*, localizado na cidade de São Paulo, responsável por transmitir os direcionamentos (metas e objetivos) da organização para os outros escritórios do Brasil. Esses direcionamentos vêm do time internacional da Aiesec, localizado em Roterdã (Holanda). Esses direcionamentos que o time do Brasil recebe são repassados para os comitês locais, de acordo com a expectativa que ele tem desses comitês. Isso acontece porque os comitês são diferentes entre si em relação à experiência ou à especialidade. Nesse sentido, a organização é dividida em *clusters*, ou seja, os escritórios no Brasil fazem parte de grupos que diferem entre si de acordo com a experiência e resultado que garantem. A Aiesec em Porto Alegre, por exemplo, junto com alguns outros escritórios, faz parte de um *cluster* bem desenvolvido, pois é um dos que obtêm bons resultados em comparação aos outros.

Além disso, a Aiesec no Brasil conta com um time de suporte, o *National Support Team (NST)*, que funciona como um apoio ao time nacional e cumpre o papel de auxiliar os

---

<sup>5</sup> Disponível em < <http://aiesec.org.br/>>. Acesso em 16 de maio de 2016.

escritórios no Brasil para alavancar metas e resultados. Por exemplo, se um novo programa é implementado na Aiesec, esse time oferece capacitações e acompanha o desenvolvimento de cada escritório da organização. Outro time de suporte é *National Commercial Team (NCT)*, que oferece um suporte especializado em vendas, auxiliando os times dessa área principalmente com capacitações.

No momento em que a pesquisa foi realizada, o escritório da Aiesec em Porto Alegre contava com 74 voluntários, sem considerar os líderes. Estrutura-se em oito áreas, classificadas de acordo com o tipo de atividade que desenvolvem. Nesse sentido, há quatro áreas operacionais, em que duas desenvolvem atividades para os programas profissionais, conhecidas como *Outgoing Global Internship Programme (oGIP)* e *Income Global Internship Programme (iGIP)*. As outras duas áreas operacionais, que desenvolvem atividades dos programas sociais, são *Outgoing Global Community Development Programme (oGCDP)* e *Income Global Community Development Programme (iGCDP)*. O escritório ainda conta com três áreas estratégicas que fornecem suporte às áreas operacionais e são conhecidas internamente como *backoffice*: Marketing, Gestão de Talentos (*Talent Management* ou *TM*) e Finanças. Cada uma dessas áreas é gerida por um Vice-presidente (*VP*), que são o foco deste estudo e são tratados, aqui, como líderes. Esses líderes são geridos pelo Presidente da Aiesec em Porto Alegre, responsável por questões estratégicas do escritório. O Presidente e os líderes, ou *VPs*, formam um time, conhecido como *Executive Board (EB)*, ou Corpo Executivo, em português. Ainda que o corpo executivo receba direcionamentos nacionais, esse time possui autonomia para gerir o escritório da Aiesec em Porto Alegre, adaptando as atividades e ações de acordo com a necessidade. A estrutura é apresentada no Quadro 2, em que são detalhadas as responsabilidades de cada área.

**Quadro 2** – Estrutura da Aiesec em Porto Alegre: cargos e áreas (continua)

| <b>Cargo no Executive Board</b> | <b>Área</b>  | <b>Função da área</b>   | <b>Classificação</b>     |
|---------------------------------|--------------|---|--------------------------|
| <i>President</i>                | -            | Responsável pela gestão do <i>Executive Board</i> . Possui funções estratégicas referentes ao escritório.                 | -                        |
| <i>VP oGIP</i>                  | <i>oGIP</i>  | Área responsável pela venda de estágios profissionais, do programa Talentos Globais, para universitários de Porto Alegre. | Operacional Profissional |
| <i>VP iGIP</i>                  | <i>iGIP</i>  | Área responsável pela entrega de estágios profissionais para estrangeiros em empresas de Porto Alegre.                    |                          |
| <i>VP oGCDP</i>                 | <i>oGCDP</i> | Área responsável pela venda de estágios voluntários, do programa Cidadão Global, para universitários de Porto Alegre.     | Operacional Social       |
| <i>VP iGCDP</i>                 | <i>iGCDP</i> | Área responsável pela entrega de trabalhos voluntários em ONGs ou projetos de Porto Alegre.                               |                          |

**Quadro 2** – Estrutura da Aiesec em Porto Alegre: cargos e áreas (conclusão)

| <b>Cargo no Executive Board</b> | <b>Área</b>              | <b>Função da área</b>   | <b>Classificação</b> |
|---------------------------------|--------------------------|---|----------------------|
| <i>VP Marketing</i>             | <i>Marketing</i>         | Área responsável pelo gerenciamento e prospecção de parcerias estratégicas e institucionais da Aiesec em Porto Alegre. Também é responsável por zelar a imagem da organização e pela divulgação dos programas.  | Estratégica          |
| <i>VP TM</i>                    | <i>Talent Management</i> | É responsável pelo programa de membresia da organização, responsável pelo recrutamento e seleção de novos voluntários. Além disso, é responsável pela organização de capacitações, alocação dos membros nas áreas, entre outras responsabilidades referentes à membresia. |                      |
| <i>VP FIN</i>                   | <i>Finanças</i>          | Área responsável pelo fluxo de caixa, alocação de investimentos, orçamentos, questões legais, etc. Analisa a viabilidade dos processos e projetos de todo o escritório.   |                      |

Fonte: de autoria da pesquisadora.

Cada uma dessas áreas é gerida por um líder. Além disso, cada área é composta por times e *managers*, cuja quantidade depende da necessidade da área. No geral, são dois times e um ou dois *managers* para cada área. O time é gerido pelo *Project Manager (PM)*, que é o líder do time e responsável pelo acompanhamento das atividades de seus membros. O *manager* é um líder, pois possui maior responsabilidade que o membro e responde diretamente ao vice-presidente. Deve-se ressaltar que, neste estudo, o líder é o Vice-presidente de área. Ao se falar em *Corpo Executivo*, a referência é a todos os líderes (ou vice-presidentes) que compõem a liderança da Aiesec em Porto Alegre, o qual é o foco deste estudo. Embora o *Project Manager* também seja um líder, pois gerencia um time, considerou-se que a análise deveria focar naqueles indivíduos que formulam as estratégias da organização e que recebem diretamente os direcionamentos da Aiesec no Brasil.

O corpo executivo gere a organização durante um ano, assim, o processo de eleição do presidente e dos vice-presidentes ocorre todo ano. Qualquer membro pode se candidatar ao cargo de presidente, inclusive aqueles que já se desligaram da organização (os *alumni*). No entanto, geralmente são os vice-presidentes que se candidatam para ocupar a posição no ano seguinte. Em determinado momento do ano, um membro do time nacional e o presidente abrem um processo de postulação. Nesse processo, os candidatos interessados em ocupar o cargo de presidente para o próximo ano devem preencher um arquivo com perguntas específicas sobre a organização, além de apresentarem suas motivações. Esse arquivo é enviado a todos os membros, com o objetivo de auxiliá-los na escolha de um dos candidatos. Posteriormente, toda a membresia se reúne em uma assembleia, em data e local determinados previamente. Nesse dia, os candidatos à presidência passam por etapas (como discursos e

simulações de conflitos) e respondem a perguntas realizadas pelos participantes da assembleia), e os membros votam em um deles, secretamente. O anúncio normalmente ocorre em uma casa com piscina, na qual o candidato eleito é jogado pelo presidente antecessor.

Em torno de um mês após esse processo, o presidente eleito, juntamente com um membro do time nacional, abre um processo de postulação para eleger os vice-presidentes. Estes não são eleitos pela membresia, e sim pelo próprio presidente. Os interessados em ocupar o cargo de vice-presidente também devem preencher um arquivo com perguntas sobre a organização e apresentarem as suas motivações, as quais serão disponibilizadas, para os membros. Nesse caso, também é realizada uma assembleia, em que os candidatos a vice-presidente respondem a perguntas dos membros, realizam discursos, entre outros. No entanto, os membros apenas votam se confiam ou não nos candidatos para ocuparem o cargo. Caso um dos candidatos não receba uma quantidade determinada de votos de confiança da membresia, ele não pode ser eleito vice-presidente. Após o anúncio daqueles que receberam o voto de confiança, a assembleia é encerrada e os membros se dirigem ao local onde o presidente anunciará quem serão os vice-presidentes e de quais áreas serão responsáveis. Cada pessoa eleita é jogada na piscina pelo vice-presidente antecessor, responsável pela mesma área do vice-presidente recém designado. Todos os eleitos passam por um processo de transição, que dura em média três meses, em que o antecessor transmite informações sobre o cargo.

A Aiesec em Porto Alegre, como todos os escritórios da organização, possui um perfil bem definido de voluntários, composto de jovens entre 18 e 30 anos, estudantes de graduação ou pós-graduação que sabem se comunicar em inglês ou espanhol. Dessa forma, todos os líderes, assim como as pessoas que trabalham na organização, são jovens que trabalham voluntariamente, exceto os líderes do time nacional, que recebem auxílio financeiro.

Além disso, como a organização é mundial, muitos dos termos e comunicados internos são escritos e difundidos em inglês. Quando a organização recruta novos voluntários, por exemplo, os valores costumam ser apresentados na língua inglesa, ainda que sejam explicados em língua portuguesa. Vale destacar, ainda, que os voluntários da organização estudada costumam conviver com estrangeiros, cuja relação se estabelece em alguns eventos da organização, em atividades que realizam (como buscá-los no aeroporto ou recebê-los em sua casa). Esses intercambistas fazem parte dos dois programas de intercâmbio: o social, ou *Cidadão Global*, e o profissional, o *Talentos Globais*. Percebe-se que há diversos aspectos da organização a serem considerados ao se analisar a cultura da Aiesec em Porto Alegre. Na próxima seção, esses aspectos são aprofundados e explicados.

### 4.3 ASPECTOS DA CULTURA DA AIESEC

Este subcapítulo tem como objetivo apresentar algumas das principais características da cultura nacional da Aiesec. Não se pretende expor exaustivamente sobre os aspectos que formam a cultura da organização, visto que, por ser um fenômeno complexo, seria impossível percebê-la em sua totalidade. A análise busca compreender os aspectos da cultura que foram percebidos pela pesquisadora através da metodologia empregada.

Para melhor entendimento sobre a cultura da organização estudada, a apresentação sobre os seus aspectos se dará através da explicação e análise de cada nível da cultura, partindo do mais observável até chegar ao menos observável. Retoma-se, portanto, o modelo de representação dos níveis proposto por Trompenaars (1994). Conforme propõe o autor, a cultura pode ser analisada em três níveis. O nível mais externo é o dos produtos e artefatos, em que consta tudo aquilo que é observável ao pesquisador, como uniforme, infraestrutura, linguagem, etc. Um desses aspectos visíveis é o escritório da Aiesec em Porto Alegre. É o local de trabalho da organização, embora a maioria dos voluntários realize as tarefas à distância. É um ambiente pequeno, cujas paredes são marcadas por cartazes e alguns papéis de parede. Alguns desses cartazes indicam as metas que foram ou que precisam ser atingidas por algumas áreas. Há também um papel de parede com todos os países e outro com espaços para colocar a foto de cada pessoa que fez parte de um dos programas da Aiesec naquele ano (nesse caso, há espaço para intercambistas do *Cidadão Global*, do *Talentos Globais* e para aqueles que assumiram cargos de liderança na organização). No momento da observação da pesquisadora, esse espaço não estava sendo utilizado. Ao lado desse papel de parede, há também um espaço para colocar as metas mensais de cada programa e que, no entanto, também não estava sendo utilizado no momento. No escritório também há uma estante em que constam presentes de intercambistas que vieram a Porto Alegre, trazidos de outros países. Além disso, há troféus, de *challenges* (desafios) que a Aiesec no Brasil realizou e que a Aiesec em Porto Alegre recebeu por ter vencido alguns deles.

É preciso lembrar que, de acordo com Dias (2012), embora esses elementos sejam fáceis de observar, sua interpretação é difícil. No entanto, após buscar analisar a cultura da organização, podem ser feitas algumas inferências. Os troféus do escritório podem indicar que a Aiesec valoriza resultados e costuma premiar aqueles que se destacam. Esse fato pode ser percebido através dos canais de comunicação da organização. Na página do *Facebook* do time nacional, por exemplo, é costume apresentar tanto os escritórios que se destacaram quanto as

pessoas que trouxeram algum tipo de resultado. Os cartazes e o papel de parede que apresentam as metas também podem informar sobre esse aspecto.

O cartaz do mundo e os presentes dos intercambistas são aspectos que podem se relacionar com a convivência frequente dos membros da organização com estrangeiros. Como se verá a seguir, esse aspecto relaciona-se com vários aspectos da cultura da Aiesec, como os costumes (a organização de eventos para reunir estrangeiros e voluntários, por exemplo); valores (como o Viver a Diversidade) e os próprios programas de intercâmbio da organização.

Outro fator a ser mencionado é a informalidade do ambiente de trabalho, tanto em relação às roupas quanto ao comportamento das pessoas. Não há regras de vestuário. No entanto, os voluntários que fazem parte da área de intercâmbios profissionais que mantém contato direto com empresas, costumam vestir-se com roupas sociais. Outro aspecto percebido é que não há lugar marcado. Conforme as pessoas chegam ao escritório, escolhem o lugar de acordo com a disponibilidade. Sobre as conversas entre os membros, observou-se um clima descontraído e amigável e não se notam diferenças na forma de falar dos líderes com os voluntários e vice-versa. Essa aparente ausência de hierarquia parece indicar que o cargo que o voluntário ocupa pode não ser relevante, ao menos nas relações sociais. Como será visto adiante, isso também informa sobre o tipo de cultura que habita na organização.

Em relação aos ritos, rituais e cerimônias da Aiesec, um dos mais conhecidos é o *roll call*. É uma dança presente em quase todos os eventos da organização, especialmente naqueles mais focados em momentos de integração. As lideranças de cada escritório normalmente criam o seu próprio *roll call* (escolhe-se a música e a coreografia), que pode ser apresentado nas conferências nacionais ou através de vídeos.

Outro rito a ser mencionado é um exemplo de rito de passagem. Nas eleições, ao ser anunciado o nome da pessoa escolhida para ocupar um cargo de liderança, ou joga-se um balde d'água na cabeça do eleito ou ele é empurrado para a piscina. Conta-se que a água simboliza uma nova etapa, de maior responsabilidade. Esse rito ocorre somente para cargos como Vice-presidente ou Presidente (local, nacional ou internacional). As *inductions* também são ritos de passagem que a Aiesec realiza para receber os novos voluntários. Nesses eventos, conta-se a história da organização, seus valores e missão e são apresentados os programas. Geralmente são realizadas dinâmicas de integração, além de estarem presentes os *roll calls*. A organização estimula a presença dos voluntários mais antigos, para que os novos se sintam melhor recepcionados.

Como exemplo de ritos de reforço, citam-se os reconhecimentos ou entrega de prêmios. Na conferência, que será melhor explicada adiante, ocorre o *Awards*, em que as



pessoas que se destacaram no trimestre anterior são premiadas. No caso de Porto Alegre, as pessoas reconhecidas recebem do presidente uma camiseta com o nome bordado. Na ocasião, ele também reconhece um dos líderes que se destacou durante aquele período. Há também o reconhecimento de área, em que cada líder premia um voluntário que se destacou. No entanto, há outras formas que a Aiesec utiliza para reconhecer as pessoas que se destacaram, como apresentar sua foto na *newsletter* ou realizar uma postagem no grupo do *Facebook*.

A principal cerimônia da Aiesec são as conferências. Nos escritórios locais do Brasil, elas ocorrem quatro vezes ao ano e têm duração de dois dias. São eventos de imersão, realizados em um local distante, onde os voluntários também se hospedam. É o momento em que todas as pessoas da organização se reúnem e que são apresentados os resultados do trimestre anterior e transmitidas as metas para o próximo período.

As conferências possuem objetivos específicos sobre o que as lideranças querem transmitir aos membros. Desse modo, são pensados os sentimentos que devem ser trazidos, os *moods* (ou clima) e os resultados esperados pelos líderes. Geralmente, esses eventos contemplam sessões que abordam temas como a filosofia da organização, o momento atual do escritório, uma reflexão sobre o trabalho na Aiesec, os próximos passos, etc. O rito do *roll call* está presente em todos os momentos da conferência, no seu início, entre as sessões e na festa de integração, que ocorre após o *Awards*. A Aiesec realiza quatro conferências nacionais, cada uma possui um objetivo específico. Todos os voluntários da organização podem comparecer. No entanto, por ocorrer em outro estado, a maioria não consegue estar presente. Comparadas às conferências locais, são eventos de maior duração, de quatro ou cinco dias.

Conforme aponta Freitas (1991), os ritos, rituais e cerimônias aproximam as pessoas, guiam o comportamento dos membros e fornecem experiências que podem integrar as pessoas com a história da organização. Os *roll calls*, por exemplo, são experiências que podem fazer os voluntários sentirem-se parte da organização, pois só aqueles que trabalham na Aiesec entendem o que esse rito significa. Nesse sentido, esse rito pode indicar que a organização estimula o contato e a integração entre as pessoas. Além disso, o rito da água, que representa uma nova etapa, pode informar que a organização estimula a busca por novos desafios.

Em relação às estórias, a mais importante da organização parece ser a referente a sua criação. Conforme mencionado na seção anterior, a Aiesec foi criada após a Segunda Guerra Mundial, por sete estudantes, com o objetivo de integrar diferentes culturas. Essa história costuma ser contada principalmente em momentos em que os voluntários estão todos juntos, como conferências e *inductions*. Outra estória difundida é sobre o *roll call*. Conta-se que, nas

primeiras conferências internacionais, as pessoas de cada país cantavam o seu hino. No entanto, havia pessoas de dois países “inimigos”, as quais não podiam estar presentes quando tocava o hino um do outro. Então, surgiram os *roll calls*, cujas danças eram criadas por cada país. Assim, todos os países poderiam estar presentes e seria possível identificar o país através da música e da coreografia. Conforme Freitas (1991), as estórias contribuem para a consolidação da cultura. A estória sobre o *roll call*, por exemplo, parece consistente com a história da criação da organização.

Sobre a linguagem da Aiesec, é evidente a sua particularidade, pois utiliza siglas específicas para denominar cargos, áreas, funções e experiências. Todas elas têm origem na língua inglesa, que é considerada universal. Em todos os países em que a organização está presente, as siglas possuem o mesmo significado, pois isso facilita a comunicação entre os voluntários da Aiesec no mundo. A linguagem, desse modo, faz parte da cultura da Aiesec e facilita a identificação entre os voluntários que trabalham na organização, mesmo que sejam de países diferentes. Ressalta-se que um dos pré-requisitos para fazer parte da organização é saber se comunicar em inglês ou espanhol. Desse modo, a inferência de que a organização valoriza e estimula o contato com intercambistas vai ao encontro da sua linguagem, pois as pessoas só podem se comunicar com estrangeiros se compreenderem o seu idioma.

Em relação às comunicações, identificou-se que a Aiesec, no Brasil, utiliza diversos canais para se comunicar com as pessoas que fazem parte da organização. O time nacional (MC), por exemplo, conta com uma página na rede social digital *Facebook*<sup>6</sup>, cujos conteúdos variam e todas as pessoas (participantes da organização ou não) podem visualizá-la. Geralmente, os escritórios também mantêm sua própria página na rede social para divulgar e promover suas ações locais. Além de páginas, a organização mantém um número grande de grupos fechados na mesma rede social digital, por exemplo os grupos de intercambistas, de áreas, de escritórios, de times, etc.

Além do *Facebook*, os contatos entre os voluntários da organização se estabelecem através de *e-mail*, *Skype* e da ferramenta de comunicação instantânea *WhatsApp*. Para divulgar informações internas ou mais formais, costuma-se utilizar o *e-mail*. Esse canal também é utilizado para estabelecer contato com pessoas externas à organização. O *Skype* é bastante utilizado para reuniões, especialmente quando as pessoas são de cidades, estados ou países diferentes. O *WhatsApp* é utilizado para manter conversas, por exemplo, entre os voluntários de um escritório, entre os vice-presidentes de determinada área, entre os times,

---

<sup>6</sup> Disponível em <https://www.facebook.com/MCBAZI/?fref=ts> Acesso em 2/06/2016.

etc. É o caso da Aiesec em Porto Alegre, que utiliza, principalmente, esse canal para se comunicar com os voluntários da organização. No entanto, também conta com um grupo no *Facebook*, em que participam, além dos voluntários, pessoas que já foram parte da organização.

Verifica-se que a comunicação da Aiesec está centrada, principalmente, na utilização de ferramentas instantâneas. No entanto, comunicar-se através do *Facebook* ou *WhatsApp* é particularmente diferente da comunicação através do *e-mail*, por exemplo. Esse aspecto indica algumas das características da cultura da organização, como a falta de rotina. Mesmo que muitos trabalhem em casa, os voluntários não possuem um horário determinado para realizar seu trabalho, o que estimula a inexistência de uma fronteira do trabalho da Aiesec em relação à sua vida pessoal e a sua vida profissional. Desse modo, ao mesmo tempo em que a utilização dessas ferramentas pelas lideranças tenha como objetivo manter as pessoas mais informadas e estimular o seu contato, esse pode ser um fator que pode afastar algumas delas da organização. Isso pode ocorrer principalmente com aquelas que gostariam de se dedicar à Aiesec em um momento determinado do dia, ou com aquelas que não concordam com essa forma de trabalhar. Esse aspecto está presente em toda a organização: as pessoas do time nacional, por exemplo, vivem e trabalham na mesma casa. Assim, seria preciso pensar que o recrutamento de pessoas deve ir além de tentar identificar se as pessoas se encaixam com os valores ou com a missão. De todo modo, é provável que as pessoas constatem essa forma de trabalhar apenas quando já estiverem inseridas na cultura da organização, em que duas alternativas são visualizadas: ou elas se identificam e permanecem, ou elas saem em pouco tempo.

A organização, no mundo, possui um *site* oficial, no qual podem ser encontradas informações como programas, missão, visão, valores e história. O site da Aiesec no Brasil segue o mesmo padrão do *site* mundial. No entanto, algumas informações como valores e história não constam no *site* brasileiro. Os escritórios nas cidades não possuem *site* oficial, porém, ao realizar uma pesquisa sobre a organização pela internet, podem ser visualizados diversos *sites* não-oficiais, que disponibilizam, inclusive, assuntos internos.

Diante disso, observa-se que a diversidade de canais de comunicação da organização pode contribuir para dissipar as suas informações. Esse fator pode ser prejudicial tanto para aqueles que procuram a Aiesec quanto para os voluntários da organização, que acabam por não ter um único canal de informação e comunicação, e sim vários.

Retoma-se a ideia de que, segundo Freitas (1994), a interação social cria, transmite, sustenta e modifica uma cultura. Desse modo, reflete-se sobre como os contatos diários entre

as pessoas, as conversas informais, as fofocas e as reuniões atuam sobre a cultura. A Aiesec possui diversos grupos que, separadamente, podem conviver mais entre si que com a organização como um todo: o time nacional, os escritórios locais, as áreas dos escritórios, os times de cada área e escritório, entre outros. Esse processo pode contribuir para o surgimento de subculturas ou contraculturas, visto que as pessoas, ao manterem contatos próximos, podem criar suas próprias formas de trabalhar e se relacionar. Ressalta-se aqui o papel do líder, que, ao sustentar vários canais de comunicação paralelos, pode influenciar comportamentos, o que também pode provocar o surgimento de uma subcultura ou contracultura.

Os elementos do nível intermediário da cultura são representados pelas normas, costumes e valores. As normas formais da Aiesec referem-se às obrigações que os voluntários devem cumprir, como comparecer às assembleias e conferências. Outra norma, informal e, portanto, não documentada, é o fato de que, ao fazer parte da Aiesec, espera-se que o voluntário se engaje na organização e apresente, de alguma forma, resultados. Isso pode ser identificado através das premiações nas conferências, em que aqueles que recebem destaque são reconhecidos. Esse aspecto também foi percebido nas falas dos líderes, que serão abordadas no subcapítulo seguinte.

Um dos costumes entre os voluntários da organização é realizar eventos, em que eles têm momentos de integração ou também com os intercambistas que chegam a Porto Alegre. Esses eventos são organizados, geralmente, pelos próprios membros. Esse costume vai ao encontro de alguns aspectos da cultura da organização. No escritório, por exemplo, observou-se que os voluntários mantêm um clima amigável, comentando sobre questões que vão além de assuntos de trabalho.

A Aiesec possui seis valores, que normalmente são comunicados aos voluntários, em inglês: *Activating Leadership* (Ativar Liderança), *Demonstrating Integrity* (Demonstrar Integridade), *Enjoying Participation* (Aproveitar a Participação), *Living Diversity* (Viver a Diversidade), *Acting Sustainably* (Agir Sustentavelmente) e *Striving for Excellence* (Buscar a Excelência). Observou-se que os voluntários da organização costumam interagir entre si, criando relações de amizade. Essa questão é coerente com o valor Aproveitar a Participação, o que parece natural, ao se considerar que a organização é gerida por jovens. Como os voluntários também convivem com os intercambistas, o valor Viver a Diversidade também é evidente. A forma como os valores são vivenciados na Aiesec em Porto Alegre serão melhor analisadas através da relação dos líderes com os membros, no próximo subcapítulo.

Neste estudo não puderam ser identificados os mitos, heróis e tabus. Pressupõe-se que a organização não mantenha heróis e tabus por muito tempo devido à alta rotatividade das pessoas: todos os voluntários de um escritório podem ser modificados dentro de um período de três a quatro anos. Percebe-se que essa rotatividade é alta se comparada a outras organizações voluntárias ou com fins lucrativos, mesmo entre aqueles que se identificam com a organização. Muitas pessoas permanecem por um ou dois anos, e muitas trabalham, até mesmo, por menos de um ano. Além disso, há pessoas que permanecem somente por poucos meses, por não se identificarem com alguns aspectos da organização. Esse processo não ocorre com as pessoas que buscam cargos de liderança como vice-presidente, presidente ou cargos nacionais e internacionais, que normalmente se dedicam à carreira da Aiesec por mais tempo. Mesmo nesses casos, o tempo em que a pessoa permanece na organização não costuma passar de cinco anos. Essa alta rotatividade indica que a Aiesec faz parte da vida dos voluntários apenas temporariamente. A organização espera dos voluntários dedicação (não só em relação às tarefas e à presença nos eventos) e está presente também na sua vida pessoal, conforme visto. Portanto, parece natural que os voluntários não consigam permanecer na organização por muito tempo, pois esses aspectos tornam a experiência intensa e até exaustiva. Isso torna, muitas vezes, inviável conciliar trabalho com outros projetos.

Por isso, esses elementos não formalizados e não profundos podem se perder facilmente. No nível mais interno e, portanto, mais profundo da cultura, estão as crenças e pressupostos. Um dos aspectos identificados é que a Aiesec, ainda que se caracterize como uma ONG, busca por resultados, seja em relação às metas ou em relação ao engajamento das pessoas. Esse aspecto parece ser verdade na organização, tanto entre os membros quanto entre os líderes. Conforme Dias (2012), as crenças eliminam dúvidas e indicam linhas de ação para as pessoas. Como se verá a seguir, esse aspecto parece estar presente nas ações das pessoas e em outros aspectos da cultura, como nos cartazes do escritório, nas recompensas, nas expectativas dos líderes em relação aos membros, etc. Sabe-se que podem existir muitos outros pressupostos na organização, especialmente entre as áreas, no entanto, para identificá-los, seria necessária uma investigação mais profunda na organização.

Quanto ao tipo de cultura, conclui-se que a Aiesec contempla aspectos da cultura de tarefa, representada pela deusa grega Atena. A cultura de tarefa valoriza a criatividade, pois é uma filosofia orientada à solução de problemas; é a cultura das equipes e, além disso, preza pela democracia. Na Aiesec, observa-se que os voluntários trabalham juntos na solução de problemas e, em questões que se referem ao escritório como um todo, é estimulado que as pessoas participem. De acordo com Handy (2012, p.61), “as culturas de tarefa funcionam

melhor quando um grupo heterogêneo de talentos encontra sua homogeneidade por meio da identificação com uma causa, tarefa ou problema comum”. Desse modo, as pessoas recrutadas e recompensadas costumam ser aquelas que trazem soluções, resultados ou que se desenvolveram através de seu trabalho. No entanto, como mencionado, a Aiesec possui um aspecto que é particular à sua cultura: a presença constante da organização na vida dos voluntários, seja através da comunicação diária com seus colegas e líderes, seja na presença em eventos, que ocorrem, na maioria das vezes, aos finais de semana. Portanto, ainda que muitos possam se identificar com a causa, podem não se identificar com a forma com a qual a organização trabalha.

Os vários momentos de integração que a organização estimula (representados nos costumes, nas conferências e nos ritos) podem fornecer um sentido de união para que as pessoas trabalhem para a organização atingir os seus objetivos. O dia a dia de trabalho de uma cultura de tarefa pode ser oneroso, por isso, parece necessário haver uma “cola” para que as pessoas se conectem e se motivem a realizar o trabalho. Nessa lógica, as tarefas devem ter um sentido para as pessoas e, nesse ponto, pode ser destacado o papel do líder em contribuir para o entendimento delas sobre o trabalho que realizam. No caso da Aiesec, percebe-se que a busca de resultados é motivada através do entendimento de que, através da realização de intercâmbios, as pessoas se desenvolvem, o que, na visão da organização, contribui para a paz mundial. A atuação dos líderes em reforçar esse aspecto parece fundamental; de outro modo, as tarefas não teriam significado. Segundo Bergamini (1994), o líder tem o papel de administrar sentidos, por isso, cabe a ele compreender o entendimento que os seus liderados fornecem ao trabalho e lhes fornecer um senso de compreensão.

A partir disso, é possível pensar no papel das lideranças da Aiesec em legitimar esses elementos que fazem parte da cultura da organização. Não se trata, portanto, de uma mera transmissão. Todas as formas de comunicação das lideranças, diretas ou indiretas (comportamentos, gestos, comentários) produzem sentido por parte dos membros. De acordo com Silva (2015), esse é um processo que ocorrerá de todo modo, pois a relação entre pessoas e líderes é inerente aos processos de comunicação, por isso a importância em administrar o que está sendo comunicado. Na próxima seção, será analisado como as lideranças contribuem para legitimar os elementos da cultura nacional da organização.

#### 4.4 OS LÍDERES NA LEGITIMAÇÃO DA CULTURA DA AIESEC EM PORTO ALEGRE

Esta seção tem por objetivo apresentar a análise dos dados obtidos a partir das entrevistas realizadas, especialmente no que se refere à atuação dos líderes na transmissão e fixação da cultura da organização estudada. As categorias elencadas para a análise de conteúdo foram os doze mecanismos de fixação e transmissão da cultura pelos líderes propostos por Schein (2009): (1) *Design* e estrutura organizacional; (2) Sistemas e procedimentos organizacionais; (3) Ritos e rituais da organização; (4) *Design* do espaço físico, das fachadas e dos edifícios; (5) Histórias sobre eventos e pessoas importantes; (6) Declarações formais da filosofia, dos credos e dos códigos organizacionais; (7) Ao que os líderes prestam atenção, mensuram e controlam; (8) Como os líderes reagem a incidentes críticos e a crises organizacionais; (9) Como os líderes alocam recursos; (10) Como os líderes deliberam sobre a modelagem de papéis, ensino e o *coaching*; (11) Como os líderes alocam recompensas e status e (12) Como os líderes recrutam, selecionam, promovem e demitem. Buscou-se identificar, desse modo, as afirmações dos líderes que estivessem inclusas em cada categoria. Optou-se por essa abordagem para atingir o objetivo do estudo, ou seja, analisar como as lideranças da organização contribuem para legitimar os elementos da cultura nacional da ONG.

Conforme descrito nos procedimentos metodológicos, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com cinco dos líderes da Aiesec em Porto Alegre, das áreas de Marketing, Gestão de Talentos, Intercâmbio Social, Intercâmbio Profissional e com o Presidente. O roteiro das entrevistas consta no Apêndice A. A escolha de entrevistar o vice-presidente de Marketing deve-se ao fato de que ele é o responsável por zelar pela imagem da organização em Porto Alegre. Como a cultura se relaciona com esse aspecto, considerou-se que a visão desse entrevistado seria relevante para a análise. Optou-se por entrevistar o vice-presidente da área de Gestão de Talentos por ele ser responsável, principalmente, pela experiência dos voluntários na organização e pelo recrutamento e seleção de novos integrantes, questões fundamentais quando se fala em cultura organizacional. A escolha referente aos vice-presidentes do Intercâmbio Social e Intercâmbio Profissional foram realizadas de forma aleatória, com o objetivo de proporcionar à pesquisa diferentes visões sobre a cultura, o que poderia abrir possibilidade para identificar subculturas. Quanto à escolha de realizar a entrevista com o Presidente, o objetivo era fornecer uma visão geral da cultura de cada uma das áreas e do escritório como um todo.

Para preservar a identidade de cada um dos entrevistados, neste estudo eles são tratados como Entrevistado A, Entrevistado B, Entrevistado C, Entrevistado D e Entrevistado E. Ressalta-se que, antes de iniciar a entrevista, foi-lhes explicado como seria realizado o processo e garantida a preservação da sua identidade. As entrevistas foram gravadas com o consentimento dos entrevistados, mediante assinatura de Termo de Consentimento, o qual consta no Apêndice C. Destaca-se que a organização concedeu autorização para realizar o estudo, como consta no Apêndice D.

A seguir é descrita cada categoria/mecanismo e as respostas dos entrevistados que se relacionam com cada uma delas. Conforme Schein (2009), quando a organização está madura e estabilizada, os mecanismos secundários de fixação e transmissão da cultura passam a ser os principais meios de reforçar a cultura, o que restringirá os futuros líderes. Como a Aiesec em Porto Alegre existe há bastante tempo, optou-se por apresentar, primeiramente, os mecanismos secundários que, nesse caso, são os primários. Ainda que sejam apresentados um a um, destaca-se que, conforme Schein (2009), eles operam simultaneamente. Como será visto, há elementos presentes em mais de um mecanismo.

O mecanismo *design e estrutura organizacional* se relaciona à construção da estrutura da organização pelos líderes de forma a reforçar as suas suposições. Não foi identificado se a estrutura das áreas é organizada para comunicar aspectos, no entanto ela é formada para proporcionar maior eficiência para a organização, de forma a facilitar o alcance de melhores resultados. Esse aspecto, conforme visto, faz parte da cultura da Aiesec.

O mecanismo dos *sistemas e procedimentos organizacionais* diz respeito às rotinas que podem formalizar as suposições dos líderes, ou seja, é uma forma dos líderes comunicarem sobre a cultura da organização através de procedimentos. Os eventos que uma organização realiza, por exemplo, podem auxiliar a fixar e a transmitir as suas crenças. O resumo das respostas dos líderes referentes a essa categoria consta no Quadro 3, ou seja, são as estratégias que os líderes utilizam para transmitir e fixar a cultura da organização.

**Quadro 3 - Sistemas e procedimentos organizacionais.**

|   | Entrevistado A             | Entrevistado B  | Entrevistado C              | Entrevistado D                       | Entrevistado E                               |
|---|----------------------------|---|-----------------------------|--------------------------------------|--|
| <b>Sistemas e procedimentos organizacionais</b> | Conferências, RGs, Rebzona | Conferências, RGs, REB, Rebzão, LC day, Combo parties | Conferências, RGs, Team day | Conferências, LC day, Global Village | Conferências, LC day, Team day, Returnee day |

Fonte: de autoria da pesquisadora.



Nota-se, em primeiro lugar, a menção de todos os líderes sobre as conferências. Todos citaram essa cerimônia, no mínimo, em cinco das dezesseis questões realizadas. Além disso, há aspectos sobre a conferência que foram mencionados por todos. Os entrevistados afirmaram, por exemplo, que na conferência são reforçados a missão e os valores da organização. Por isso, todos destacaram a importância do evento para engajar os membros. Todos comentaram, também, que houve um incentivo financeiro para os membros a fim de que o maior número de pessoas pudesse ir à *Conact*, conferência nacional que ocorreu no ano de 2016, em São Paulo. O Entrevistado D destacou a importância das conferências nacionais:

Quem vai numa conferência nacional, por exemplo, volta com uma cabeça muito diferente nesse sentido, sabe. Tu consegue perceber isso. Chega a ser palpável, porque a pessoa começa a agir muito mais. Acho que isso reforça muito a nossa cultura. Acho que o principal meio de reforço da nossa cultura é a conferência. (ENTREVISTADO D)

Quatro dos cinco entrevistados (A, B, C e E) comentaram que na conferência é explicado o porquê de a organização existir. O Entrevistado C, por exemplo, comenta:

Pra mim as conferências, tanto local quanto nacional, a maneira como elas são feitas... São um dos principais pontos da cultura da Aiesec que engaja, que faz a pessoa perceber porque ela está aqui ou encontrar algum motivo. Se não encontrou até a conferência, geralmente encontra. Às vezes dá aquele *turning point* na conferência. Acontece. (ENTREVISTADO C)

Conforme cita Dias (2012), as cerimônias são esses eventos em que os principais valores da organização são enfatizados e as pessoas interagem, compartilhando a história da organização e celebrando heróis. A conferência contempla diversos elementos da cultura da Aiesec: são comunicados seus valores e missão e é o momento em que estão presentes vários ritos, como será visto a seguir (*roll call*, *Awards*, dinâmicas). Além disso, há momentos em que as áreas se reúnem e os líderes comunicam o planejamento estratégico da organização, momento em que, também, são transmitidas as metas (os Entrevistados A, D e E comentaram esse aspecto). A percepção dos líderes sobre o engajamento dos membros a partir das conferências pode se relacionar ao fato do evento abranger diversos aspectos da cultura da Aiesec, principalmente aqueles que têm a função de integrar as pessoas. A conferência ocorre a cada trimestre e o planejamento do que será abordado em cada uma é baseado nas necessidades do escritório no período.

É preciso lembrar que as conferências locais ocorrem em um final de semana, e as nacionais duram entre quatro e cinco dias. Esse é um aspecto que informa a presença da

Aiesec na vida pessoal dos voluntários, pois o evento não é realizado em horário e dia comercial. Além disso, destaca-se que a presença nas conferências é obrigatória e são os próprios voluntários que assumem as despesas para a presença nesses eventos. Ainda que no ano de 2016 tenha sido realizado um incentivo financeiro para uma conferência nacional, há outras despesas a serem consideradas, como passagens de avião, por exemplo. Portanto, embora, aparentemente, as conferências engajem as pessoas, nem todas podem estar dispostas a dedicar quatro finais de semana, durante o ano, para o trabalho. Ademais, muitas pessoas podem não ter dinheiro para assumir esses gastos. Esse pode ser um dos fatores que levam a organização a ter alta rotatividade.

Sobre as reuniões gerais (*RGs*), que ocorrem todo mês, os três entrevistados que a mencionaram (A, B e C) comentaram que são utilizadas principalmente com o objetivo de reunir as pessoas e comunicar as metas da organização. No entanto, elas também contemplam outros elementos da cultura. Geralmente, as pessoas também dançam *roll calls* e há momentos de integração. Isso pode comunicar aos membros que a organização valoriza resultados, mas também estimula a integração entre as pessoas. A busca por resultados é característica da cultura de Atena, desse modo, é provável que os voluntários se motivem por tentar alcançá-los porque se sentem integrados à organização.

O Entrevistado A citou a “rebzona” como uma estratégia para tornar a identidade da Aiesec mais forte. A *REB* é a reunião geral do *EB*, em que o corpo executivo se reúne para discutir o foco da semana. A pauta abrange aspectos de planejamento estratégico, eventos que ocorrerão, metas, etc. A “rebzona” é uma *REB*, mas com a participação dos *Project managers* (líderes de time) e *managers*. Ela ocorre a cada 15 dias e tem como objetivo engajar essas pessoas, para que eles possam engajar os membros. O Entrevistado B também comentou sobre essa reunião, referindo-se a ela como “rebzão” e apenas citando que é um dos eventos que utilizam para engajar as pessoas.

O Entrevistado B comentou a respeito do *LC day*, um evento em que todas as pessoas da organização se reúnem (no escritório ou não) e em que há uma série de atividades, como *workshops* de vendas, palestras de parceiros, e a *RG*, que também ocorre nesse dia. O entrevistado E apenas citou o *LC Day*, sem aprofundar o assunto.

Ao ser questionado sobre as estratégias que a Aiesec utiliza para fortalecer a identidade da organização, o Entrevistado E mencionou o *Returnee Day*. Trata-se de um evento em que as pessoas que realizaram um intercâmbio pela Aiesec voltam ao Brasil e contam suas histórias aos membros para que eles conheçam os programas com os quais trabalham a partir da visão de alguém que viajou pelo programa.

O *Team day*, o *Global Village* e as *Combo parties* foram comentados apenas brevemente pelos entrevistados. O *Team Day* ocorre a cada trimestre e é um momento em que os líderes reúnem os membros de sua área para discutir não somente metas, mas também para integrar as pessoas da área. O *Global Village* é um evento aberto ao público, no qual os estrangeiros que estão realizando intercâmbio pela Aiesec apresentam a sua cultura. Não há periodicidade para a realização desse evento. As *combo parties* são comemorações mensais de todos os aniversariantes da organização, que se reúnem e realizam uma festa.

Um ponto em comum entre todos os eventos é que eles são, também, meios de integração entre os membros e líderes. Embora alguns tenham como foco principal apresentar questões mais estratégicas, como as *RGs*, há espaço para que as pessoas interajam umas com as outras. A questão da integração, conforme visto, oferece a “cola” para que as pessoas se motivem a tentar alcançar os resultados esperados pela organização. Portanto, parece fundamental que a organização não somente tenha uma filosofia coerente, mas que se apoie em uma forma de trabalhar que seja capaz de conectar as pessoas. No entanto, há também o lado negativo dessa forma de trabalho, conforme visto: depois de um tempo, as atividades podem tornar-se onerosas, visto que ocupam boa parte da rotina dos voluntários.

Além disso, três dos entrevistados (A, B e C) comentaram que poucos membros trabalham presencialmente no escritório, o que também foi percebido durante a semana em que a observação foi realizada. No entanto, a interação entre as pessoas parece necessária ao tipo de cultura que habita na organização, pois a realização das tarefas é motivada não só pela identificação com a causa, mas também pela integração com outras pessoas. Além disso, Trompenaars (1994) destaca que a interação social precede a cultura, pois é através dela que os aprendizados são transmitidos entre as pessoas. Desse modo, os eventos são uma oportunidade para reunir as pessoas e transmitir objetivos, crenças e suposições da organização.

É preciso lembrar, no entanto, que a Aiesec possui diversas outras rotinas, como reuniões e tarefas. A forma como elas são conduzidas pode comunicar aos membros aspectos da cultura, ou até mesmo contrariedades. Conforme aponta Silva (2015), haverá produção de sentido por parte dos liderados a partir de sua relação com o líder, ou seja, os líderes comunicarão, de todo modo, aquilo em que acreditam. Esse processo pode facilitar o surgimento de subculturas ou contraculturas, pois é provável que os membros sejam influenciados pela forma de trabalhar dos líderes.

A realização de eventos, como as conferências e *RGs*, é uma das principais formas que os líderes utilizam para engajar as pessoas no trabalho da organização. A conferência, por ser

uma experiência intensa, oferece diversos elementos que tornam as atividades prazerosas para os membros, que muitas vezes passam a enxergar o sentido do seu trabalho nesse momento. Desse modo, a forma de trabalhar, com uma fronteira muito tênue entre aspectos pessoais e profissionais, parece se legitimar principalmente através do oferecimento dessas experiências que integram as pessoas, que trazem sentido ao seu trabalho e que lhes trarão o retorno do desenvolvimento.

A categoria *ritos e rituais da organização* é uma forma de comunicar a cultura através desses elementos. Os que foram identificados através das entrevistas são apresentados no Quadro 4, em que consta a síntese sobre esses aspectos.

**Quadro 4** - Ritos e rituais da organização.

|                                       | Entrevistado A              | Entrevistado B                                   | Entrevistado C                 | Entrevistado D              | Entrevistado E                      |
|---------------------------------------|-----------------------------|--|--------------------------------|-----------------------------|-------------------------------------|
| <b>Ritos e rituais da organização</b> | <i>Roll call, dinâmicas</i> | Dinâmicas, rito d'água, <i>induction, Awards</i> | <i>Roll call</i> , rito d'água | Induction, <i>roll call</i> | <i>Roll Call, induction, Awards</i> |

Fonte: de autoria da pesquisadora.

Ressalta-se que não foram realizadas questões referentes aos ritos e rituais. Desse modo, o fato de apenas um dos entrevistados não citar o *roll call*, em algum momento da entrevista, merece destaque. O Entrevistado A, por exemplo, acredita que o *roll call* é um ponto focal da cultura da organização, pois aproxima as pessoas, traz diversão e cria a identidade da Aiesec. Freitas (1991) comenta que os ritos, rituais e cerimônias aproximam as pessoas e proporcionam um sentimento de identidade, o que está de acordo com a percepção desse entrevistado. O Entrevistado C ressaltou que as pessoas que consideram esse rito como algo “bobo” podem atribuir essa característica a outros aspectos da organização também. Para ele, as pessoas mais engajadas costumam dançar o *roll call*. O Entrevistado E resalta que o *roll call* faz sentido para as pessoas porque possui uma história:

Então as pessoas se sentem contempladas não porque o *roll call* é bonito... A dança é uma linguagem universal, e elas sabem que isso aí foi feito em uma conferência internacional pra união dos povos, porque não podia juntar China e Taiwan no mesmo ambiente, e aí surgiu o *roll call* pra que um não tivesse que sair enquanto tocasse o do outro. Aí eles pararam de usar o hino. Quando a gente dança *roll call* antes de contar essa história, as pessoas odeiam. Quando a gente conta história e depois vai dançar *roll call*, as pessoas dançam. É uma quebra de *mindset* muito grande. Então a identificação com a organização é uma coisa muito forte. (ENTREVISTADO E)

A afirmação do entrevistado E vai ao encontro do que diz Freitas (1991) sobre os ritos, rituais e cerimônias terem como função proporcionar conhecimento a respeito da organização, pois aparentemente o *roll call* só faz sentido após as pessoas saberem como ele surgiu. Parece coerente a estória do rito com a história da organização, que surgiu com o objetivo de integrar diferentes culturas e, conseqüentemente, buscar a paz mundial.

Com relação às *inductions*, três dos cinco entrevistados citaram este rito de passagem. O Entrevistado D, por exemplo, acredita que este é o primeiro passo para a integração das pessoas na cultura da organização: “Eu acredito que a *induction* é só o primeiro passo. A pessoa precisa ir se engajando, ir nos outros eventos. Porque de modo contrário, acho que isso não acontece. Tem muita gente que vai na *induction* e se assusta, daí não vem mais. Acontece”. O fato de algumas pessoas se “assustarem” com os elementos visíveis da cultura da Aiesec mostra que nem todos se identificam com a organização. Afinal, a cultura funciona como uma “cola” que conecta as pessoas que compartilham dos mesmos ideais.

Com relação às dinâmicas, sabe-se que são ritos que também fazem parte da cultura da Aiesec. No entanto, não há uma única dinâmica que seja realizada por toda a organização. Há vários tipos de dinâmicas utilizadas de acordo com o momento por que o escritório ou a área está passando. Apenas dois dos entrevistados citaram esse rito. O entrevistado A citou uma dinâmica que foi realizada em uma das reuniões gerais, com o objetivo de investigar se as pessoas sabiam quais eram as metas do escritório, ressaltando que era importante que as pessoas soubessem desse aspecto. Para Freitas (1991), os ritos auxiliam a reforçar condutas, por isso as dinâmicas podem ser administradas pelos líderes. Esse entrevistado também citou uma dinâmica que realizou com a sua área, que tinha outro objetivo. O entrevistado B apenas citou que nas reuniões gerais são realizadas dinâmicas.

Em relação ao *rito d'água*, em que aqueles que são eleitos para um cargo de liderança são jogados em uma piscina ou é jogado um balde de água em sua cabeça, apenas dois dos cinco entrevistados o citaram. O Entrevistado B comentou que esse rito faz parte da cultura da organização, enquanto o Entrevistado C citou o rito quanto contou sobre o momento em que aguardava o anúncio dos vice-presidentes eleitos: “Eu acho que metade da minha felicidade era se as pessoas que caíssem lá na piscina comigo fossem pessoas que eu me dava bem”.

Em relação ao *Awards*, os Entrevistados B e E citaram o rito, sem aprofundar o assunto. Desse modo, percebe-se que o rito que recebeu maior importância é o *roll call*. Como mencionado, ele acontece em quase todos os eventos da organização, especialmente em momentos de integração. Observa-se que os entrevistados atribuem importância a esse

elemento, pois se acredita que ele possui diversas funções, como integrar as pessoas, trazer conhecimento sobre a organização e informar sobre a sua missão.

Os ritos também parecem contribuir para a legitimação da cultura da Aiesec, especialmente porque eles fornecem conhecimentos sobre a organização. O *roll call*, por exemplo, informa não só sobre a missão da Aiesec (a busca da paz mundial), mas também o fato de a realização da conferência ser necessária à integração das pessoas e a uma melhor compreensão da organização. A integração, conforme visto, é o que parece contribuir para os voluntários se motivarem para a realização do seu trabalho.

O *design do espaço físico, das fachadas e dos edifícios* diz respeito à forma como os líderes utilizam o espaço físico para comunicarem suas crenças. Não foi identificado se os líderes planejam o espaço do escritório para transmitirem algum aspecto da cultura da organização. Conforme mencionado, o escritório da Aiesec em Porto Alegre possui diversos elementos observáveis que comunicam sua cultura. No entanto, os líderes não planejam sobre a forma como os materiais estão dispostos para comunicar as suas crenças.

A categoria das *histórias sobre eventos e pessoas importantes* se refere à tentativa dos líderes em comunicar a cultura da organização a partir das histórias. Como se percebe no Quadro 5, apenas um dos entrevistados comentou a esse respeito. Ressalta-se que não foi questionado aos entrevistados sobre as histórias.

**Quadro 5** - Histórias sobre eventos e pessoas importantes.

|  | Entrevistado A    | Entrevistado B    | Entrevistado C    | Entrevistado D    | Entrevistado E  |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|---|
| <b>Histórias sobre eventos e pessoas importantes</b> | Não identificado. | Não identificado. | Não identificado. | Não identificado. | História da Aiesec, estória do <i>roll call</i> , histórias de intercambistas ( <i>Returnee day</i> ) |

Fonte: de autoria da pesquisadora.

Sobre a história da organização, o Entrevistado E apenas comentou que ela é contada de forma criativa durante as conferências, para que não seja uma repetição do que os voluntários já viram. No entanto, conforme visto anteriormente, ele deu importância à história sobre o *roll call*, em que as pessoas passam a gostar de dançar após saberem como ela surgiu.

Ao ser questionado sobre as estratégias que a organização utiliza para fortalecer a identidade da organização, esse entrevistado mencionou o *Returnee Day*. Trata-se de um evento em que as pessoas que realizaram um intercâmbio contam a história do seu

intercâmbio, suas dificuldades e aprendizados aos voluntários que trabalham na organização. Para ele, as histórias têm capacidade de conectar as pessoas.

Conforme Dias (2012), as histórias transmitem informações importantes aos funcionários, mantendo vivos os valores da organização. A fala do Entrevistado E em relação à história do *roll call* informa sobre a história da organização e parece comunicar alguns de seus valores: Viver a Diversidade e Aproveitar a Participação. Já as histórias que os intercambistas contam parecem informar outro aspecto: de que as pessoas que realizam um intercâmbio passam por adversidades, o que as auxilia a se desenvolverem. Essa questão do desenvolvimento se relaciona com um dos objetivos da organização: desenvolver a liderança nos jovens. Esse ponto será melhor discutido mais adiante.

O fato de os outros entrevistados não comentarem a respeito das histórias pode informar que esses líderes não fornecem tanta importância a esse aspecto. Além disso, cada pessoa possui seu próprio repertório e visão de mundo. Portanto, é natural que os entrevistados atentem a aspectos diferentes. De todo modo, percebe-se que os líderes utilizam as histórias para comunicar alguns aspectos da organização, mesmo que isso seja abordado somente nos momentos em grupo, como conferências e o *Returnee day*. No entanto, ainda que as histórias possam fornecer compreensões para os voluntários sobre a organização, os elementos mais relevantes para a sua cultura parecem ser os que fornecem momentos de integração, necessários para que as pessoas se conectem.

A categoria *declarações formais da filosofia, dos credos e dos códigos organizacionais* diz respeito à tentativa dos líderes em declarar, de forma explícita, seus valores ou suposições. Schein (2009) alerta que isso, no entanto, representa apenas uma pequena parcela sobre a cultura, pois geralmente os líderes escolhem aquilo que consideram útil comunicar. No Quadro 6, é apresentada a síntese das respostas obtidas nesta categoria. Considerou-se que ela contempla três questões da entrevista. Ainda que as duas primeiras não se relacionem diretamente com esta categoria, importa entender quais os entendimentos dos líderes sobre a missão e os valores da organização, visto que eles serão comunicados, mesmo que formalmente, a partir de sua própria visão.

**Quadro 6** - Declarações formais da filosofia, dos credos e dos códigos organizacionais

|  | <b>Entrevistado A</b>   | <b>Entrevistado B</b>   | <b>Entrevistado C</b>  | <b>Entrevistado D</b>  | <b>Entrevistado E</b>   |
|--|---|---|--|--|---|
| <b>Para você, qual a missão da Aiesec?</b>   | Desenvolvimento de líderes.   | Alcance da paz mundial e o preenchimento das potencialidades humanas. | Desenvolvimento de líderes.  | Desenvolvimento de líderes, preenchimento das potencialidades humanas e paz mundial. | Desenvolvimento de líderes e paz mundial.                     |
| <b>Quais os valores da Aiesec? Como eles são vivenciados no dia-a-dia de trabalho?</b>                     | Comentou sobre dois dos seis valores: Buscar a Excelência e Agir Sustentavelmente | Comentou sobre um dos valores: Agir sustentavelmente                  | Comentou de cinco dos seis valores, faltando apenas Aproveitar a participação. Ressaltou mais o Viver a Diversidade. | Comentou de todos os valores, mas não detalhou sobre nenhum.                         | Comentou e explicou todos os valores.                         |
| <b>Como a missão e os valores são comunicados para as pessoas que trabalham na Aiesec em Porto Alegre?</b> | Conferências, RGs, cotidiano  | Conferências, momentos em grupo, cotidiano                            | Conferências, RGs, cotidiano   | Conferências, <i>induction</i> , cotidiano   | Conferências, processo seletivo, <i>induction</i> , cotidiano |

Fonte: de autoria da pesquisadora.

Relembra-se que, segundo o *site* oficial, a visão/missão da Aiesec é a “paz e alcançar o preenchimento das potencialidades humanas”. Além disso, de acordo com o *site*, “para alcançar nossos objetivos nós buscamos engajar e desenvolver cada jovem no mundo”. Como mencionado, há locais do *site* em que a visão é considerada a missão. De todo modo, pela fala dos entrevistados, acredita-se que esta é a missão da Aiesec. O que se percebe nas suas falas é que todas as respostas contemplam, pelo menos, alguma dessas ideias divulgadas no *site*.

O que pode ser ressaltado é que palavras como desenvolver ou desenvolvimento estão muito presentes no vocabulário dos entrevistados. O Entrevistado A comenta: “O jovem aieseco [...] ele sempre olha pro outro porque ele quer desenvolver o outro, ele quer se transformar num líder, e o líder desenvolve outros líderes”. O Entrevistado B, ainda que não tenha mencionado esse aspecto na missão, comentou: “Vir para o escritório é um ponto de desenvolvimento muito grande, te ajuda não só a se desenvolver, mas também desenvolver a galera que está em volta”. A esse respeito, o Entrevistado C destacou que costuma conversar



com seus liderados para induzi-los à reflexão sobre o seu desenvolvimento, e, para o entrevistado D, a prioridade da Aiesec é o desenvolvimento de líderes.

O Entrevistado E concorda: “Então a gente acredita que, se a pessoa entra na Aiesec, ela tem que se desenvolver. A Aiesec é uma plataforma de desenvolvimento. A gente não tá aqui pra ganhar dinheiro, porque não paga salário”. Nota-se que todos os entrevistados pareceram demonstrar alguma preocupação com a questão do desenvolvimento, tanto ao fato de que as pessoas estejam se desenvolvendo quanto ao fato de que estejam desenvolvendo outras pessoas. Se os líderes comentam bastante sobre esse aspecto, é provável que os membros prestem atenção a ele também.

Essa questão do desenvolvimento pode ser uma das formas de os líderes contribuírem para legitimar a cultura da organização. Através da comunicação desse aspecto no dia a dia, podem transmitir que, através do trabalho realizado, os membros se desenvolvem. Conforme visto, a cultura de tarefa pode ser onerosa, pois as pessoas, em equipe, trabalham focadas, muitas vezes exaustivamente, na busca da solução de problemas. Portanto, a motivação de os voluntários trabalharem na organização pode estar atrelado à expectativa de se obter um retorno, mesmo que não financeiro, relacionado ao desenvolvimento pessoal ou profissional. Dessa forma, não é esperado, apenas, que as pessoas se identifiquem com a organização, e sim que trabalhem para buscar o seu desenvolvimento e o de outras pessoas.

Em relação aos valores, o mais ressaltado foi o Agir Sustentavelmente, que foi comentado por todos. Os Entrevistados A e B comentaram que têm sido realizadas ações nesse sentido, buscando agir mais conscientemente no escritório, como não gastar muitos materiais, não utilizar copos de plástico, etc. O Entrevistado E trouxe duas interpretações a partir desse valor. A primeira se associa com agir sustentavelmente em relação ao meio ambiente, e a segunda se relaciona com a gestão da informação. O Entrevistado A, além de comentar sobre o Agir Sustentavelmente, comentou sobre o valor Atingir a Excelência, no sentido de que o corpo executivo ressalta esse ponto:

A gente tá sempre falando que tem que fazer trabalho com excelência, tudo o que eu tu for fazer, dá o teu melhor. É um valor, mas não é uma coisa que a gente vê muito na prática. Isso é um problema. Lidar com o comprometimento das pessoas em um ambiente que é voluntário é muito complicado, sabe. (ENTREVISTADO A)

Os Entrevistados C e D comentaram a respeito desse valor, mas não detalharam a sua explicação. O Entrevistado E ressaltou que “[...] é buscar a excelência em todas as nossas

ações. É sempre cobrando: o que tu fez? E será que o que tu fez foi a melhor coisa que tu podia ter feito?”

O Entrevistado C deu mais destaque ao valor Viver a Diversidade, em que explica que esse valor se associa não só ao convívio com os estrangeiros, mas também a trabalhar com pessoas que pensam de formas diferentes. O Entrevistado E apresenta essa mesma interpretação sobre esse valor. Ao falar sobre o valor Ativar a Liderança, o Entrevistado E afirmou que ele é desenvolvido no dia a dia, através de erros e acertos, e associa o valor Aproveitar a Participação ao próprio perfil da organização que, por ser jovem, possui um ambiente mais amigável. Além disso, ressalta que as pessoas que estão participando da Aiesec devem estar aproveitando o que ela tem a oferecer: “Então o *enjoy* desse valor é aproveitar. Então será que esse é o momento certo pra estar aqui? Será que eu estou aproveitando cada segundo?”.

O valor Demonstrar Integridade possui dois sentidos para o Entrevistado E: em primeiro lugar, é agir conforme a legalidade da organização. Em segundo, é agir conforme a integridade, conforme aquilo que é certo fazer: “Então tu agir com integridade é tu olhar o todo como se fosse um externo e pensar: tá, isso é certo ou errado? Se não é certo, eu não vou fazer”.

Observa-se que as principais formas que os líderes utilizam para comunicar a missão e os valores da organização são os eventos. Como isso já foi explorado nas categorias “sistemas e procedimentos organizacionais” e “ritos e rituais da organização”, aqui se explicarão apenas elementos que ainda não foram mencionados, como o cotidiano e o processo seletivo.

Um ponto comentado por todos foi a comunicação dos valores no cotidiano da organização: uns mencionam que isso é reforçado; outros, que isso se perde. O Entrevistado A comenta que no dia a dia essas questões não são tão visíveis, e que, por isso, são organizados eventos. Para o Entrevistado B, às vezes isso se perde. O Entrevistado C citou que procura reforçar esses valores, e o entrevistado D ressalta que o reforço ocorre em conferências ou momentos mais lúdicos, mas comenta que a missão e os valores também são comunicados no dia a dia. O Entrevistado E comentou que a missão e os valores já são comunicados no processo seletivo, mesmo que as pessoas ainda não tenham sido selecionadas, para que elas conheçam e queiram participar da organização. Ele menciona também que essas questões são reforçadas no cotidiano.

Um ponto interessante é que os entrevistados que mencionaram mais de um ou todos os valores (C, D e E) e comentaram que o reforço da missão e valores ocorre no dia a dia. No

entanto, já foi citado que a presença das pessoas no escritório é baixa. Aparentemente, os eventos são, de fato, mais efetivos para comunicar essas questões. Nota-se, porém, que ações para estimular a presença dos membros no escritório vêm sendo feitas, como a ação realizada em uma das *RGs*, que tinha como objetivo implantar rotina.

Também é possível notar a tentativa de os líderes implantarem uma rotina para que os membros trabalhem de forma presencial e constante no escritório. No entanto, essa não é uma característica da cultura da organização, principalmente porque não há uma divisão clara entre a dimensão pessoal e a vida profissional das pessoas. Sem essa divisão, os membros podem escolher o horário que consideram adequado para realizarem suas atividades. De todo modo, essa é uma característica presente na organização há muitos anos. Schein (2009) alerta que é mais fácil criar uma nova cultura do que modificar uma já existente, portanto, a não ser que haja uma ação conjunta da organização para implantar rotina – fora de Porto Alegre, inclusive – é provável que a organização mantenha essa forma de trabalhar.

A categoria *ao que os líderes prestam atenção, mensuram e controlam* diz respeito à atenção dos líderes sobre os seus comportamentos, buscando transmitir a sua visão de mundo através de questionamentos e comentários. Através de algumas das falas dos entrevistados, percebe-se que alguns deles têm consciência de que influenciam o comportamento das pessoas. No entanto, não foi possível identificar a que aspectos os líderes prestam atenção, visto que isso pode ocorrer a todo momento: em reuniões, encontros, conferências, etc. Conforme mencionado, um fator que parece relevante para os líderes se refere ao desenvolvimento das pessoas. De todo modo, esse é apenas um recorte do que os líderes prestam atenção. Ainda que uma entrevista mais aprofundada tivesse a intenção de identificar essas mensagens, seria apenas uma tentativa de identificar esses aspectos.

A categoria *como os líderes reagem a incidentes críticos e a crises organizacionais* diz respeito à forma como os líderes lidam com esses aspectos, ao que será transmitido aos liderados. Uma questão para tentar identificar este ponto: *Você pode citar um exemplo em que houve algum conflito ou dificuldade na Aiesec em Porto Alegre e como isso foi superado?* Ainda que crise e conflito sejam conceitos diferentes, acreditava-se que os líderes poderiam não entender o que deveria ser respondido. Assim, o que eles mencionaram se relacionava a problemas que ocorreram entre as áreas, o que não se caracteriza como crise. De todo modo, todos eles comentaram, em algum momento da entrevista, a dívida pela qual o escritório passou no ano anterior, como nota-se no Quadro 7.

**Quadro 7** - Como os líderes reagem a incidentes críticos e a crises organizacionais

|  | Entrevistado A | Entrevistado B | Entrevistado C | Entrevistado D | Entrevistado E |
|--|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| <b>Você pode citar um exemplo em que houve algum conflito ou dificuldade na Aiesec em Porto Alegre e como isso foi superado?</b> | Dívida         | Dívida         | Dívida         | Dívida         | Dívida         |

Fonte: de autoria da pesquisadora.

Conforme aponta o Entrevistado C, esse processo proporcionou um aprendizado para o escritório. Ele comenta que no ano anterior se motivava a trabalhar porque sabia que isso ajudaria a organização a sair da dívida: “ano passado a gente passou por um momento de dívida muito pesada, acho que todo mundo deve ter falado. Acho que o nosso EB tem muito claro o quanto isso não tem que acontecer mais”.

Essa percepção está de acordo com o que Schein (2009) afirma em relação às crises. Segundo o autor, elas são significativas para a cultura, pois ajudam a criá-la e a transmiti-la, visto que ocorre um envolvimento emocional intenso entre as pessoas. Percebe-se que essa crise gerou novas prioridades financeiras para o escritório, o que será visto a seguir.

A categoria *como os líderes alocam recursos* contempla aspectos que se relacionam à forma como os líderes lidam com orçamentos, o que pode comunicar suas crenças. Desse modo, foi questionado aos líderes quais as prioridades financeiras da organização e como isso é pensado, cuja síntese das respostas é apresentada no Quadro 8.

**Quadro 8** - Como os líderes alocam recursos

|   | Entrevistado A                                  | Entrevistado B                                  | Entrevistado C | Entrevistado D | Entrevistado E   |
|---|---|---|----------------|----------------|--|
| <b>Quais as prioridades financeiras da organização?</b> | Depende do momento.<br>Momento atual: membresia | Depende do momento.<br>Momento atual: membresia | Membresia      | Membresia      | Garantir a sustentabilidade da organização e reserva financeira. |

Fonte: de autoria da pesquisadora.

Nesta questão, todos mencionaram a dívida pela qual o escritório passou. Comentaram que a prioridade, até então, era pagar essa dívida. Para os Entrevistados A e B, a prioridade financeira depende do momento pelo qual o escritório está passando. Neste

momento, ela seria, para eles, investimento em membresia, fornecendo incentivos financeiros para que os membros participem de cursos, conferências nacionais, eventos, palestras, etc.

O Entrevistado B comentou a respeito de um evento a que um membro foi:

E uma menina que é muito tímida, e quando eu vi a noite, que é quando era o evento, a menina falando e explicando o que era a Aiesec pra todo o evento no microfone. Então esses investimentos, a maneira como ela vai trazer isso para o escritório, ela vai ligar pras pessoas e abordar de uma maneira muito melhor, sem ser tímida. (ENTREVISTADO B)

A partir dessa fala, é possível interpretar que um dos objetivos do investimento em membresia é auxiliar as pessoas a realizar seu trabalho de uma forma melhor. Esse aspecto também pode ser notado nas *LC days* que, como mencionado, contemplam também *workshops*, de acordo com a necessidade do escritório.

Não foi identificado se o Entrevistado C acredita que o investimento depende do momento pelo qual o escritório está passando. De todo modo, comentou que a prioridade, no momento, é a membresia. Para o Entrevistado D a prioridade é sempre desenvolvimento de membresia. Para ele, é preciso ter segurança financeira, no entanto, como a organização não tem fins lucrativos, é preciso reinvestir esse dinheiro no desenvolvimento da membresia.

Para o Entrevistado E, a prioridade é garantir a sustentabilidade da organização, ou seja, é preciso entrar dinheiro no caixa de forma que cubra minimamente os custos para manutenção do escritório e das operações. Já a reserva financeira é uma garantia de, por exemplo, caso a organização não tenha resultados nos próximos meses, tentar armazenar uma quantia para que ela consiga manter-se nos próximos seis meses. Ainda que ele não tenha comentado sobre a prioridade financeira estar centrada na membresia, todos os entrevistados comentaram a respeito do investimento financeiro realizado para que o maior número de pessoas pudesse participar da conferência nacional que ocorreu em 2016. Além disso, a garantia financeira a que o entrevistado se refere só é garantida através de resultados que podem ser alavancados através de investimento financeiro para a membresia, tanto em relação a engajamento quanto a capacitação. Desse modo, pode-se pensar o motivo da prioridade estar centrada no desenvolvimento da membresia. Um deles pode se relacionar à preocupação da Aiesec em estar desenvolvendo pessoas, conforme dito anteriormente. No entanto, essa também pode ser uma forma de estimular a capacitação dos membros para que eles tragam resultados para o escritório. Isso se relaciona diretamente com uma das crenças da organização e com os perfis das pessoas que são recompensadas, que normalmente são pessoas que trazem resultados para o escritório.

A categoria *como os líderes deliberam sobre a modelagem de papéis, ensino e o coaching* diz respeito às mensagens informais que o líder transmite aos seus liderados. Relaciona-se, portanto, aos seus comportamentos, discursos e suas formas de se comunicar. Os líderes estarem presentes, trabalhando no escritório, por exemplo, pode informar às pessoas que isso é importante. Porém, para identificar aspectos mais detalhados desta categoria, seria preciso uma análise mais aprofundada da relação dos líderes e dos membros.

A categoria *como os líderes alocam recompensas e status* se relaciona ao sistema de recompensas da organização. Para Schein (2009), as pessoas aprendem através dele o que a organização valoriza ou o que ela pune. Assim, foi questionado sobre as expectativas da Aiesec em relação aos membros e sobre o perfil das pessoas recompensadas, cuja síntese das respostas consta no Quadro 9. O reconhecimento a que os entrevistados se referem é o *Awards*, que ocorre na conferência. As lideranças votam nas pessoas que consideram merecer o reconhecimento e o Presidente entrega uma camiseta com seus nomes bordados.

**Quadro 9** - Como os líderes alocam recompensas e status

|  | Entrevistado A  | Entrevistado B  | Entrevistado C  | Entrevistado D                                | Entrevistado E  |
|--|---|---|---|---|---|
| <b>O que a Aiesec espera das pessoas que trabalham nela?</b> | Comprometimento, profissionalismo                           | Engajamento   | Comprometimento   | Comprometimento e abertura ao desenvolvimento | Comprometimento e desenvolvimento   |
| <b>Qual o perfil das pessoas recompensadas?</b>              | Pessoas mais engajadas com o escritório e trazem resultado. | Pessoas que não só deram resultado, mas que se desenvolveram. | Pessoas mais engajadas com o escritório e que trazem resultado. | Pessoas mais engajadas com o escritório.      | Pessoas extrovertidas, com experiência profissional. Pessoas mais engajadas com o escritório. |

Fonte: de autoria da pesquisadora.

Percebe-se que as respostas dos entrevistados sobre suas expectativas em relação aos membros são bastante similares. O Entrevistado A comentou que se espera que os membros sejam comprometidos para que eles possam entender que fizeram alguma diferença para a área em que trabalham. Nessa direção, Entrevistado B comenta:

O que a Aiesec espera, realmente, no geral, são pessoas engajadas e dispostas realmente a trabalhar por um único propósito, independente das áreas em que elas estejam. Mas dentro de cada área, vai ter os seus objetivos e as suas pretensões de entrega. (ENTREVISTADO B)

O Entrevistado C ressalta que a Aiesec se caracteriza como um trabalho voluntário. Como não é um trabalho obrigatório, espera-se que as pessoas que participam se comprometam com a organização. O Entrevistado D comentou que no processo seletivo é dito para as pessoas que a Aiesec é trabalho, por isso é esperado o seu comprometimento e disse também que se espera que elas estejam abertas a se desenvolverem. Ainda que os entrevistados não tenham comentado a esse respeito nessa questão, esse foi um aspecto bastante mencionado em outros momentos, conforme visto.

O Entrevistado E mencionou que o que se espera é que as pessoas façam o seu trabalho:

É aquela via de mão dupla. (...) A pessoa vai receber o tanto que ela dá pra Aiesec. Então quanto mais tu fizer pela Aiesec, se tu fizer o teu trabalho beleza, tu já vai estar fazendo e tu já vai estar recebendo em troca. Então a gente acredita que se a pessoa entra na Aiesec, ela tem que se desenvolver. A Aiesec é uma plataforma de desenvolvimento. A gente não tá aqui pra ganhar dinheiro, porque não paga salário. (ENTREVISTADO E)

Ao serem questionados se essas expectativas são comunicadas aos membros, foram obtidas diversas respostas. Optou-se por não apresentar a relação entre os entrevistados e as respostas, visto que essa informação os identificaria. De todo modo, não parece clara a forma como isso é comunicado aos membros. Um dos entrevistados, por exemplo, citou que os eventos, no geral, são utilizados com o objetivo de explicar o porquê da Aiesec. Outro comentou sobre as ações que a Aiesec realiza, para engajar os membros. Portanto, pode não ser explícito para os membros o que se espera deles. O sistema de recompensas, nesse sentido, pode indicar como os membros devem comportar-se para serem reconhecidos. Por isso, buscou-se identificar se o perfil das pessoas que eram reconhecidas segue um padrão.

Ao ser questionado sobre o perfil das pessoas que são recompensadas, o Entrevistado A comenta que são pessoas que atuam frente a todo o escritório, e não somente à sua área. Nessa linha, o Entrevistado B comenta que são pessoas não só que trouxeram resultados, mas também que se desenvolveram: “São pessoas não só que deram resultado. Acaba acontecendo, porque o resultado é consequência de uma série de atitudes. Então uma pessoa que vem pro escritório ou uma pessoa que se desenvolveu muito pessoalmente”.

O Entrevistado C comenta: “Vai acabar sendo sempre a pessoa que tá engajada. [...] Mas o resultado do teu trabalho tem que estar sendo visto também. E acho que é isso, assim. Membro engajado e que dá resultado pro escritório”. Para o Entrevistado D, a principal

característica das pessoas que são reconhecidas é que todos são engajados com o escritório como um todo, não só em relação à sua área. O Entrevistado E comenta que as últimas pessoas que foram reconhecidas são extrovertidas, possuem alguma experiência profissional e estudam áreas relacionadas à gestão. De todo modo, destacou que elas são reconhecidas pelo engajamento no escritório.

O que se percebe é que é esperado que as pessoas se comprometam com a organização, e não somente realizem as suas tarefas. Esse aspecto parece, portanto, uma norma da organização, a qual os líderes tentam mostrar através da forma como recompensam as pessoas. Os membros reconhecidos, aparentemente, são os mais comprometidos com a organização. Além disso, essas pessoas recompensadas podem se tornar “heróis”, cumprindo o papel de serem exemplos a seguir.

Parece coerente com a cultura de tarefa o fato de que as pessoas que trazem resultados, ou seja, que “resolveram problemas” não só em relação ao seu trabalho, mas sobre o escritório como um todo, sejam as recompensadas. Também se relaciona a esse aspecto o fato de que poucas pessoas sejam reconhecidas duas vezes: ao considerar a notável dedicação necessária para ser reconhecido pela liderança, parece pouco provável que isso seja alcançado novamente pela mesma pessoa.

A categoria *como os líderes recrutam, selecionam, promovem e demitem* se refere à forma como os líderes recrutam, selecionam, promovem e demitem pessoas. Schein (2009) alerta que esse pode ser um modo de consolidar a cultura, pois a organização pode, por exemplo, contratar pessoas que se encaixam ao que ela acredita ser o correto. Desse modo, foi questionado aos líderes que aspectos a Aiesec considera determinantes ao recrutar novas pessoas, cujo resumo das respostas consta no Quadro 10.

**Quadro 10** - Como os líderes recrutam, selecionam, promovem e demitem

|   | Entrevistado A  | Entrevistado B   | Entrevistado C                                  | Entrevistado D  | Entrevistado E   |
|---|---|--|---|---|--|
| <b>Quais aspectos a Aiesec considera determinantes para recrutar novos voluntários?</b> | Ter tempo e se identificar com os valores da organização. | Ter tempo, pró-atividade, interesse em questões culturais. | Ter tempo e pré-motivação para buscar a Aiesec. | Se identificar com os valores da organização e ter já desenvolvido alguns pontos do <i>Leadership Development Model</i> . | Ter já desenvolvido alguns pontos do <i>Leadership Development Model</i> . |

Fonte: de autoria da pesquisadora.



O que se nota, em primeiro lugar, é que todos os entrevistados mencionaram algum aspecto da cultura da organização. Além disso, três dos cinco entrevistados consideram a importância de ter tempo para se dedicar a ela. Esse quesito parece fundamental para que os membros consigam participar dos eventos. Como mencionado, eles são a principal estratégia utilizada pelos líderes não só para comunicar sobre questões da organização, mas também para integrar os membros à sua cultura. Parece, de fato, necessário que as pessoas tenham tempo para se dedicar às atividades, visto que se espera que elas se engajem na organização e não somente realizem suas tarefas. Isso pode contribuir para a alta rotatividade da Aiesec, visto que é natural que as pessoas, em algum momento, precisem se dedicar a outros projetos. Além disso, devido à intensidade da experiência é possível que o trabalho se torne, depois de um tempo, cansativo, e então as pessoas optem por se desligar da organização. Os ex-membros da Aiesec são chamados de *Alumni* e são as pessoas que têm interesse em manterem-se conectadas à organização (através de encontros, contatos, etc), mas sem fazer parte de seu trabalho diretamente.

A pré-motivação a que o Entrevistado C se refere em sua resposta é que, na sua visão, esse processo deve ser natural, pois é a pessoa quem deve procurar a Aiesec e se interessar pelo que ela desenvolve. O *Leadership Development Model* a que os entrevistados D e E se referiram são quatro pontos que a Aiesec espera que a pessoa a ser selecionada já tenha, de alguma forma, desenvolvido: ter autoconhecimento, engajamento, orientação à solução e ser um cidadão global. Este aspecto parece coerente com a filosofia que norteia a organização, a da Cultura de Tarefa, conforme mencionado.

Os mecanismos propostos por Schein (2009) são, portanto, formas que os líderes podem utilizar para comunicar, direta ou indiretamente, a cultura da organização. A própria comunicação é um elemento que, segundo Freitas (1991), cria, transmite, sustenta e modifica uma cultura. As interações entre os líderes e membros articulam esse processo, em que cada um atua, de alguma forma, sobre a cultura da Aiesec.

Percebe-se, a partir das falas dos líderes, a tentativa em legitimar os elementos da cultura nacional da organização principalmente através dos eventos. De fato, a conferência, contempla boa parte dos seus elementos: os ritos, histórias, costumes, normas, heróis e comunicação de valores. Conforme Dias (2012), a cultura possui a função de transmitir um sentimento de identidade às pessoas de uma organização e facilitar o seu compromisso com ela. Desse modo, parece natural que esses eventos, conforme a percepção dos líderes, engajem mais as pessoas, visto que eles fornecem espaços para integrar as pessoas e para elas compartilharem suas ideias em comum.

Esses eventos também parecem ser uma forma de as lideranças contribuírem para legitimar a forma de trabalhar da organização (em que não há separação clara entre o pessoal e o profissional). Eles oferecem diversas experiências que auxiliam as pessoas a se integrarem, a criarem laços, a compreenderem o sentido do seu trabalho e, a longo prazo, se desenvolverem. Parece necessário que, para alcançar esse desenvolvimento, as pessoas se conectem intensamente, para que se motivem a alcançar os resultados.

No entanto, a mesma estratégia que engaja é também aquela que pode contribuir para a alta rotatividade dos membros, o que é prejudicial à organização. A Aiesec estar presente na vida pessoal, inicialmente, parece positivo para as pessoas, pois elas sentem-se parte da organização. A longo prazo, entretanto, essa presença constante pode ser cansativa, pois é natural que as pessoas tenham interesse em se engajar em outros projetos. As lideranças reconhecem que a participação na Aiesec é temporária: aqueles que acreditam já ter se desenvolvido são estimulados a refletir se o momento de estar na organização é o momento adequado. No entanto, é preciso considerar também que é uma forma de trabalhar que não pode ser sustentada por muito tempo, principalmente para aqueles que necessitam de um emprego remunerado.

Os elementos da cultura da Aiesec se vinculam de forma que, aparentemente, se tornam coerentes. O *roll call*, por exemplo, é um rito que facilita a integração entre as pessoas, pois surgiu em uma conferência, para que pessoas de diversos países pudessem estar juntas no mesmo espaço. Essa estória parece ir ao encontro da história da organização, que surgiu para unir os povos e alcançar a paz. Para atingir esse objetivo, a organização oferece programas de intercâmbio e membresia, para que desenvolvam líderes, dos quais se espera que gerem um impacto social positivo na sociedade. O pressuposto de que a organização busca resultados, ou alcance de metas, relaciona-se com o objetivo de desenvolver pessoas, que foi bastante mencionado pelos líderes. A meta é o número de pessoas que realiza intercâmbio pela organização, as quais se espera que se desenvolvam e, a longo prazo, gerem o impacto social positivo comentado anteriormente. De acordo com Schein (2009), a padronização contribui para tornar os discursos consistentes e fornece segurança e direcionamento às pessoas que trabalham pela organização.

Além disso, parece fazer sentido que os líderes reconheçam as pessoas que trazem resultados, visto que é através das experiências de intercâmbio que outras pessoas podem ativar a liderança, o qual é um dos valores da organização. O trabalho dos voluntários em proporcionar essas experiências contribui para o seu desenvolvimento também, pois, para isso, precisa-se trabalhar com pessoas que, muitas vezes, pensam de forma diferente. Esse

seria o valor Viver a Diversidade. Os valores Aproveitar a Participação, Demonstrar a Integridade, Agir Sustentavelmente e Atingir a Excelência seriam, portanto, as formas como o trabalho deve ser realizado. Para Dias (2012), esses valores seriam o ponto central da cultura, aqueles que orientam o comportamento e as decisões, funcionando como referenciais. No entanto, conforme mencionado, os líderes destacaram poucos dos valores, os quais os membros podem interpretar que são os mais importantes.

Esse conjunto de elementos forma a cultura da Aiesec, com o qual alguns se identificam e, portanto, se engajam. No entanto, outros parecem estranhar e, como falado por um dos entrevistados, acabam deixando a organização. A cultura da Aiesec é essa “cola” que, segundo Dias (2012), fornece identidade e segurança às pessoas. Por outro lado, essa “cola” também repele aqueles que não se identificam com ela. Por isso, parece importante para alguns dos entrevistados que os novos voluntários recrutados se identifiquem com os valores da organização e tenham alguns pontos desenvolvidos, que serão importantes para a realização de suas atividades. No entanto, o estranhamento também pode se relacionar à própria forma de trabalhar da organização, em que não há uma rotina de trabalho com horários definidos e, portanto, a organização passa a fazer parte da vida pessoal do voluntário também. Desse modo, é possível que as pessoas se identifiquem com o propósito e com os valores da organização, mas não concordem com a forma como ela trabalha. No entanto, esse é um aspecto que só pode ser identificado pelas pessoas após elas estarem inseridas na organização.

Outro ponto a ser destacado é a concordância dos entrevistados sobre diversos aspectos da organização, como a utilização das conferências para o engajamento, o significado do *roll call*, o entendimento dos valores e da missão, a importância do desenvolvimento, as suas expectativas em relação aos membros, as prioridades financeiras, os perfis de membros que são recompensados e recrutados. Esse conjunto de mensagens pode parecer coerente aos membros, no entanto há também pontos de discordância, o que parece natural, por serem pessoas com perfis diferentes.

Retoma-se ainda a ideia de que haverá produção de sentido por parte dos membros na sua relação com os líderes. Sendo assim, esses pontos de discordância podem oferecer brechas para que os membros tenham outros entendimentos sobre a organização. Além disso, diversos mecanismos não puderam ser identificados, por isso não se sabe exatamente a que aspectos os líderes prestam atenção. Considerando a influência dos líderes sobre a cultura e sobre o comportamento dos membros, é provável que eles entendam as coisas a partir da visão do líder. Aparentemente, cada área é uma subcultura da organização, visto que cada

líder possui uma forma de trabalhar e de comunicar aquilo que considera relevante, afinal, cada pessoa possui o seu próprio repertório e visão de mundo. Os próprios líderes reconhecem que cada área possui diferenças, pela atividade que realizam e pelo estilo de trabalhar de cada um. Outra brecha a ser considerada são as interações que ocorrem entre os *Project managers* (líderes de time) e os seus membros, sobre as quais as lideranças do corpo executivo tem pouco controle.

Outra questão a ser apontada é que os próprios membros podem influenciar, de alguma forma, a cultura da organização. Em primeiro lugar, devido ao reconhecimento que alguns recebem, assumindo uma potencial figura de herói, podendo servir, nesse contexto, como pessoas de inspiração. Em segundo lugar, porque são estimulados a opinar e a participar da organização, o que é característico da cultura de tarefa, que funciona melhor quando se trabalha em equipe.

A identificação da organização como uma cultura de tarefa deve-se a vários motivos. O próprio fato de os líderes considerarem a orientação à solução ao recrutar novos voluntários pode ser considerado. Em uma cultura de equipes que busca resultados, esse é um fator relevante. A estrutura, dessa forma, é organizada em times, para que as pessoas possam se desenvolver através de seu trabalho e, assim, alcançar as metas propostas. Nesse sentido, as pessoas reconhecidas são aquelas que trazem resultados para a organização, ou seja, são aquelas que solucionam problemas. Portanto, parece fundamental que a organização não somente tenha uma filosofia coerente, mas que se apoie em uma forma de trabalhar que seja capaz de conectar as pessoas. No entanto, essa forma de trabalhar também pode prejudicar a organização, pois a alta rotatividade leva à perda de informações. Além disso, a falta de rotina pode levar a uma falta de organização das atividades, ao que as pessoas – tanto voluntários quanto externos - podem associar à imagem da organização. Na próxima seção, será analisada a forma como os membros percebem esses aspectos da cultura da organização.

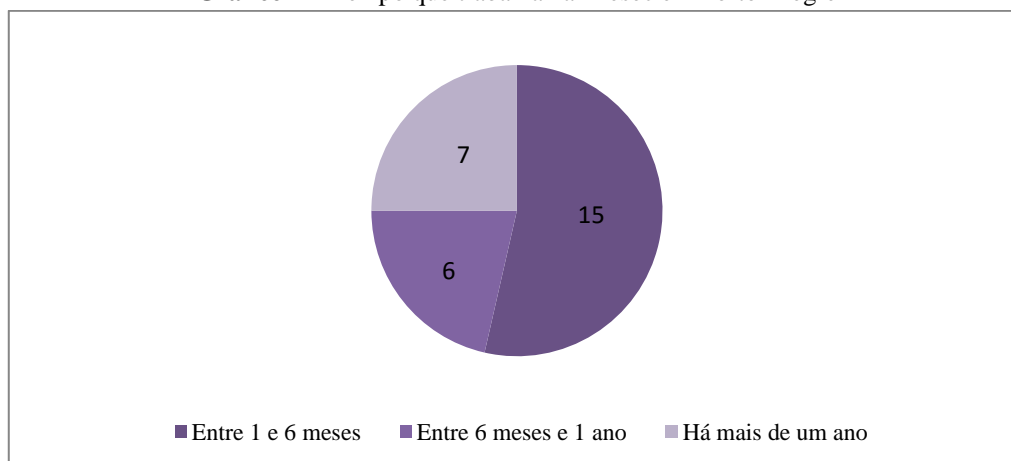
#### 4.5 PERCEPÇÕES DOS MEMBROS SOBRE A CULTURA DA AIESEC

Esta seção tem por objetivo apresentar as percepções dos membros sobre a cultura da Aiesec. Desse modo, é analisado como os membros percebem a cultura da organização a partir do que os líderes comunicam. A fim de facilitar a apresentação dos dados, optou-se por referir-se aos voluntários como membros, mesmo havendo pessoas com cargos como *Manager* e *Project Manager* (líder de time). Os dados foram obtidos a partir de um questionário *online*, composto por questões abertas e fechadas. O instrumento foi

disponibilizado no grupo do *Facebook* da organização e manteve-se disponível para recebimento de respostas entre os dias 17 e 31 de maio de 2016. Do total de 73 membros ativos na organização, em Porto Alegre, 28 pessoas responderam, o que corresponde a 40% do número total de membros. Para a análise das respostas obtidas a partir das questões abertas, foram definidas categorias para representar os dados.

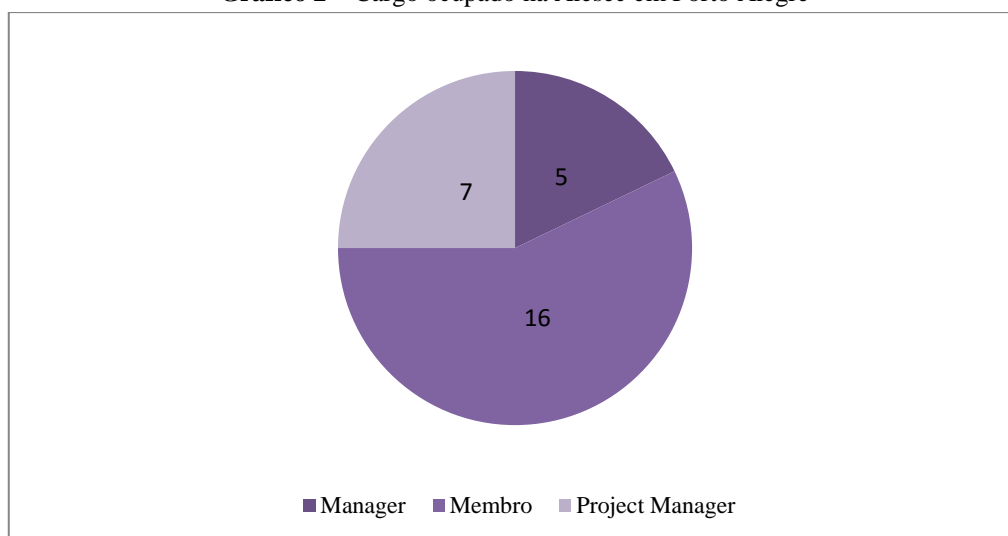
A primeira pergunta questionava sobre o tempo em que o respondente trabalhava na organização. Conforme apresentado no Gráfico 1, apenas sete membros participam da organização há mais de um ano e seis estão entre 6 meses e um ano. Mais de 50% (15 membros) participa da Aiesec há menos de seis meses. A maior parte dos respondentes são pessoas, portanto, que ingressaram há pouco tempo na organização, pois seis membros participam entre 6 meses e 1 ano, enquanto sete membros trabalham há mais de 1 ano. Desse modo, a questão da alta rotatividade da organização é evidenciada neste Gráfico.

**Gráfico 1** – Tempo que trabalha na Aiesec em Porto Alegre



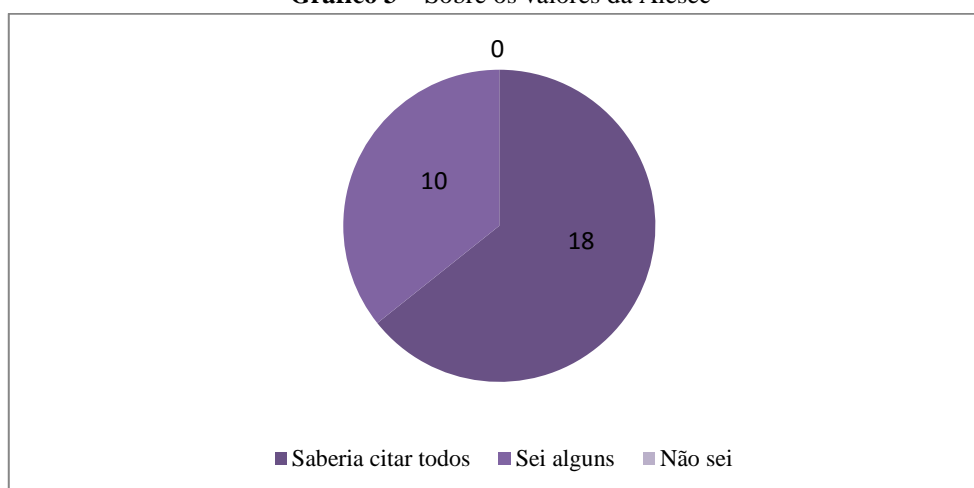
Fonte: de autoria da pesquisadora.

A segunda questão se referia ao cargo ocupado na Aiesec em Porto Alegre. Como se observa no Gráfico 2, sete membros são *Project managers*, ou seja, líderes de time. São pessoas responsáveis por gerir as atividades dos seus membros e garantir a entrega do time. Mais de 50% dos respondentes (16) são membros, e cinco pessoas ocupam o cargo de *manager*.

**Gráfico 2** – Cargo ocupado na Aiesec em Porto Alegre

Fonte: de autoria da pesquisadora.

A terceira questão tinha como objetivo entender o conhecimento dos membros sobre valores da organização, cujas respostas são representadas pelo Gráfico 3.

**Gráfico 3** – Sobre os valores da Aiesec

Fonte: de autoria da pesquisadora.

Observa-se que 64% dos respondentes (18) saberiam citar todos. O restante, 10 membros, 35% do total de respondentes, saberiam citar apenas alguns deles e nenhum afirmou não saber de nenhum dos valores da organização. Parece coerente haver uma parcela de pessoas que se recorda apenas de alguns, visto que a maioria dos líderes também não se recordou de todos. Além disso, a maioria dos respondentes trabalha há pouco tempo na organização, por isso podem não conhecer, ainda, todos os valores. No entanto, como percebido nas falas dos líderes, o valor mais destacado foi o Agir Sustentavelmente,

principalmente porque algumas ações vêm sendo feitas em relação a isso. É possível que, devido a essas ações, os membros lembrem-se desse valor com maior facilidade. Porém, podem também se recordar daqueles que são mais enfatizados pelos líderes no dia a dia. Conforme Dias (2012), os valores orientam o comportamento e as decisões e funcionam como referenciais. Assim, se não é claro para os membros quais são os valores da organização, é possível que eles não cumpram essa função e tomem decisões baseadas no seu próprio estilo ou no estilo do seu líder. De todo modo, para entender de quais valores os membros se recordam e como eles são vivenciados, seria preciso utilizar outra técnica de coleta de dados que pudesse aprofundar essas percepções.

A quarta questão procurou identificar o entendimento dos membros sobre a missão da Aiesec, cujas respostas são representadas no Quadro 11.

**Quadro 11** – Missão da Aiesec para os membros

| <b>Categoria</b>  | <b>Nº de citações</b> |
|---|-----------------------|
| Paz mundial e preenchimento das potencialidades humanas           | 5                     |
| Desenvolvimento de liderança e paz mundial                        | 5                     |
| Preenchimento das potencialidades humanas                         | 1                     |
| Paz mundial   | 1                     |
| Desenvolver liderança através de intercâmbio ou troca de culturas | 4                     |
| Desenvolver liderança ou criar jovens líderes                     | 12                    |

Fonte: de autoria da pesquisadora.

Foi observado que o ponto mais lembrado pelos entrevistados, sobre a missão da Aiesec, é o desenvolvimento de líderes. Como se percebe no Quadro 11, ocorre o mesmo padrão entre os membros: 12 dos 28 respondentes, 42% do total, apontaram que a missão da Aiesec é desenvolver a liderança ou criar jovens líderes. Além disso, foi comentado que a palavra “desenvolvimento” é bastante presente no vocabulário dos líderes, aspecto que parece estar sendo transmitido para os membros. Apenas 5 dos 28 respondentes, 18% do total, afirmaram a real missão da Aiesec: paz e preenchimento das potencialidades humanas. Os líderes mencionaram bastante a palavra desenvolvimento, além disso, para alguns deles, a missão da organização é criar líderes. Dessa forma, percebe-se que os líderes, através de sua experiência na organização, entenderam que a missão da Aiesec é essa, cuja visão foi transmitida para os membros. Essa percepção vai ao encontro da afirmação de Dias (2012) de

que a cultura envolve um processo de socialização e que é transmitida por meio da herança social.

A quinta questão buscou identificar como se estabelece a comunicação entre os membros da Aiesec em Porto Alegre, representada no Quadro 12.

**Quadro 12** - Comunicação entre os colegas da Aiesec em Porto Alegre

| <b>Categoria</b>             | <b>Nº de citações</b> |
|------------------------------|-----------------------|
| Excelente ou efetiva         | 16                    |
| Boa                          | 8                     |
| Clara                        | 2                     |
| Boa, com perda de informação | 2                     |

Fonte: de autoria da pesquisadora.

Como se observa no Quadro 12, 16 membros classificaram a comunicação como ótima, excelente ou efetiva. Desses, um respondente comentou que fez amigos, que as pessoas são bem integradas e que a comunicação ocorre diariamente. Isso é característico da cultura tarefa. A integração é estimulada pelos líderes, através das conferências, *RGs* e rituais, que entendem que isso engaja as pessoas a participarem mais, a buscar resultados e, conseqüentemente, a desenvolverem-se e desenvolver outras pessoas. Apenas 8 respondentes classificaram a comunicação como boa, sem explicar como ela ocorre, e 2 afirmaram que ela é clara. Destaca-se que 2 pessoas classificaram a comunicação como boa, mas com perda de informação. Parece evidente que isso ocorra, visto que os líderes utilizam principalmente ferramentas de comunicação instantânea, por meio das quais a informação pode se perder em razão do excesso de mensagens. Além disso, ao considerar esse apontamento dos dois respondentes e analisar a forma como a informação é transmitida, percebe-se uma contrariedade ao refletir sobre uma das afirmações dos entrevistados, que relaciona o valor Agir Sustentavelmente com gestão da informação. Nessa interpretação, Agir Sustentavelmente também é cuidar para que as informações não sejam perdidas. No entanto, além da percepção dos respondentes de que a informação é perdida, é preciso considerar que a alta rotatividade pode contribuir para a perda das informações da organização, visto que cada membro possui tarefas determinadas, e a sua saída pode acarretar prejuízos.

A sexta questão buscou identificar como se estabelece a comunicação entre os membros e os líderes da Aiesec em Porto Alegre, representada no Quadro 13.



**Quadro 13 - Comunicação com o superior direto**

| <b>Categoria</b>         | <b>Nº de citações</b> |
|--------------------------|-----------------------|
| Excelente ou efetiva     | 20                    |
| Boa                      | 6                     |
| Fácil ou rápida          | 1                     |
| Descrição da comunicação | 1                     |

Fonte: de autoria da pesquisadora.

Nota-se que a comunicação dos membros da organização com o seu superior direto parece um pouco mais efetiva se comparada à comunicação entre os colegas, visto que 20, 71% do total de 28 respondentes, classificaram-na como ótima, excelente ou efetiva. Esse dado pode significar que a comunicação entre os membros e o seu superior direto é mais frequente do que a com os colegas da organização. Um dos respondentes apenas descreveu como é a comunicação, sem qualificá-la. Apenas um a classificou como fácil e rápida, e seis, como boa.

A sétima questão teve como objetivo identificar a presença dos membros nos eventos que a Aiesec em Porto Alegre realiza, representada no Quadro 14.

**Quadro 14 - Se costuma participar dos eventos da Aiesec**

| <b>Categoria</b>                    | <b>Nº de citações</b> |
|-------------------------------------|-----------------------|
| Sim, me sinto motivado ou acolhido. | 20                    |
| Sim, participo.                     | 3                     |
| Sim, ressaltam os valores.          | 3                     |
| Sim, facilitam a comunicação.       | 1                     |
| Não                                 | 1                     |

Fonte: de autoria da pesquisadora.

Percebe-se, a partir do Quadro 14, que os membros, de forma geral, se sentem parte da organização por participarem dos eventos. Alguns dos 20 respondentes, 71% do total, que afirmaram se sentir motivados ou acolhidos, mostraram-se entusiasmados ao falar sobre os eventos. Os líderes estimulam espaços de integração, o que auxilia as pessoas a interagirem e a compartilharem suas ideias. Os eventos, desse modo, são a principal estratégia para engajar e fornecer a “cola” de que os membros precisam para entender o sentido das suas tarefas no dia a dia. Apenas três respondentes afirmaram que participam, sem aprofundar o assunto, e

três comentaram que os eventos ressaltam os valores da organização. Essa afirmação pode apontar que, para eles, os valores não são tão evidentes no dia a dia. Foi visto que isso é verdadeiro também para alguns dos líderes. De todo modo, não há como ter certeza sobre quais valores são enfatizados e por quais líderes. Também conforme o Quadro 14, uma pessoa mencionou que os eventos facilitam a comunicação. Nessa visão, talvez esse membro acredite que os eventos são mais efetivos para a comunicação. Destaca-se que uma das pessoas que comentou sentir-se acolhida pelos eventos apontou que o excesso de eventos no fim de semana a incomoda um pouco. Os eventos de fato são capazes de engajar as pessoas, embora possam ser vistos como fator negativo por ocorrerem aos finais de semana. Outra pessoa comentou que nem todos os eventos são necessários e que alguns poderiam ser mais produtivos.

O Quadro 15 apresenta os resultados da questão oito, que procurou identificar o grau de concordância dos membros sobre algumas afirmações, que se relacionam com aspectos da cultura da Aiesec.

**Quadro 15** – Concordância dos membros com aspectos relacionados a Aiesec

|  | 5  | 4  | 3 | 2 | 1 |
|--|----|----|---|---|---|
| Eu me identifico com os valores da Aiesec.   | 24 | 4  | 0 | 0 | 0 |
| Eu sei o que a AIESEC espera de mim.   | 11 | 10 | 6 | 1 | 0 |
| Eu sei quais comportamentos são esperados de mim pela AIESEC para ser premiado ou reconhecido. | 16 | 7  | 4 | 1 | 0 |
| As informações sobre a AIESEC vem até mim através do meu superior direto.                      | 8  | 7  | 6 | 5 | 2 |

Fonte: de autoria da pesquisadora.

Na afirmação “Eu me identifico com os valores da Aiesec”, é interessante notar que 24 respondentes, 85% do total, afirmam identificarem-se inteiramente com os valores da organização, embora 10 deles tenham informado, conforme o Gráfico 3, que saberiam citar apenas alguns. A partir dessa informação, tem-se a impressão de que, ainda que não se recordem de todos os valores, os membros acreditam que se identificam com eles. No entanto, para garantir a validade dessa suposição, uma investigação mais aprofundada seria necessária.

Na afirmação “Eu sei o que a AIESEC espera de mim”, observa-se que menos de 50% dos respondentes (11 membros) entendem inteiramente o que a Aiesec espera deles. Destaca-se o número de respostas nas opções “3” e “2”, as quais somadas resultam em sete pessoas que sabem pouco sobre o que a organização espera delas. De modo geral, conforme verificado, nota-se que é esperado que os membros se comprometam com a organização, que

se desenvolvam e que tragam resultados para o escritório. No entanto, conforme se identificou, não ficou clara a forma como os líderes comunicam o que se espera das pessoas. A busca de resultados, por exemplo, não está evidente entre as mensagens formais da organização (embora alguns artefatos visíveis demonstrem isso). Os membros podem entender que Aproveitar a Participação, por exemplo, significa aproveitar os momentos de integração, as festas e os momentos de lazer. Ainda que esses momentos sirvam como estímulo para engajar as pessoas, não parece claro que o comprometimento com a organização se relacione também à busca por resultados.

É interessante notar, a partir da afirmação “Eu sei quais comportamentos são esperados de mim pela AIESEC para ser premiado ou reconhecido” que a maioria dos respondentes (16 membros, 57% do total) entende inteiramente quais comportamentos são esperados para ser reconhecido. No entanto, o Quadro 15 também mostrou que apenas 11 respondentes, 39% do total, sabiam o que a Aiesec esperava deles. Portanto, parece que, ao lembrarem-se das pessoas que já foram reconhecidas, os membros entendem quais comportamentos são esperados para serem premiados ou reconhecidos. Outra hipótese pode ser considerada: a de que os comportamentos esperados pela organização e os comportamentos esperados para ser reconhecido são diferentes. Retoma-se a ideia de que, de acordo com Schein (2009), os mecanismos de fixação da cultura devem ser coerentes entre si, de outro modo, as pessoas podem ficar confusas sobre como agir.

Com a afirmação “As informações sobre a AIESEC vêm até mim através do meu superior direto”, apenas oito respondentes concordaram inteiramente. Acredita-se que, para os sete membros que marcaram “4”, boa parte das informações vêm do superior direto. No entanto, para os 13 respondentes que marcaram “3”, “2” e “1”, parece que a maioria das informações vêm através de outras fontes. O fato de a maioria dos membros não receberem as informações diretamente do seu superior direto pode oferecer brechas para outros entendimentos. De todo modo, retoma-se a ideia de que o papel do líder é atuar como o tradutor das mensagens da organização, conforme Silva (2015). Por outro lado, é possível que os membros não compreendam o teor de algumas informações.

A nona questão buscou identificar os pontos positivos de trabalhar na organização, na opinião dos membros, cujos resultados constam no Quadro 16. O número ao lado de cada categoria corresponde à quantidade de citações para cada categoria.

**Quadro 16** - Pontos positivos de trabalhar na Aiesec

| <b>Categoria</b>                                | <b>Nº de citações</b> |
|---|-----------------------|
| Desenvolvimento ou aprendizado                  | 22                    |
| Networking/Relacionamento com pessoas           | 12                    |
| Conhecer outras culturas                        | 6                     |
| Motivação/Ambiente de trabalho                  | 5                     |
| Mudar/desenvolver outras pessoas ou a sociedade | 4                     |
| Reconhecimento                                  | 1                     |
| Ampliação da visão de mundo                     | 1                     |
| Crença no trabalho da organização               | 1                     |
| Empresa global                                  | 1                     |
| Não vejo  | 1                     |

Fonte: de autoria da pesquisadora.

A maioria dos respondentes citou mais de dois aspectos positivos. Observa-se que a questão do desenvolvimento apareceu 22 vezes, o que denota, novamente, que este aspecto é importante para a organização. Nessa categoria aparecem expressões como: desenvolvimento de novas habilidades, aprendizado rápido e crescimento pessoal e profissional. A partir disso, é possível refletir que o motivo de as pessoas participarem da organização relaciona-se, principalmente, à possibilidade de se desenvolver. Além disso, o reconhecimento dos membros de que se desenvolvem na organização auxilia a legitimar o discurso das lideranças de que, através do trabalho realizado, o desenvolvimento acontece.

Conforme se observa, há 12 citações sobre conhecer novas pessoas, estabelecer contatos ou fazer novas amizades. Esse fato pode se relacionar ao estímulo à integração da organização entre as pessoas e à fusão da vida pessoal dos voluntários com o trabalho realizado na Aiesec. Nota-se que há seis citações sobre o fato de conhecer pessoas de outras culturas/países, o que denota que alguns dos membros gostam de interagir com os intercambistas que vêm a Porto Alegre através dos programas oferecidos. Houve cinco menções sobre o ambiente de trabalho ser um ponto positivo, o que parece natural, devido à organização ser gerida por jovens e por estimular momentos de integração. Há quatro menções sobre a possibilidade de modificar a vida de outras pessoas e da sociedade, o que parece se relacionar com a missão da organização. Houve uma citação sobre os seguintes pontos: reconhecimento da organização em relação aos membros, ampliação da visão de mundo através do trabalho da Aiesec, acreditar no trabalho da organização e a vantagem da

Aiesec ser uma organização global. Uma pessoa citou que não enxerga pontos positivos, no entanto, ela também apontou isso nos pontos negativos.

A décima questão teve como objetivo verificar os pontos negativos de trabalhar na organização a partir da opinião dos membros, cuja síntese das respostas é apresentada no Quadro 17.

**Quadro 17 - Pontos negativos de trabalhar na Aiesec**

| <b>Categoria</b>                           | <b>Nº de citações</b> |
|--|-----------------------|
| Remuneração                                | 9                     |
| Alta demanda                               | 8                     |
| Não há/não sei                             | 3                     |
| Desorganização                             | 3                     |
| Pouco reconhecimento externo               | 2                     |
| Pouco tempo de convivência                 | 1                     |
| Explicar para externos o tamanho da Aiesec | 1                     |
| Metas elevadas                             | 1                     |

Fonte: de autoria da pesquisadora.

Nota-se que 9 pessoas mencionaram a falta de remuneração como ponto negativo. Entre as oito pessoas que comentaram sobre a alta demanda da organização, há aspectos como: demanda de muito tempo, demanda de tempo aos finais de semana e demanda de tempo da rotina. Nessa perspectiva, faz sentido os líderes considerarem determinante os membros terem tempo para realizar as suas atividades, visto que é um trabalho cuja demanda é alta, aspecto característico da Cultura de Tarefa. Além disso, já foi mencionado que a alta rotatividade pode estar atrelada a este aspecto, visto que depois de um tempo, é natural que as pessoas tenham interesse em se dedicar a outros projetos. Como se nota, 3 pessoas não souberam comentar sobre aspectos negativos e 3 pessoas comentaram que às vezes falta organização no planejamento. Essa desorganização pode ser oriunda da falta de rotina, característica da cultura da organização. Verifica-se que esse aspecto é negativo na visão dos membros. Apenas 2 pessoas apontaram a falta de reconhecimento externo, especialmente por ser uma organização voluntária. Uma pessoa comentou sobre o pouco tempo de convivência, que pode estar se referindo à sua vivência com os outros membros ou líderes na organização. O respondente que apontou como ponto negativo “explicar para externos o tamanho da Aiesec” pode considerar a organização grande e complexa, por isso não entende todos os

aspectos que a compreendem. Uma pessoa apontou como fator negativo as metas elevadas que, segundo ela, exigem extrema dedicação. Essa percepção vai ao encontro do que foi observado nas falas das lideranças, de que se espera resultados e as pessoas reconhecidas são, de forma geral, pessoas que trazem resultados.

O Quadro 18 corresponde à última questão, que buscou saber se os membros indicariam a Aiesec para outras pessoas. De forma geral, as pessoas concordaram que indicariam a organização. Portanto, o Quadro traz os principais motivos citados.

**Quadro 18 - Motivos pelos quais indicaria a Aiesec para algum amigo ou familiar**

| <b>Categoria</b>         | <b>Nº de citações</b> |
|--------------------------|-----------------------|
| Crescimento/Aprendizados | 18                    |
| Felicidade/Sentir-se bem | 10                    |
| Crença na organização    | 9                     |
| Sim                      | 2                     |

Fonte: de autoria da pesquisadora.

Houve 18 menções em indicar a organização porque ela contribui para o crescimento pessoal, profissional ou para outros aprendizados. Como já mencionado, esse parece ser o principal motivo pelo qual as pessoas participam da organização. Houve 10 menções sobre as pessoas sentirem-se realizadas ou sentirem-se bem na organização. Esse dado vai ao encontro da percepção de que as pessoas se sentem parte da organização, o que é preciso para a Cultura de Tarefa funcionar. Notam-se 9 menções sobre indicar a Aiesec porque acreditam em seu trabalho, na mudança que ela proporciona às pessoas ou no mundo ou nos seus valores e ações. Destaca-se o papel do líder em proporcionar esse entendimento às pessoas, visto que sem essa compreensão as tarefas não têm significado. Retoma-se a ideia de Bergamini (1994), de que um líder eficaz é capaz de entender o sentido que os subordinados dão ao trabalho, para ser possível fornecer um senso de compreensão. Apenas duas pessoas comentaram que “sim”, indicariam.

De forma geral, constatou-se um certo alinhamento entre as respostas dos membros e dos líderes. Além disso, há elementos da cultura nacional da Aiesec bem presentes na cultura do escritório da Aiesec em Porto Alegre. A questão do desenvolvimento, por exemplo, é bastante presente no vocabulário tanto no dos líderes quanto no dos membros, assim como o entendimento sobre a missão, que está mais centrada no desenvolvimento de liderança do que no alcance da paz mundial. Outro ponto a ser considerado é a impossibilidade de constatar

como os líderes comunicam as suas expectativas com relação aos membros. Identifica-se que, de fato, isso parece não estar sendo comunicado claramente, visto que a maioria dos membros não entende muito bem o que é esperado deles. Além disso, aparentemente, os membros entendem melhor quais comportamentos são esperados pela organização para serem premiados ou reconhecidos. Essas duas questões parecem ser diferentes na visão dos membros, portanto, talvez a mensagem não esteja sendo transmitida de forma clara. Retoma-se a ideia de que os mecanismos propostos por Schein (2009) operam simultaneamente, porém não foi possível identificar as mensagens que se relacionam, por exemplo, à categoria “ao que os líderes prestam atenção, mensuram e controlam”. É possível que os líderes demonstrem, no dia a dia, dar atenção a aspectos que não auxiliam na compreensão dos membros sobre a cultura. Da mesma forma, outros mecanismos podem informar aspectos que, na visão dos membros, se contradizem. De acordo com Schein (2009), os mecanismos de fixação devem ser consistentes entre si. As dúvidas geradas a partir dessas incoerências, como se observa, podem dificultar o entendimento das pessoas sobre a organização.

Além disso, da mesma forma como acontece em outros escritórios do Brasil, Porto Alegre também utiliza ferramentas de comunicação instantânea, as quais garantem uma comunicação efetiva entre membros e líderes. Por outro lado, contribuem para a falta de rotina e, a longo prazo, para a alta rotatividade. Esse é um fator que pode prejudicar a organização visto que, em primeiro lugar, contribui negativamente para a sua imagem, pois as pessoas podem acreditar que ela não é organizada. Destaca-se que três membros apontaram esse aspecto como ponto negativo. Em segundo lugar, a alta rotatividade contribui para a perda de informações da organização, o que contradiz um de seus próprios valores: Agir Sustentavelmente.

Em relação aos valores, percebe-se que as lideranças da Aiesec em Porto Alegre destacaram poucos e alguns dos membros afirmaram não saber citar todos eles, o que pode levar a algumas interpretações. Pode-se considerar que os valores, no geral, parecem pouco vivenciados no ambiente de trabalho do escritório. Ficou claro que essas questões são mais evidenciadas nos eventos da organização: mesmo que os líderes ressaltem esses pontos no dia a dia, sabe-se que a presença dos membros no escritório da organização é baixa. De acordo com Freitas (1991), os valores fornecem um senso de direção para as pessoas. Portanto, se eles não estão sendo utilizados como referenciais pelos voluntários, é possível que tomem decisões a partir de sua própria visão, ou na visão de seu líder. Destaca-se a importância de as lideranças estarem atentas a esses aspectos, pois, de acordo com Schein (2009), elas têm a função de administrar o que está sendo comunicado.

O que pode ser considerado a partir dessas percepções é que, ao menos parcialmente, as lideranças parecem estar conseguindo transmitir algumas de suas crenças para os membros. Isso pode estar ocorrendo principalmente através dos eventos, considerando que o contato pessoal deles com os membros é raro. As lideranças mantêm mais contato com os líderes de time, com os quais realizam, geralmente, reunião semanal. Poucas pessoas trabalham presencialmente no escritório da organização, desse modo, os eventos funcionam como uma estratégia para reunir a membresia. A baixa presença no escritório pelos membros pode ser resultado da falta de rotina da organização, em que não há horários determinados para trabalhar.

A tentativa da implantação de uma rotina pelas lideranças parece ir contra uma característica que é própria da cultura da organização. De todo modo, acredita-se que essa rotina, em que os membros consigam manter horários determinados para realizar suas atividades, poderia contribuir para a organização atingir melhores resultados. Isso pode garantir mais organização no trabalho e maior retenção de pessoas, entretanto esse é um modo de trabalhar que já está bastante enraizado. Os líderes aprenderam sobre a melhor forma de trabalhar na organização, e foram eleitos por isso. Conforme Schein (2009), é a cultura que define a liderança. Além disso, de acordo com o autor, é função da liderança criar e gerenciar a cultura, além de reconhecer quais aspectos não estão contribuindo para os seus resultados. A liderança reconhece que a falta de rotina pode atrapalhar o andamento das atividades, no entanto seria necessário que toda a organização (e não só a Aiesec em Porto Alegre) atuasse em conjunto para modificar esse aspecto. Além disso, é preciso considerar que a Aiesec é uma organização sem fins lucrativos, portanto pode ser mais difícil cobrar horários e atividades quando não se recebe remuneração.

É preciso considerar, também, o papel dos membros – especialmente os mais antigos – e dos líderes de time em atuar na comunicação das crenças da organização. Segundo Dias (2012), a cultura se relaciona com um processo de socialização, em que as pessoas interagem entre si, transmitem subjetividades umas às outras e agem sobre a cultura. Através dos eventos, onde as pessoas compartilham experiências, das reuniões de time e de área e no trabalho do dia a dia, a cultura da Aiesec é transmitida, criada e reconstruída. Nessa dinâmica, a forma de trabalhar da organização é, também, sustentada pelos próprios membros.

Observa-se que a atuação das lideranças sobre a cultura da Aiesec em Porto Alegre parece estar mais associada à criação de espaços em que as pessoas possam criar laços entre si, visto que tem pouco contato direto com os membros. Essa parece ser a “cola” necessária para que as pessoas, juntas, enxerguem o sentido em seu trabalho e se conectem de forma a



realizar as atividades. A cultura de tarefa pode ser bastante cansativa, por isso ressalta-se o papel do líder em contribuir para transmitir uma visão que auxilie as pessoas no engajamento.

A maior parte dos membros sente-se bastante acolhido na organização devido aos eventos, ainda que alguns deles tenham comentado sobre o excesso de trabalho no final de semana. Ao mesmo tempo em que a criação desses espaços engaja mais as pessoas, também pode sobrecarregá-las.

A maioria dos respondentes participa há pouco tempo na organização. Esse dado pode levar a duas interpretações. Primeira, a organização possui uma alta rotatividade. Segunda, o entusiasmo das pessoas ao comentar sobre os eventos pode se relacionar à sua recente integração na cultura da organização. De todo modo, alguns respondentes apontaram como ponto negativo a questão da alta demanda, em que as tarefas sobrecarregam boa parte de sua rotina. Esse pode ser um fator que, a longo prazo, contribui para o desligamento da organização.

Nessa direção, as lideranças contribuem mais ativamente para legitimar os elementos da cultura nacional da Aiesec em Porto Alegre através do reforço, em eventos, reuniões, no dia a dia, de que o desenvolvimento das pessoas é garantido através da busca dos resultados. Esse discurso se apoia nos elementos da cultura da organização (cerimônias, rituais, comunicações) que contribuem para esse entendimento e motivam as pessoas a se engajarem.

Destaca-se que todas as pessoas indicariam a organização para amigos ou familiares, acreditando que é possível se desenvolver através do trabalho realizado. Embora alguns respondentes tenham mencionado a alta demanda e a impossibilidade de conciliar o trabalho da Aiesec com um emprego remunerado, esse é um modo de trabalhar que parece, de alguma forma, funcionar para a organização. A Aiesec reconhece que a atuação das pessoas na organização é temporária e que elas devem permanecer até que considerem satisfatório, ou seja, a organização aceita e incorpora a rotatividade alta como característica de sua cultura. Além disso, a organização procura conectar as pessoas, mesclando vida profissional e pessoal, para motivá-las a enxergarem sentido em seu trabalho e nas atividades em equipe. Conforme Handy (2012), diferentes culturas são necessárias para diferentes tarefas. Assim, parece evidente que essa filosofia não seria adequada para outras organizações. Para a Aiesec, no entanto, esses elementos auxiliam a organização a alcançar resultados, embora, como mencionado, a implantação de uma rotina e de atividades mais sistemáticas pudesse contribuir para um desempenho ainda melhor.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Muitas organizações têm buscado compreender a sua dimensão simbólica: comportamentos, entendimentos compartilhados e formas de realizar seu trabalho. Parece latente a necessidade de entender sobre essas questões como via para a retenção de pessoas e fortalecimento de valores. Compreender a cultura de uma organização pode ser uma estratégia para atingir o sucesso e garantir que as pessoas tomem decisões que contribuam para sua consolidação e para o alcance de resultados positivos.

Os gestores, por ocuparem uma posição de mediadores entre a organização e os funcionários, transmitem significados aos funcionários, que podem ser coerentes com as ideias da organização ou não. Portanto, é preciso considerar esse público ao pensar em estratégias de como contribuir para a construção de uma cultura que direcione as pessoas e as auxilie a sentirem-se parte da organização.

Nessa direção, o estudo teve, como problema central: como as lideranças da Aiesec em Porto Alegre auxiliam na legitimação da cultura nacional da ONG? De modo geral, acredita-se que o problema foi respondido, visto que foi possível identificar que a principal estratégia utilizada pelas lideranças para legitimar a cultura da organização são os eventos, que contemplam elementos da cultura e possibilitam a integração entre os voluntários. Para responder a esse problema, foi definido o objetivo: analisar como as lideranças Aiesec em Porto Alegre, por meio do seu discurso, ações e relações interpessoais no cotidiano do ambiente de trabalho, contribuem para legitimar os elementos da cultura nacional da ONG. Considera-se que esse objetivo, em linhas gerais, foi atendido, visto que foi possível identificar as principais formas pelas quais as lideranças contribuem para legitimar a cultura da organização. No entanto, para compreender como eles atuam nas relações com os membros e no cotidiano, seria necessário buscar outras técnicas de coleta de dados.

Para dar conta do objetivo geral, estabeleceram-se três objetivos específicos, que se considera que foram parcialmente alcançados. O primeiro objetivo específico buscou mapear os elementos que constituem a cultura nacional da Aiesec. Desse modo, identificaram-se os ritos, rituais, cerimônias, histórias, linguagem, comunicações, normas, costumes, valores e pressupostos. Percebeu-se que vários elementos atuam na função de integrar as pessoas à organização: o *roll call* é um rito que fornece sentimento de identidade às pessoas, assim como as cerimônias (a conferência), os costumes de realizar eventos de integração e as comunicações, que aproximam as pessoas. As histórias fornecem conhecimentos sobre a organização e a linguagem torna a organização ainda mais particular, devido à utilização de

siglas específicas. Foi identificado que os valores são congruentes com a cultura da organização, pois alguns deles são bastante visíveis na própria forma da organização atuar. Os pressupostos referem-se à busca de resultados pela organização, e as normas identificadas se associam à expectativa de que as pessoas participem e tragam resultados.

Outro aspecto identificado refere-se à falta de separação do trabalho da Aiesec no âmbito pessoal e no âmbito profissional dos voluntários, o que é estimulado através da utilização de ferramentas instantâneas de comunicação, eventos aos finais de semana e fora do horário comercial. Essa característica se associa à falta de rotina da organização, em que os voluntários não possuem horários determinados para realizar suas atividades. Além disso, identificou-se que o tipo de cultura que habita na organização é a cultura de tarefa. Ainda que tenha sido possível identificar os principais elementos, a própria complexidade da cultura impede que seja possível compreendê-la em sua totalidade. De todo modo, os principais elementos foram identificados, por isso, considera-se que esse objetivo foi atendido.

O segundo objetivo específico se propôs a identificar como os elementos que constituem a cultura nacional da Aiesec estão presentes no cotidiano do ambiente de trabalho da Aiesec em Porto Alegre, por meio da opinião dos membros e das lideranças. De forma geral, identificou-se que boa parte dos elementos da cultura nacional estão presentes no escritório da Aiesec em Porto Alegre: as histórias, os rituais, costumes, normas e pressupostos. Além disso, o entendimento de que a organização busca desenvolvimento, por exemplo, é presente tanto no vocabulário dos membros quanto no dos líderes. Da mesma forma, a comunicação acontece através de ferramentas instantâneas, que contribuem para diluir a separação entre a vida pessoal e profissional dos voluntários. Além disso, a falta de rotina, característica da organização, foi apontada tanto pelos líderes quanto percebida nas falas dos membros. Sobre os valores, percebe-se que poucos deles parecem ser de fato vivenciados. O que se observa, no entanto, é que ainda que os elementos estejam presentes, alguns entendimentos parecem mais claros para os líderes do que para os membros. É esperado, por exemplo, que as pessoas se engajem na organização e tragam algum resultado, norma que não parece ser entendida pelos membros, já que a maioria deles apontou que não sabia inteiramente o que a organização espera deles. Considera-se que esse objetivo foi atingido parcialmente, pois para compreender como os principais elementos estão presentes no cotidiano dos voluntários da Aiesec em Porto Alegre seria preciso uma análise mais aprofundada, principalmente em relação aos membros.

O terceiro objetivo específico buscou verificar aspectos da cultura organizacional da Aiesec em Porto Alegre em relação à Aiesec Brasil. Identificou-se que, embora muitos

elementos presentes da organização estejam presentes no escritório da Aiesec em Porto Alegre, há aspectos que parecem prejudicar a organização como um todo. A falta de uma rotina de trabalho, por exemplo, pode prejudicar a imagem da organização, visto que as pessoas podem entender que ela não é bem estruturada. Além disso, essa característica pode levar à alta rotatividade, o que também contribui para a perda de informações e, conseqüentemente, para a desorganização. Desse modo, acredita-se que esse objetivo foi atendido, visto que pretendia avaliar a legitimação da cultura da organização.

Percebe-se que, de modo geral, os líderes contribuem para legitimar a cultura da organização. A principal estratégia para esse processo é a realização de eventos, que contemplam diversos elementos da cultura e cujos espaços permitem a criação de laços entre as pessoas. Essa “cola” é o que conecta as pessoas da organização e o que os motiva a tentar alcançar os resultados da organização. Os líderes contribuem para o entendimento de que o desenvolvimento é adquirido através da busca de resultados, fornecendo um sentido às atividades que as pessoas realizam, o que parece essencial para uma cultura de tarefa.

Como limitações do estudo, pode-se apontar o baixo número de respondentes do instrumento quantitativo, cujas interpretações dos dados referem-se a apenas uma parcela do número total de membros. Além disso, o próprio fato de a pesquisadora ter trabalhado na organização pode ser um limitador. Por um lado, isso permitiu trazer informações relevantes sobre a Aiesec; por outro, foi preciso um distanciamento do objeto para que essas informações fossem claras e para que a análise tivesse caráter crítico. Para trabalhos futuros, sugere-se a tentativa de utilizar técnicas qualitativas para entender de forma mais ampla a percepção do público interno sobre a cultura, como entrevistas ou grupos focais.

Por fim, ficou claro que o desenvolvimento de estratégias que fornecem um sentimento de identidade às pessoas é fundamental para as organizações alcançarem melhores resultados. Este estudo pretende contribuir para a área de Comunicação e Relações Públicas no sentido de entender o papel desse profissional para além da gestão da comunicação. Além disso, pretende estimular novos estudos de cultura e liderança sob a ótica da comunicação.

## REFERÊNCIAS

AIIESEC, site oficial (mundial). Disponível em <<http://aiiesec.org>>. Acesso em 10/06/2016

AIIESEC, site oficial (Brasil). Disponível em <<http://aiiesec.org.br/>>. Acesso em 10/06/2016.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARROS, Aidil Jesus da Silveira. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 2 ed. ampl. São Paulo: Pearson Makron Books, 2000.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.

CURVELLO, João José Azevedo. O desvendar das culturas organizacionais. In: Duarte, Jorge; Barros, Antonio (org). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. 2 ed. – São Paulo: Atlas, 2014. P. 253-267

DEAL, Terrence E.; KENNEDY, Allan. **Corporate Cultures: The Rites and Rituals of corporate life**. USA: Basic Book, 2000.

DIAS, Reinaldo. **Cultura Organizacional**. 3ª edição. Campinas, SP: Editora Alínea, 2012.

DUARTE, Jorge. Entrevista em profundidade. In: Duarte, Jorge; Barros, Antonio (org). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. 2 ed. – São Paulo: Atlas, 2014. P. 125-145

ETZIONI, Amitai. **Organizações modernas**. 5ª edição. São Paulo, Pioneira, 1976.

FRANÇA, Fábio. **Públicos: como identificá-los em nova visão estratégica: business relationship**. 3ª edição. São Caetano do Sul, Sp: Yendis editora, 2012.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura Organizacional: formação, tipologias e impacto**. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2008.

HANDY, Charles B. **Deuses da administração: como enfrentar as constantes mudanças da cultura empresarial**. São Paulo: Saraiva, 2012.

JOHANN, Sílvio Luiz. **Gestão da cultura corporativa**: como as organizações de alto desempenho gerenciam sua cultura organizacional. São Paulo: Saraiva, 2004.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARCHIORI, Marlene. **Cultura e comunicação organizacional**: uma perspectiva abrangente e inovadora na proposta de inter-relacionamento organizacional. In: MARCHIORI, Marlene (org). *Faces da cultura e da comunicação organizacional*. 2ª edição. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). *Pesquisa Social. Teoria, método e criatividade*. 18 ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

MOREIRA, Sonia Virgínia. Análise documental como método e como técnica. In: Duarte, Jorge; Barros, Antonio (org). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. 2 ed. – São Paulo: Atlas, 2014. p. 269-279

PERUZZO, Cicilia Maria Krohling. Observação participante e pesquisa-ação. In: Duarte, Jorge; Barros, Antonio (org). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. 2 ed. – São Paulo: Atlas, 2014. P. 125-145

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 2012.

SCHEIN, Edgar. **Cultura organizacional e Liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SILVA, Cássia A. L. **O papel dos gestores na comunicação organizacional: tensionamentos na organização comunicante**. In: IX Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas, 2015, Campinas/ SP. IX ABRAPCORP: comunicação, governança e organizações. Porto Alegre/ RS: EDIPUCRS, 2015. p. 864-881.

SROUR, Robert Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações**: o desafio das formas de gestão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

STUMPF, Ida Regina C. Pesquisa Bibliográfica. In: Duarte, Jorge; Barros, Antonio (org). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. 2 ed. – São Paulo: Atlas, 2014. P. 51-61

TRAVANCAS, Isabel. Fazendo etnografia no mundo da comunicação. In: Duarte, Jorge; Barros, Antonio (org). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. 2 ed. – São Paulo: Atlas, 2014. p. 98-109

TROMPENAARS, Fons. **Nas ondas da cultura**: como entender a diversidade cultural nos negócios. São Paulo: Educator, 1994.

## APÊNDICE A

### ROTEIRO DA ENTREVISTA

#### Roteiro de Entrevista Semiestruturada

##### Entrevista com líderes locais

Este instrumento tem como objetivo coletar informações a respeito da cultura da AIESEC, a partir da opinião do presidente e de quatro diretores da organização. Os dados coletados serão utilizados exclusivamente para o Trabalho de Conclusão de Curso da acadêmica Patrícia Savi, graduanda em Relações Públicas da UFRGS, sob orientação da Prof<sup>a</sup> Ana Karin Nunes. A identidade dos sujeitos será preservada.

- 1) Desde quando você trabalha na organização?
- 2) Para você, qual a missão da AIESEC?
- 3) Quais os valores da AIESEC? Como eles são vivenciados no dia-a-dia de trabalho?
- 4) De que forma a missão e os valores são comunicados para as pessoas que trabalham na AIESEC em Porto Alegre?
- 5) De que forma as metas e objetivos são comunicados aos membros da AIESEC em Porto Alegre?
- 6) Quais são, na sua opinião, os principais elementos que tornam a cultura da AIESEC forte para as pessoas que trabalham nela? Cite estratégias usadas pela AIESEC em Porto Alegre para fortalecer essa identidade.
- 7) Quais são os principais eventos da AIESEC em Porto Alegre? Como eles são usados para engajar as pessoas no trabalho? Cite exemplos.
- 8) Nos processos de recrutamento e seleção, que aspectos a AIESEC considera determinantes para contratar uma pessoa?
- 9) Como se dá a integração de novos funcionários à cultura da AIESEC em Porto Alegre?
- 10) Existe algum tipo de premiação ou recompensa para as pessoas que desempenham um bom trabalho na AIESEC? Se sim, como isso é feito?
- 11) Qual o perfil das pessoas que são recompensadas?

- 12) Você acredita que há diferenças de entendimentos sobre os valores da AIESEC entre as áreas? Justifique a resposta com exemplos.
- 13) O que a AIESEC espera das pessoas que trabalham nela? Isso é comunicado a elas? Como?
- 14) Você pode citar um exemplo em que houve algum conflito ou dificuldade na Aiesec em Porto Alegre e como isso foi superado?
- 15) Quais são as prioridades financeiras da AIESEC em Porto Alegre? Como isso é pensado?
- 16) Cite aspectos positivos e aspectos que precisam ser melhorados na relação dos líderes da AIESEC em Porto Alegre e das pessoas, especialmente em relação ao jeito de ser da organização.



## APÊNDICE B

### Instrumento quantitativo com os voluntários/membros

Este instrumento tem como objetivo coletar informações a respeito da cultura da AIESEC, a partir da opinião dos voluntários da AIESEC em Porto Alegre. Os dados coletados serão utilizados exclusivamente para o Trabalho de Conclusão de Curso da acadêmica Patrícia Savi, graduanda em Relações Públicas da UFRGS, sob orientação da Profª Ana Karin Nunes. A identidade dos sujeitos será preservada.

### Questionário

1) Desde quando você trabalha na AIESEC em Porto Alegre?

- Entre 1 e 6 meses
- Entre 6 meses e 1 ano
- Mais de 1 ano

2) Qual o seu cargo na AIESEC em Porto Alegre?

- PM
- Manager
- Membro

3) Sobre os valores da AIESEC:

- Saber citar todos
- Sei alguns
- Não sei

4) Para você, qual a missão da AIESEC?

---

5) Como é a comunicação com os colegas da AIESEC em Porto Alegre?

---

6) Como é a comunicação com seu superior direto?

---

7) Você costuma participar dos eventos da Aiesec? Se sim, como você se sente sobre eles?

---

8) Pontue, de 5 a 1, a sua concordância em relação às seguintes afirmações, sendo 5 “concordo inteiramente” e 1 “discordo totalmente”.

|  | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|--|---|---|---|---|---|
| Eu me identifico com os valores da AIESEC.   |   |   |   |   |   |
| Eu sei o que a AIESEC espera de mim.   |   |   |   |   |   |
| Eu sei quais comportamentos são esperados de mim pela AIESEC para ser premiado ou reconhecido. |   |   |   |   |   |
| As informações sobre a AIESEC vem até mim através do meu superior direto.                      |   |   |   |   |   |

9) Quais os pontos positivos de trabalhar na AIESEC?

10) Quais os pontos negativos de trabalhar na AIESEC?

11) Você indicaria a AIESEC para algum amigo ou familiar? Por quê?

### APÊNDICE C – Termo de consentimento

Eu, Patrícia Savi, acadêmica do curso de Relações Públicas - Comunicação Social da UFRGS, responsável pela pesquisa sobre a AIESEC em Porto Alegre, estou fazendo um convite para você participar como voluntário deste estudo, orientado pela Prof<sup>a</sup> Ana Karin Nunes.

Este instrumento tem como objetivo coletar informações a respeito da cultura da Aiesec, a partir da opinião da diretoria da organização. Para alcançar o objetivo do estudo, será realizada uma entrevista com roteiro pré-estabelecido e outras perguntas que podem ser desenvolvidas no decorrer da entrevista, que terá duração de no máximo 1h. A entrevista será gravada em áudio e, após, será transcrita.

Durante todo o período da pesquisa você tem o direito de tirar qualquer dúvida ou pedir qualquer outro esclarecimento, bastando, para isso, entrar em contato a responsável pelo estudo. Você tem garantido o seu direito de não aceitar participar ou de retirar sua permissão, a qualquer momento, sem nenhum tipo de prejuízo ou retaliação, pela sua decisão voluntária.

A identidade dos sujeitos será preservada e os dados coletados serão utilizados exclusivamente fins acadêmicos da pesquisadora.

Autorização:

Eu,

---

após a leitura deste documento e de ter tido a oportunidade de conversar com a pesquisadora responsável para esclarecer todas as minhas dúvidas, acredito estar suficientemente informado, ficando claro para mim que minha participação é voluntária e que posso retirar este consentimento a qualquer momento sem penalidades ou desgastes. Estou ciente também dos objetivos da pesquisa, dos procedimentos aos quais serei submetido e da garantia de confidencialidade e esclarecimentos sempre que desejar. Diante do exposto, expresso minha concordância de espontânea vontade em participar deste estudo.

Assinatura do voluntário ou de seu representante legal:

---

Dados da pesquisadora:

Patrícia Savi - savipatricia@gmail.com

**APÊNDICE D – Autorização**

## AUTORIZAÇÃO

A Aiesec em Porto Alegre, representada neste documento por Guilherme Borges, Presidente da organização, autoriza a divulgação de informações e dados coletados em sua organização, na elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado: A legitimação da cultura pelos líderes da Aiesec em Porto Alegre, realizado pela aluna Patrícia Savi do Curso de Comunicação Social – Relações Públicas, da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Porto Alegre, 7 de junho de 2016



Guilherme Borges  
Presidente  
Aiesec em Porto Alegre