

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

MATHEUS DE CASAES DOS PASSOS

**FATORES DE EVASÃO E RETENÇÃO EM ORGANIZAÇÕES VOLUNTÁRIAS
SEM FINS LUCRATIVOS: UM OLHAR SOBRE A AIESEC EM PORTO ALEGRE**

Porto Alegre

2020

Matheus De Casaes Dos Passos

**FATORES DE EVASÃO E RETENÇÃO EM ORGANIZAÇÕES VOLUNTÁRIAS
SEM FINS LUCRATIVOS: UM OLHAR SOBRE A AIESEC EM PORTO ALEGRE**

Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação em
Administração da Escola de Administração da
Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Requisito
parcial para obtenção do título de bacharel em
Administração

Orientadora: Prof. Cláudia Simone Antonello

Porto Alegre

2020

Matheus De Casaes Dos Passos

Conceito final:

Aprovado em dede.....

BANCA EXAMINADORA

Profa. Doutoranda Raquel Prá. – PPGA/UFRGS

Orientadora – Prof.^a. Dr.^a. Cláudia Simone Antonello – UFRGS

AGRADECIMENTOS

É muito curioso pensar na minha lista de agradecimentos e perceber como a vida nos prega peças e leva para caminhos que nunca imaginamos antes. Logo que entrei na UFRGS, comentei para um amigo recém feito que meu objetivo na universidade era tão e somente estudar, que não queria fazer novos amigos, não fazia questão. Hoje, a lista de pessoas que agradeço aqui é consideravelmente maior do que seria em 2013 – justamente por conta das portas que a UFRGS abriu, e pela quantidade de pessoas inacreditavelmente incríveis que conheci nesses anos de faculdade.

Agradeço aos meus pais, pela paciência imensa que tiveram durante todo esse processo que foi a minha estadia na universidade. Não deve ter sido fácil ouvir que o filho trocava o curso de Direito já pela metade para tentar o difícil vestibular, sem garantia alguma de que passaria.

Agradeço a toda família que me apoiou quando decidi tentar o ingresso na UFRGS. A grande maioria apoiou, mesmo achando uma ideia um tanto quanto estranha, insensata e arriscada.

Agradeço a todas as pessoas que, em algum momento, participaram da AIESEC em Porto Alegre enquanto estive por lá. Esse trabalho é uma forma de retribuir tudo o que essa organização fez por mim, e não fosse pelas pessoas maravilhosas que encontrei lá, talvez eu não estivesse escrevendo esses agradecimentos. Em especial, agradeço ao EB Ram, por todo incrível ano de 2016, e aos TMigos, que tiveram que lidar com uma versão difícilíssima minha.

Agradeço a todos os amigos que fiz no CAEA. Se a AIESEC moldou meu lado voltado para resultados e metas, foi no Centro Acadêmico que eu aprendi a me relacionar de verdade com as pessoas. Costumo dizer que não sou uma pessoa de muitos talentos específicos, mas saber me comunicar com públicos completamente diversos é algo de que me orgulho muito, e isso não seria possível se eu não houvesse passado pelo CAEA.

Agradeço também a AAEA, embora meu período como voluntário dela tenha sido consideravelmente menor. Foi nela que lembrei que sim, é possível trabalhar duro e mesmo assim conseguir gostar dos momentos mais complicados.

Agradeço ao meu melhor amigo de sempre, Estéfano, por falar de basicamente tudo e ser sempre um porto seguro – desde me apoiar para começar a estudar para a UFRGS, até os muitos momentos de oscilação dentro da própria faculdade.

Agradeço aos amigos antigos (alguns nem tanto...) que estiveram comigo e deixaram muitos dias mais leves, independente do que acontecesse: Daniel, Preuss, Testa, Pulga, João, Jordão, Lucas, Veiga e Rafa.

Agradeço aos Leks (Marco, Milene, Nilton e William) pela amizade e pelos papos mais malucos que eu certamente tive na vida. Estive ausente por muitas vezes, e talvez não merecesse a compreensão de vocês – mas agradeço imensamente por ela e pela nossa amizade.

Agradeço aos amigos Bruno, Bernardo, Eduardo, Greg, Guilherme e João, por compartilharem um pouco da minha maluquice. É surpreendente como pessoas em fases da vida tão distintas consigam se dar tão bem e torcer genuinamente uns pelos outros.

Aos amigos da panela (Aline, Ana, Bernardo, Bruna, João, Kalani, Laura e Lucas), que embora recentes, expressam muito bem que a amizade não se constrói, e sim, se encontra.

Agradeço aos amigos do grupo da academia (João, Bruno, Carlos, Pedro e Rafael), por todas as conversas poderosas, ideias compartilhadas e por serem um incrível suporte emocional. Salvador é logo ali.

Agradeço ao grupo da Máquina Mundial (Antônio, Aita, Bruno e João), pela grande flexibilidade de flutuar entre assuntos sérios e pertinentes e, segundos depois, entrar em alguma piada particularmente engraçada e que dificilmente seria entendida por outras pessoas.

Agradeço aos amigos dos Venezianos, que são muitos para serem listados, mas sempre foram uma grande válvula de escape, mesmo nos tempos mais complicados e pesados.

Agradeço também aos amigos do Peun – muitos para serem citados -, por terem feito parte de um dos anos mais intensos que já vivi. Ao final da pandemia, espero poder nos reunir para comemorar a formatura do jeito que nós sabemos e gostamos!

Agradeço imensamente a professora Claudia, especialmente pela paciência de aceitar um orientando com tantas dúvidas. Desde a primeira aula que tive, soube que queria ela de orientadora, e sinto que minha escolha não poderia ter sido mais acertada.

Por fim, e não menos importante, o maior dos agradecimentos vai para a própria UFRGS, e em especial, a Escola de Administração. Além de todos os ensinamentos no âmbito acadêmico, tenho muito orgulho de olhar para trás e ver como essas duas instituições me moldaram para ser um ser humano melhor do que quando ingressei no curso, lá em 2013.

RESUMO

O presente estudo teve como objetivo compreender quais são os principais fatores de retenção e evasão na AIESEC em Porto Alegre e como eles se relacionam com as práticas de gestão de pessoas empregadas pela organização. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com voluntários atuais e antigos da organização, explorando questões de cultura e gestão de pessoas que indicassem razões pelas quais os voluntários ficam e saem da organização. Verificou-se que a ONG carece de processos bem definidos na área de gestão de pessoas, mecanismos para mensuração de desempenho e excesso de trabalho nas mãos de alguns – o que acarreta a evasão destes. Quanto à retenção, percebe-se que a possibilidade de carreira (especialmente carreira internacional) é um fator importante para a retenção. A construção de relacionamentos e amizades também foi notada como fator de retenção durante o estudo. Por fim, a oportunidade de se desenvolver foi outro fator de retenção. Para melhorar a retenção, percebeu-se a necessidade de estruturar melhor seus processos na área de gestão de pessoas. Sugeriu-se a revisão dos processos de gestão de pessoas, revisão nos mecanismos de mensuração de desempenho e a construção de um plano de carreira que elenque os pontos a serem desenvolvidos em cada etapa da organização, de modo a melhorar a retenção de voluntários. Como contribuição prática, o trabalho auxilia na compreensão dos motivos que levam um voluntário a entrar ou deixar a organização.

Palavras-chave: terceiro setor, gestão de pessoas, evasão, retenção, voluntário

ABSTRACT

The aim of this study was to understand how AIESEC in Porto Alegre deal with people management, focusing on retention and evasion issues, and how it is related to the people management practices on the organization. Semi-structured interviews were conducted with current and former volunteers from the organization, exploring cultural and people management reasons why the volunteers stay and leave the organization. It was found that the NGO lacks well-defined processes in the area of people management, mechanisms for measuring performance, and overwork in the hands of some - which leads to their evasion. As for retention, it is clear that the possibility of a career (especially an international career) is an important factor. Building relationships and friendships was also noted as a retention factor during the study. Finally, the opportunity to develop was another retention factor. To improve retention, there was a need to better structure their processes in the area of people management. It was suggested to review the people management processes, review the performance measurement mechanisms and build a career plan that lists the points to be developed at each level of the organization, in order to improve the retention of volunteers. As a practical contribution, the work helps to understand the reasons that lead a volunteer to enter or leave the organization.

Palavras-chave: third sector, people management, evasion, retention, volunteer

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Organograma da AIESEC em Porto Alegre.....	33
--------------------------------------------------------------	-----------

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Perfil dos pesquisados	24
Quadro 2 – Roteiro de Entrevistas.....	25
Quadro 3 – Macro e micro categorias	36

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 OBJETIVOS	15
1.2 JUSTIFICATIVA	15
2 REVISÃO TEÓRICA	17
2.1 DEFINIÇÃO DE ORGANIZAÇÃO VOLUNTÁRIA E TERCEIRO SETOR.....	17
2.2 GESTÃO EM ORGANIZAÇÕES VOUNTÁRIAS NÃO REMUNERADAS.....	18
2.3 GESTÃO DE PESSOAS EM ORGANIZAÇÕES VOLUNTÁRIAS NÃO REMUNERADAS	19
2.4 FATORES DE MOTIVAÇÃO EM TRABALHOS VOLUNTÁRIOS	21
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	23
3.1 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA.....	23
3.2 SUJEITOS PESQUISADOS E TÉCNICA PARA COLETA DE DADOS	23
3.3 PROCEDIMENTO DE ANÁLISE DE DADOS	26
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	27
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AIESEC	27
4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS	36
4.2.1 INGRESSO NA AIESEC	36
4.2.1.1 DESCOBERTA DA ONG.....	37
4.2.1.2 EXPERIÊNCIAS ANTERIORES.....	38
4.2.1.3 EXPECTATIVAS E MOTIVAÇÕES	38
4.2.1.4 PERCEPÇÃO DOS PESQUISADOS APÓS INGRESSO NA AIESEC	40
4.2.1.5 PROCESSO SELETIVO.....	41
4.2.1.6 ACOLHIMENTO	42
4.2.2 DESENVOLVIMENTO DE ATIVIDADES NA AIESEC	44
4.2.2.1 TREINAMENTOS E APRENDIZADO.....	44
4.2.2.2 ATIVIDADES	47
4.2.2.3 EXPERIÊNCIAS E CAPACIDADES PRÉVIAS NECESSÁRIAS	48
4.2.3 PROCESSOS E PRÁTICAS DE GESTÃO NA AIESEC	49
4.2.3.1 RECONHECIMENTOS E RECOMPENSAS	50
4.2.3.2 PLANO DE CARREIRA.....	53
4.2.3.3 AMBIENTE DE TRABALHO	54

4.2.3.4 MECANISMOS DE DESEMPENHO.....	56
4.2.4 SAÍDA E RETENÇÃO NA AIESEC	58
4.2.4.1 RAZÕES DE SAÍDA	58
4.2.4.2 SUGESTÕES DOS ENTREVISTADOS PARA MELHOR RETER VOLUNTÁRIOS.....	59
4.3 SUGESTÕES DE MELHORIAS	63
4.3.1 ALINHAMENTO DE EXPECTATIVAS NO MOMENTO DE ENTRADA	63
4.3.2 CATALOGAÇÃO DE PROCESSOS DENTRO DA ORGANIZAÇÃO	64
4.3.3 CAPACITAÇÕES EXTERNAS	64
4.3.2 ALINHAMENTO DE PROPÓSITO.....	65
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	66
REFERÊNCIAS.....	70

1 INTRODUÇÃO

As organizações de terceiro setor - ONGs - possuem um papel muito importante na sociedade contemporânea. Segundo Santos (2009), essas entidades originam-se da intervenção das pessoas, ao assumir papel social em prol da comunidade. Além disso, de acordo com Shin e Kleiner (2003), o voluntário, em suma, oferece seu serviço sem esperar qualquer tipo de compensação monetária. As organizações sem fins lucrativos surgem, portanto, por conta de um espaço deixado pelo primeiro e segundo setor, atuando em diversas frentes (educação, saúde, etc.)

Ainda que, segundo Wilson (2000), o voluntariado não seja algo recente, ele vem ganhando, no Brasil, grande proporção, com o número de organizações aumentando muito. Uma pesquisa do IBGE de 2010 evidenciou crescimento de 8,8% no número de ONGs em nosso país - de 267,3 mil em 2006, para 290,7 mil em 2010. São números significativos, que escancaram a capilaridade do setor. Conforme observado por Assis, Viegas e Ckagnazaroff (2011), há, ainda, a ascensão da percepção de responsabilidade social por parte das empresas, o que faz as organizações sem fins lucrativos serem notadas como parceiras na canalização de investimentos para áreas sociais - outro grande potencial de crescimento, no que tange ao número de ONGs no país.

Entretanto, há uma grande dificuldade na compreensão das motivações desses voluntários, o que corriqueiramente acarreta um alto índice de evasão (AZEVEDO, 2007). Nesse sentido, conforme Clary et al. (1998), as ONGs deveriam mover esforços para equilibrar as motivações do voluntário e suas funções, de modo a melhorar o processo de recrutamento. Conforme o Portal-Educação (2013), o voluntário pode ser definido por alguém que, por conta de seus interesses pessoais (cívicos, espirituais, etc.), dedica uma determinada parte do seu tempo à causas relacionadas ao bem-estar social. Essa seria uma motivação mais generalista, mas trata-se de uma definição muito ampla: é necessário ir mais a fundo e entender de maneira mais minuciosa o que move essas pessoas.

Pelo fato de organizações voluntárias poderem existir em uma infinidade de segmentos diferentes, também se torna um pouco difícil falar de gestão de uma

maneira mais unificada - cada uma possui uma realidade bastante distinta, tornando complicada a tarefa de aglutinar o que pode significar uma boa gerência. Isso faz com que a manutenção de processos bem estruturados, gestão de informação e outros fatores relevantes para a boa administração de qualquer organização sejam constantemente prejudicados. De acordo com Assis, Viegas e Ckagnazaroff (2011), as organizações de terceiro setor necessitam de mecanismos gerenciais para atingimento de seus objetivos sociais, ressaltando que uma gestão adequada só pode ser atingida por meio de pessoas. Portanto, compreender o que leva um determinado voluntário a entrar e deixar a organização, é de extrema importância para a continuidade desta.

De acordo com Silva (2010), outro desafio oriundo da presença das organizações voluntárias no cenário nacional, é a concorrência por recursos e a qualidade do serviço prestado - fatores que influenciam diretamente na visão que a sociedade tem sobre. Isso reforça a necessidade das ONGs trabalharem assertivamente seus aspectos gerenciais, pois esse julgamento social aumenta a pressão para que a tarefa executada seja cada vez mais excelente.

Com o exposto, mostra-se clara a necessidade de compreender os fatores pelos quais as pessoas ingressam, permanecem e saem de organizações sem fins lucrativos. A bibliografia apresentada demonstra o crescimento e a importância dessas entidades e a dificuldade de se ter uma boa gestão.

Observa-se, inclusive, uma grande tendência à repetição no material de pesquisa - evidenciando, portanto, o baixo volume de estudos realizados acerca dos fatores de retenção e evasão em organizações voluntárias, mesmo com o crescimento do setor no Brasil. Conforme Sampaio (2004), a questão de motivação, em especial, é abordada de maneira muito incipiente, necessitando de maior atenção.

Portanto, levando-se em consideração o volume de entidades surgindo, as diferentes realidades presentes em cada ONG, o papel vital que elas cumprem ao cobrir *gaps* deixados por Estado e Mercado, a dificuldade em se manter processos gerenciais eficazes no setor, e o fato de que, no final das contas, essas organizações dependem principalmente de pessoas e suas motivações para continuar existindo, surge a questão norteadora para a pesquisa: **quais são os**

principais fatores de retenção e evasão em organizações voluntária AIESEC em Porto Alegre? Para fins de análises de indicadores que nos levem à resposta dessa pergunta, utilizarei a ONG AIESEC em Porto Alegre como objeto de estudo. Para responder esta questão de pesquisa apresento na próxima seção os objetivos do presente estudo.

1.1 OBJETIVOS

Objetivo geral:

Compreender quais são os principais fatores de retenção e evasão na AIESEC e como eles se relacionam com as práticas de gestão de pessoas empregadas pela organização.

Objetivos Específicos:

- Identificar e descrever os processos de gestão de pessoas na organização voluntária pesquisada (captação, desenvolvimento, recompensa, reconhecimento, planos de carreira, etc.);
- Identificar e analisar os fatores que levam a retenção na AIESEC POA;
- Identificar e analisar os fatores que levam a evasão na AIESEC POA.

1.2 JUSTIFICATIVA

Conforme apresentado no item anterior, existe escassez de estudos que tratem de fatores de retenção e evasão em organizações voluntárias. Esse trabalho tem como intuito aprofundar as razões pelas quais uma pessoa entra, fica ou sai desse tipo de organização, uma vez que elas são extremamente dependentes de pessoas para existirem. Dessa forma, pretende-se gerar conhecimento sobre as motivações dos voluntários para que, no futuro, essas entidades possam trabalhar para alinhar melhor as expectativas no momento do recrutamento e a retenção conforme o voluntário passe a exercer suas atividades na ONG.

Trabalho há muito tempo com organizações voluntárias e percebo como as razões podem ser muitas e diversificadas, ao mesmo tempo. Um estudo que pudesse auxiliar os administradores dessas entidades a reter pessoas que aprenderam os processos, e evitar retrabalhos em treinamento, seria de grande valia para elas - e por extensão, à sociedade toda.

O presente trabalho constitui-se, além desta introdução, do capítulo 2 de revisão de literatura onde são abordados os conceitos de definição de organização voluntária e terceiro setor, gestão em organizações voluntárias não remuneradas, gestão de pessoas em organizações voluntárias não remuneradas, fatores de motivação em organizações voluntárias não remuneradas; do capítulo 3 procedimentos metodológicos, onde são abordadas a delimitação da pesquisa, técnica para coleta de dados, sujeitos pesquisados e procedimento de análise de dados; capítulo 4 de apresentação de análise dos resultados, onde são abordadas a apresentação de resultados e análises de resultados, dividindo em macro e micro categorias, além da caracterização da AIESEC e sugestões de melhorias; capítulo 5 de considerações finais.

2 REVISÃO TEÓRICA

Este capítulo apresenta teorias e conceitos, relacionando-os com os dados empíricos do estudo.

2.1 DEFINIÇÃO DE ORGANIZAÇÃO VOLUNTÁRIA E TERCEIRO SETOR

A presença de organizações voluntárias sem fins lucrativos vem crescendo gradativamente na área social, o que faz com que elas ganhem maior destaque perante a sociedade, com atuação destacada em diversos meios. Por não terem um fim financeiro, não são denominadas como empresas - mas também não se encaixam em no setor público, já que são não-governamentais. É importante ressaltar que essas entidades são formadas livremente pela sociedade, e não possuem vínculo algum com governo, mesmo quando sua atuação confunde-se àquela atrelada normalmente ao governo.

O incremento no número delas se dá frente aos diversos problemas sociais que esses dois setores são incapazes de cobrir. É uma reação da sociedade que, ao se enxergar à mercê de mazelas como a pobreza e a fome, por exemplo, acaba por organizar grupos para diminuir esse impacto negativo. Assim, caracteriza-se um novo setor, o terceiro setor, conforme definido por Landim e Beres (1999). Como observou Domeneghetti (2001), ele se diferencia dos outros dois, também, pois suas organizações acabam sendo formadas por integrantes da sociedade civil, diferentemente do Estado e de empresas privadas - primeiro e segundo setor, respectivamente - e, dessa forma, a sociedade organiza-se de modo a montar um espaço de atuação em causas para o bem comum dela, que digam respeito à toda sociedade.

Conforme colocado por Marques et.al. (2015), esse setor vem, inclusive, ganhando maior atenção da mídia e também de pesquisadores, por conta de seu crescimento e importância na esfera social, justamente pelo importante papel que vem tentando cumprir ao preencher os vazios deixados pelo Estado. Desse modo, essa atenção estende-se também ao Estado, que passou a observar tais entidades

de maneira mais séria, passando a cobrar maior capacidade de gestão, mensuração de quais resultados vem sendo atingidos, e contabilidade assertiva.

Ainda conforme Marques et.al. (2015) as organizações do terceiro setor tem como essência servir a sociedade não como um contraponto aos outros dois setores, mas sim como apoio a eles, atendendo às necessidades que nem Estado e nem empresas conseguem suprir. De tal maneira, depreende-se que o terceiro setor é constituído de organizações sem fins lucrativos, sustentadas e fomentadas pelo enfoque na participação de membros voluntários, como mencionado por Fernandes (1994). Outra definição interessante é pontuada por Bazoli (2009), onde ele diz que o terceiro setor é formado por organizações privadas sem objetivo de lucrar, mas focadas em atingir objetivos de natureza pública ou social, sem, entretanto, participarem do governo. Landim (1993), por sua vez, pontua que o terceiro setor monta uma série de iniciativas da sociedade, com o intuito de conscientizar acerca dos direitos da cidadania, desenvolvimento sócio-econômico e cultural na esfera em que participam. Dessa maneira, como toda organização, necessitam de recursos.

Conforme Pereira et.al. (2013), há uma grande diferença entre as estruturas das organizações compostas no terceiro setor e aquelas de primeiro e segundo. Entretanto, elas cada vez mais convergem para um aspecto de profissionalização de processos. Como exposto por Saraiva (2006), existem determinados fatores que podem definir melhor quais características uma organização precisa ter para se enquadrar como pertencente ao terceiro setor: envolvimento voluntário por parte daqueles que atuam nela (e, da mesma forma, nenhum tipo de distribuição de lucro a eles), natureza privada, autogestão.

2.2. GESTÃO EM ORGANIZAÇÕES VOLUNTÁRIAS NÃO REMUNERADAS

Conforme pontuado anteriormente, o primeiro passo para analisar como se dá a gestão em organizações de terceiro setor, é compreender que a sua estrutura será fatalmente diferente daquelas vistas no primeiro e segundo setor, uma vez que, quando comparamos, não há nenhum tipo de relação com a ação de poderes

coercitivos (no caso de órgãos públicos e governamentais), e também não há interesse final no lucro (no caso de empresas privadas).

Segundo Marçon e Escrivão Filho (2001), algumas das características elencáveis quanto à gestão nesse tipo de organização: clima organizacional direcionado a participação igualitária por parte dos membros; a motivação central para se trabalhar é comum a todos os membros, com o corpo diretor e técnico tendo como objetivo central a autorrealização dos membros; os membros possuem grande identificação; lógica cooperativa, com maior compartilhamento de informações; grande grau de informalidade, dada a usual falta de normas e processos por escrito, e também pela tomada de decisões ser feita de maneira conjunta; necessidade de integrantes quererem ter seus pontos de vista reconhecidos e participação constante na tomada de decisões; por conta das peculiaridades observadas em cada uma dessas organizações, as estruturas administrativas tendem a se tornar complexas.

Ademais, também é notória a urgência de uma abordagem mais profissional no que tange à gestão, pois isso afeta diretamente nos resultados e influi também na retenção do voluntário. De acordo com Hwang e Powell (2009), a profissionalização da gestão significa uma mudança muito intensa, no que diz respeito à instituição. Com uma gerência profissional, vem também a vinculação da organização ao seu ambiente e a facilitação no fluxo de informações.

Segundo Rodrigues (2014), existem dois tipos de perspectivas para a gestão do voluntariado. A primeira delas, organizativa, diz respeito à gestão do trabalho, e envolverá fatores de atração e retenção dos voluntários. Já a segunda, estratégica, diz respeito a como os voluntários estão inseridos, estrategicamente falando, na organização, e considera a parcela criativa da participação destes na entidade.

2.3 GESTÃO DE PESSOAS EM ORGANIZAÇÕES VOLUNTÁRIAS NÃO REMUNERADAS

Como um todo, o RH vem assumindo uma postura mutável perante às organizações. De acordo com Fischer (1998), o RH irá surgir nessas entidades

como uma necessidade, e não sendo um fim em si mesmo, sem ser uma causa dos processos. A área passa por um processo constante de evolução, reforçando a necessidade de adaptação perante às necessidades dos demais atores organizacionais. Conforme Tanure, Evans e Cançado (2010), a área de recursos humanos precisa tomar parte em funções cada vez mais complexas, no sentido de atender as demandas organizacionais, atuando também de maneira mais estratégica.

No que tange ao processo seletivo dos voluntários para as organizações, de acordo com Fischer e Bose (2005), há uma tendência à informalidade durante ele, sem o aspecto formal encontrado, por exemplo, no primeiro e segundo setor. Trata-se de um processo construído de maneira assistemática, e que, por muitas vezes, ocorre com a indicação de terceiros, e a afinidade com a organização por parte daqueles que almejam trabalhar nela acaba por ser tão ou mais relevante que suas qualidades técnicas. Fischer e Bose (2005) também mencionam que a avaliação de desempenho individual tende à subjetividade, coletiva ou sequer é realizada, o que pode ocorrer por uma possível inadequação da avaliação individual em um ambiente onde a lógica produtiva leva ao coletivo, ou, ainda, pela dificuldade de se tangibilizar o objetivo da organização.

Um dos fatores centrais para o crescimento e sucesso do voluntariado, é o desenvolvimento de pessoas, embora ele seja pouco valorizado. Conforme Fischer e Bose (2005), não existem grandes planos de carreira dentro dessas entidades, ou planejamento do quadro de pessoal, e a valorização dos integrantes se dá, então, por uma participação ativa em questões orçamentárias e de gestão.

Conforme Chiavenatto (2004), é de suma importância fazer com que os voluntários se sintam motivados, criando mecanismos e condições ambientais e psicológicas que estimulem as atividades deles.

2.4 FATORES DE MOTIVAÇÃO EM TRABALHOS VOLUNTÁRIOS

Para compreendermos na extensão as razões pelas quais voluntários saem ou permanecem de uma ONG, é importante entender o que leva alguém a trabalhar dessa maneira.

O ponto que mais salta aos olhos inicialmente, é que não há compensação financeira envolvida. Isso muda toda a lógica técnica existente, sendo, portanto, de extrema importância identificar o que é válido para a iniciativa privada e pode ser aplicado a um voluntariado, e o que não é. Nesse sentido, conforme Silva e Villela (2008), em estudo comparativo, afirmam que o trabalhador remunerado tem no trabalho um meio de atender suas necessidades, sua sobrevivência, enquanto o voluntário trata-se de uma pessoa automotivada e, por ser motivado por questões internas, não necessita de estímulos externos para produzir.

Conforme McCurley e Lynch (2006), há uma perspectiva que engloba três categorias de motivações para o trabalho voluntário: a altruísta (ajudar os outros, obrigação de retribuir algo recebido, dever cívico, convicção religiosa, fazer uma diferença no mundo, crença na causa); interesse próprio (adquirir experiência, desenvolver novas habilidades, constituir amizades, causar boa impressão a alguém, sentir-se importante e útil, exibir capacidade de liderança, experimentar novos estilos de vida e cultura, prazer e alegria); familiar (aproximar a família, servir de exemplo, benefício e retorno próprios, retribuir algo recebido por um membro familiar). Essa lógica de interesse próprio, contudo, também é chamada de egoísta por outros autores como, por exemplo, Azevedo (2007)

Azevedo (2007) ainda delimita quatro perspectivas motivacionais para o público voluntário, sendo elas:

- a) Obtenção de experiência profissional, sentir-se útil e relacionamento com pessoas de ciclos diferentes aos atuais;
- b) Sensação de ser altruísta, solidariedade e ajudar o próximo;
- c) Sensação de compartilhar;
- d) Sentimento de pertencimento a um determinado grupo.

Conforme Clary et al. (1998), outro ponto importante é compreender que indivíduos diferentes poderão eventualmente ter as mesmas tarefas, mas desempenhá-las por razões diferentes, o que torna o processo de entendimento do voluntariado e a gestão de pessoas nessas organizações ainda mais crucial.

Por fim, segundo Bussel e Forbes (2002), mesmo que se mapeie os fatores motivacionais e pesem para a escolha de engajamento em um serviço dessa natureza, quando uma pessoa relevante na vida do candidato está inserido na organização, a probabilidade de que haja engajamento o suficiente para entrar na entidade aumentará.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O trabalho contou com uma pesquisa envolvendo a organização objeto de estudo - a AIESEC em Porto Alegre -, possibilitando, por meio da análise desta, o atingimento dos objetivos gerais e específicos. O item de Procedimentos Metodológicos tem como intuito explicar os procedimentos para essa pesquisa.

3.1. DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Para a realização desse trabalho, se fez necessária a utilização de uma pesquisa qualitativa, exploratória. Conforme Maanen (1979), o que define a expressão pesquisa qualitativa é um conjunto de diferentes técnicas interpretativas, com o intuito de compreender os significados de um sistema intrincado e, além disso, tem como objetivo a tradução e expressão de o que são os fenômenos do mundo social. A pesquisa qualitativa é, portanto, um modo de reduzir a distância entre a teoria e os dados.

Desse modo, a pesquisa se deu em caráter exploratório. Conforme Gil (2007), esse tipo de pesquisa traz maiores possibilidades no que tange à construção de hipóteses para o trabalho. Para tal, foram realizadas entrevistas em profundidade com uso de roteiro semiestruturado, para que seja possível elucidar o entendimento dos entrevistados quanto à matéria central dessa pesquisa. Os critérios para escolha daqueles que participaram da pesquisa é ter participado ou ainda fazer parte da AIESEC em Porto Alegre. O acesso a eles se deu por conveniência, pela rede de contatos construída pelo aluno durante os anos na organização.

3.2. SUJEITOS PESQUISADOS E TÉCNICA PARA COLETA DE DADOS

Todos os sujeitos pesquisados pertencem ou pertenceram a AIESEC em Porto Alegre durante os anos de 2019 e 2020, sendo entrevistados em setembro de 2020. Eles estão listados no quadro 01.

Quadro 01 - Perfil dos Pesquisados

Entrevistado	Gênero	Idade	Cargo
E1	Feminino	24 anos	<i>Team Leader</i>
E2	Feminino	22 anos	<i>Team Leader</i>
E3	Masculino	25 anos	<i>Vice President</i>
E4	Feminino	22 anos	<i>Team Leader</i>
E5	Feminino	25 anos	<i>Vice President</i>
E6	Masculino	24 anos	<i>Director</i>
E7	Feminino	22 anos	<i>Director</i>
E8	Feminino	22 anos	<i>Membro</i>
E9	Feminino	20 anos	<i>Vice President</i>
E10	Masculino	24 anos	<i>Vice President</i>

Fonte: dados coletados.

Conforme mencionado anteriormente, o método utilizado foi a pesquisa qualitativa, por meio da técnica de entrevistas em profundidade com roteiro semiestruturado. Segundo Peruzzo (2005), a pesquisa qualitativa demonstra sua utilidade em estudos onde o dado quantitativo não será capaz de captar - parcial ou totalmente - os conhecimentos necessários.

O intuito é relacionar as motivações e fatores de entrada e relacioná-los tanto à evasão da organização, quanto às razões de saída. Conforme apresentado nos outros itens do trabalho, as motivações de entrada em voluntariado variam, e por isso a escolha pelo modelo de entrevista semiestruturada em profundidade, uma vez que ele garante maior maleabilidade quanto às respostas do entrevistado, já que ele não está limitado ao roteiro pré-estabelecido e inflexível, deixando suas respostas mais diversas e abertas, algo bastante relevante para um tema tão subjetivo quanto motivação.

O roteiro foi elaborado com base nos objetivos a serem alcançados e embasando-se na revisão teórica, vide quadro 02 a seguir.

Quadro 02 - Roteiro de entrevistas

Objetivos	Perguntas
<p>1. Identificar e descrever os processos de gestão de pessoas na organização voluntária pesquisada (captação, desenvolvimento, recompensa, reconhecimento, planos de carreira etc.);</p>	<p>Captação – Recrutamento e Seleção, Socialização</p> <p>Conte como foi o seu ingresso na AIESEC</p> <p>Quais as motivações que levaram você a participar da AIESEC? Antes de participar da AIESEC, você já havia tido outras experiências de trabalho, estágio e voluntariado e/ou participou de cursos? E após?</p> <p>Quando você se candidatou à AIESEC, esperava obter algo em troca do seu trabalho voluntário? O que?</p> <p>Você teve de passar por um processo seletivo para ser aceito na organização? Se sim, como foi?</p> <p>Como foi seu processo de acolhimento dentro da organização?</p> <p>Houve algum tipo de treinamento quando você entrou na organização? Se sim como aconteceu? De que modo as pessoas apresentaram a ONG a você? Se não: Como foi isso para você?</p> <p>Qual era sua expectativa ao entrar na ONG?</p> <p>Havia algum tipo de termo de compromisso a ser assinado? Você lembra o que era abordado nesse termo? Fale sobre isso</p> <p>Como você definiria a relação entre a sua expectativa ao entrar na ONG e conforme as atividades foram começando a acontecer?</p> <p>Desenvolvimento – Capacitação</p> <p>Como é/era a sua participação na AIESEC? Comente a respeito das atividades que você desenvolve/desenvolvia.</p> <p>Quais as maiores dificuldades e problemas que você normalmente tem/tinha que resolver, ao realizar sua função? Relate situações.</p> <p>Como é/eram aprendidas as atividades/responsabilidades atribuídas à sua função, dentro da AIESEC? Exemplifique.</p> <p>O que é/era necessário, em termos de experiência, para realizar as suas atividades de trabalho?</p> <p>Quais as capacidades necessárias para que você consiga/conseguisse desempenhar bem as suas atividades?</p> <p>De que maneira você obtinha os conhecimentos necessários para a execução das suas atribuições? Quem eram os responsáveis por repassar estes conhecimentos?</p> <p>Além destas pessoas, você buscava consultar alguém para complementar o conhecimento sobre as atividades propostas?</p> <p>Reconhecimento – Recompensas e Benefícios – Plano de Carreira</p> <p>Você se sentia reconhecido pelo trabalho desempenhado dentro da AIESEC? Exemplifique.</p> <p>Você sentia que as demais pessoas eram devidamente reconhecidas?</p>

	<p>Uma vez que não há remuneração financeira pelo trabalho na AIESEC, quais eram as recompensas que você recebia por ele?</p> <p>Havia um plano de carreira claro dentro da organização? Explique um pouco do funcionamento dele.</p> <p>Desempenho – Avaliação de Desempenho</p> <p>Existiam mecanismos para mensurar o desempenho dos membros da organização? Comente sobre.</p>
2. Identificar e analisar os fatores que levam a retenção na AIESEC POA;	<p>Como você descreveria o seu ambiente de trabalho e as reuniões em que participa/participou? Como é/era a interação entre as pessoas?</p> <p>Você diria que os membros têm características em comum? Se sim, quais?</p> <p>Como era a sua relação com seu líder direto dentro da organização?</p>
3. Identificar e analisar os fatores que levam a evasão na AIESEC POA;	<p>Como foi sua saída da organização? O que te motivou a fazer isso?</p> <p>Na sua opinião, o que você acredita que deva melhorar para que haja uma maior retenção de voluntários na ONG?</p>

Fonte: elaboração do autor a partir da literatura e objetivos do estudo

As entrevistas ocorreram de maneira individual e online, realizadas a partir de roteiro semiestruturado. Dez pessoas foram entrevistadas, e o tempo médio de duração das entrevistas foi de 45 minutos. As entrevistas foram todas gravadas e, posteriormente, transcritas e tabuladas.

3.3. PROCEDIMENTO DE ANÁLISE DE DADOS

Roesch (2010) menciona que, ao final da coleta de dados na pesquisa qualitativa, o pesquisador terá de lidar com um volume de depoimentos, que deverão ser organizados e interpretados devidamente. Para tal, foi utilizada a análise de conteúdo, que, como definiu Severino (2007), trata-se de tomar uma posição própria quanto às ideias apresentadas, indo além da mensagem inicial, fazendo com que o autor tenha que dialogar e explorar toda a densidade do que foi apresentado. Fossati e Luciano (2008), também afirmam que a técnica comumente usada para analisar resultados é a observação do pesquisador quanto aos dados de coleta, para posterior montagem de um resumo, reunindo os dados citados durante as entrevistas.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo será apresentada a origem da organização, sua estrutura e os projetos por ela desenvolvida, bem como a análise dos dados coletados nas entrevistas.

As respostas foram divididas primeiramente em macro categorias e no segundo momento em micro categorias de análise. As micro categorias foram estabelecidas a partir das respostas dos entrevistados, considerando adicionalmente os objetivos específicos e a literatura referente ao tema do presente estudo. Bem como na sequência estão exemplificadas as falas dos entrevistados articulando, ao final de cada seção, com o referencial teórico proposto neste estudo.

4.1. CARACTERIZAÇÃO DA AIESEC

A AIESEC foi fundada em 1948, após a Segunda Guerra Mundial, por jovens de sete nações diferentes (Bélgica, Dinamarca, Finlândia, França, Holanda, Noruega e Suécia). Ela surge com a missão de promover a paz mundial e desenvolver o preenchimento das potencialidades humanas. Para tal, os seus fundadores decidem que a melhor forma de fazer isso, é aproximando jovens ao redor do mundo, criando uma rede global, incentivando e desenvolvendo um senso de aceitação às diferentes culturas. Essa noção surge do contexto em que a organização é fundada – o pós-Segunda Guerra Mundial, um conflito desencadeado justamente por essa falta de entendimento por parte das nações e dos governantes. Portanto, a AIESEC também surge com o intuito de evitar que confrontos tão nocivos à humanidade ocorram novamente.

Dessa preocupação com lideranças mundiais, surge um segundo ponto importante para a gênese da organização, o foco em desenvolvimento de liderança jovem. Até hoje, a organização acredita que, incentivando a liderança em jovens com um maior entendimento de questões interculturais, estes, ao chegar em posições de poder e influência, poderiam fazer a diferença, diminuir a barreira entre

os povos, e auxiliar na missão da organização, de promover a paz mundial e o desenvolvimento das potencialidades humanas.

O meio que a AIESEC encontrou de promover esse contato entre pessoas de diferentes países e posterior realização de seus objetivos, foi o intercâmbio. Segundo o site da AIESEC Internacional, em 1977, a organização já estava em 50 países e 6 continentes, com aproximadamente 40.000 jovens tendo realizados seus intercâmbios, no total. Contudo, esse número subiu exponencialmente nos anos 2000. Somente em 2019, a AIESEC realizou mais de 36.000 intercâmbios, estando presente em mais de 120 países, tendo mais de 7.000 organizações como parceiras para realização desses intercâmbios.

Os intercâmbios da AIESEC mudaram muito com o tempo, tanto sua aplicabilidade, quanto os locais onde ocorrem. Originalmente, a maior parte deles ocorria somente em empresas, sendo muito mais direcionados para estudantes de administração e áreas afins, mais focados em países europeus e poucos de outros continentes. Com o passar do tempo, a organização percebeu oportunidades de expandir suas possibilidades. Conforme demonstrado, o número de nações que possuem escritórios da AIESEC aumentou muito de 1977 para cá, e nações como Índia, Brasil, Colômbia e Egito, passaram a realizar o maior número de intercâmbios. Isso também veio acompanhado da ampliação dos programas da organização, com o nascimento do intercâmbio voluntário. É importante ressaltar que todos os intercâmbios da organização possuem uma taxa de realização. Toda verba arrecadada é destinada ao custo operacional dos comitês. A seguir, a explicação sobre cada modalidade de intercâmbio existente hoje na organização.

Global Talent é o mais antigo dos programas da AIESEC, tratando-se de um estágio no exterior. Embora ele originalmente fosse para estudantes de administração e áreas afins, hoje em dia, os voluntários da ONG encontram empresas de diversos segmentos interessadas em trazer um jovem estrangeiro estudante ou recém formado para trabalhar consigo. As vagas costumam ter pré-requisitos determinados (experiência prévia na área, conhecimento de determinadas ferramentas, entre outros), e, portanto, esse é um intercâmbio mais difícil de ser realizado, com um público-alvo menor. A AIESEC possui parceria com muitas empresas multinacionais, fazendo, assim, com que suas posições sejam

muito atraentes. Em 2019, mais de 6.000 experiências desse tipo de intercâmbio foram entregues.

Global Volunteer o programa surgiu em meados dos anos 2000. Ele consiste no intercambista realizar trabalho voluntário em outra ONG (que não a AIESEC) no exterior. O intercâmbio pode ser realizado por estudantes ou recém-formados de qualquer curso de graduação ou pós-graduação e possui poucos pré-requisitos (normalmente o domínio intermediário de inglês ou da língua nativa do país que receberá o intercambista). Atualmente, a AIESEC busca unir seus intercâmbios com os Objetivos Sustentáveis da ONU (em inglês, Sustainable Development Goals, ou SDGs). Todas as vagas para fazer um voluntário no exterior deverão ter alguma conexão com uma das 17 SDGs. Ao contrário do Global Talent, seu público-alvo é grande, assim como a taxa do intercâmbio também é mais barata. O *Global Volunteer* é o maior responsável pelo aumento no número de intercâmbios da AIESEC: em 2019, mais de 33.000 experiências desse tipo foram entregues.

Global Teachers o mais recente dos programas de intercâmbio da AIESEC, é um desdobramento do programa *Global Talent*, focado exclusivamente em oportunidades para dar aulas no exterior. Não há restrições de qual matéria ou assunto o intercambista poderá dar aula, mas a maior parte das posições é voltada a ensinar inglês. Em 2019, foram mais de 1.000 experiências entregues desse tipo de intercâmbio.

Para conseguir organizar e colocar os intercâmbios na prática, a AIESEC se divide em diversos escritórios, tendo uma hierarquia bem definida entre eles. A maior entidade é a *AIESEC International (AI)*, que rege as diretrizes gerais, define a direção dos programas de intercâmbio, as políticas para membresia, entre outros. Atualmente, o seu escritório é no Canadá. A AI passa essas diretrizes para os *Member Committee (MC)*, que nada mais são do que os escritórios nacionais, normalmente situados nas capitais dos países. Os MCs são responsáveis por determinar a estratégia nacional de intercâmbios e membresia, adaptando a estratégia global à realidade do país. Contudo, não são os MCs que operacionalizam o intercâmbio de fato – isso cabe aos *Local Committee (LC, ou CL, na tradução para Comitê Local, em português)*. Eles são localizados em

idades dos MCs, alguns sendo muito antigos, (como a própria AIESEC em Porto Alegre). Os *Local Committees* serão os responsáveis por todo o intercâmbio de fato, seja recebendo estrangeiros nas suas cidades, seja enviando residentes para atuar em outro país.

Os responsáveis pela *AIESEC International* são os AIVPs (*AIESEC International Vice President*) e o PAI (*President of AIESEC International*). Já os responsáveis pelos MCs, são os MCVPs (*Member Committee Vice President*) e o MCP (*Member Committee President*). Por fim, os responsáveis pelos LCs são os LCVPs (*Local Committee Vice Presidents*) e o LCP (*Local Committee President*), auxiliados pelos TLs (*Team Leaders*) e membros do comitê local em questão. O conjunto de vice presidentes de um escritório é *Executive Board* (EB).

Todos os cargos dentro da organização (exceção ao de membro), possuem um mandato com tempo determinado e um método de seleção interno, e, como veremos a seguir, na análise das respostas, isso é parte essencial da cultura da AIESEC, merecendo uma explicação à parte. Esse método é chamado de postulação, e possui um diferente nível de complexidade, correspondendo também ao nível de responsabilidade do cargo exercido.

Os cargos de *Team Leader* mudam de semestre para semestre, e a aplicação varia entre os Comitês Locais, normalmente sendo um questionário com perguntas específicas para a posição, que os membros aplicantes ao cargo precisam responder. Posteriormente, suas respostas são avaliadas pelos *Local Committee Vice President* das respectivas áreas as quais aplicaram.

Os *Local Committee Vice Presidents* mudam anualmente, e a postulação é muito mais complexa do que para TL. Os membros aplicantes ao *Executive Board* também preenchem um questionário, mais denso do que os aplicados para o cargo de *Team Leader*. As respostas são avaliadas por um Comitê Avaliador (CA), composto pelo *Local Committee President* do ano corrente, *Local Committee President* eleito para o próximo ano, um *Member Committee Vice President* de escolha do *Local Committee President* eleito, um profissional de psicologia e um *Local Committee President* do ano corrente de escolha do *Local Committee President* eleito. O Comitê Avaliador, posteriormente, entrevista cada um dos candidatos, esclarecendo pontos do questionário e levantando perguntas sobre o

desempenho dos membros ao longo do ano na organização. Após, os candidatos a *Local Committee Vice President* participam de uma assembleia com todos os integrantes do Comitê Local. Nela, eles deverão dar um discurso de até cinco minutos, explicando suas motivações para aplicarem ao cargo, responder perguntas anônimas e diretas dos membros da organização. Os membros do escritório votam se confiam nos postulantes para integrarem o *Executive Board* daquele determinado comitê, precisando de 50% dos votos para estarem legalmente elegíveis, segundo o estatuto da AIESEC. Após todo esse processo, o *Local Committee President* eleito escolhe entre os candidatos elegíveis quem integrará seu *Executive Board* no ano seguinte.

O processo de postulação e escolha do *Local Committee President* é muito semelhante à de *Local Committee Vice President*, com quatro diferenças pontuais. O Comitê Avaliador é formado pelo *Local Committee President* do ano corrente, por um *Local Committee Vice President* de escolha do *Local Committee President* atual, por um *Member Committee Vice President* de escolha do ano atual e de um profissional de psicologia; ao invés de ter cinco minutos para o discurso, cada candidato terá dez minutos; após as perguntas feitas pelo escritório, os candidatos deverão apresentar a resposta de um case exposto em assembleia; além da votação de confiança, ainda há a votação direta, que escolhe quem será o novo presidente do determinado Comitê Local.

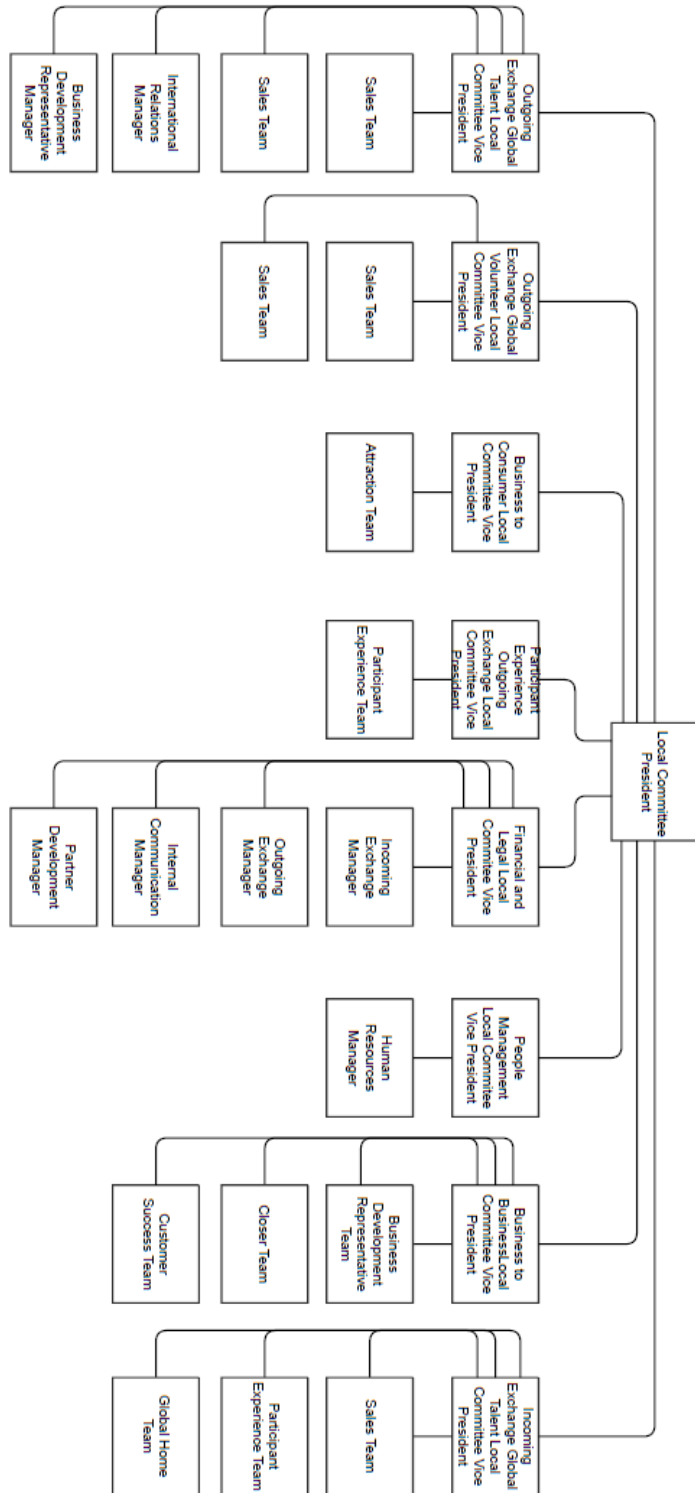
Os processos nacionais, isto é, para *Member Committee Vice President* e *Member Committee President*, são ainda mais intrincados e desgastantes. Uma vez que o foco deste trabalho é o Comitê Local da AIESEC em Porto Alegre, suas explicações serão mais simples. Para *Member Committee Vice President*, também há um Comitê Avaliador montado pelo *Member Committee President* eleito, questionário e diversas entrevistas, além de sabatina online com os *Local Committee Presidents*. A escolha é feita pelo *Member Committee President* eleito. O processo para *Member Committee President* ocorre em conferência nacional, com todos os *Executive Boards* do país, incluindo um questionário, três discursos ao longo dos dias de conferência, sabinas com todos os *Executive Boards* do país e voto direto por parte dos *Local Committee Presidents*. O processo para *AIESEC International*, isto é, para *AIESEC International Vice President* e *President of*

AIESEC International, é semelhante ao processo para *Member Committee*. Porém, sua escala é, obviamente, global. Portanto, os candidatos a *AIESEC International Vice President* serão avaliados pelo *President of AIESEC International* eleito, enquanto os candidatos a *President of AIESEC International* serão avaliados pelos *Member Committee Presidents*.

Em Porto Alegre, a AIESEC surgiu em 1970 – sendo o segundo mais antigo Comitê Local do Brasil, e o único que nunca fechou as portas em sua história (a AIESEC na Fundação Getúlio Vargas, comitê mais antigo do país, encerrou temporariamente suas atividades no período da ditadura militar brasileira). Nacionalmente falando, a AIESEC em Porto Alegre é uma das mais conhecidas e influentes, tendo sido considerada o melhor Comitê Local do país por diversos anos – a última vez em 2014. Perante a rede da AIESEC no Brasil, é um comitê conhecido por sua expertise nos processos relacionados ao programa *Global Talent*, normalmente trabalhando com um volume de experiências muito maior que os demais comitês do país.

Hoje, o comitê da AIESEC em Porto Alegre conta com aproximadamente 60 voluntários, trabalhando em frentes diversas para trazer e enviar intercambistas. A organização apresenta o seguinte organograma:

Figura 1 – Organograma da AIESEC em Porto Alegre



Fonte: criado pelo próprio autor.

Cada um dos *Vice Presidents* representa uma área da organização, com seus respectivos times e gerentes abaixo de si. A seguir, segue a explicação de cada uma.

- *Outgoing Exchange Global Talent (oGT)*: área responsável por enviar intercambistas para experiências profissionais no exterior. Possui dois *Sales Team* (responsáveis por entrar em contato com os interessados em intercâmbio e apresentar as diretrizes gerais e vagas disponíveis); um *International Relations Manager* (responsável por fechar parcerias com comitês locais de fora do país e facilitar o acesso às vagas); um *Business Development Representative* (responsável por atrair mais pessoas para posições da área);
- *Outgoing Exchange Global Volunteer (oGV)*: área responsável por enviar intercambistas para experiências voluntárias no exterior. Possui dois *Sales Team* (responsáveis por entrar em contato com os interessados em intercâmbio e apresentar as diretrizes gerais e vagas disponíveis)
- *Participant Experience Outgoing Exchange (PXP OGX)*: área responsável por cuidar da experiência dos intercambistas fora do país. Possui um *Participant Experience Team* (responsável por acompanhar os critérios de experiência dos intercambistas que estão fora do país e criar relacionamento com eles);
- *Business to Consumer (B2C)*: área responsável pelo marketing para consumidores e clientes. Possui um *Attraction Team* (responsável pela atração física e eventos virtuais que não se dão por meio de redes sociais);
- *Financial and Legal (F&L)*: área responsável pela gestão financeira, legal e de governança. Possui um *Incoming Exchange Manager* (responsável pela auditoria legal e financeira do programa *Incoming Exchange Global Talent*); um *Outgoing Exchange Manager* (responsável pela auditoria legal e financeira dos programas *Outgoing Exchange Global Talent* e *Outgoing Exchange Global Volunteer*); um

Internal Communication Manager (responsável pela comunicação interna do escritório); *Partner Development Manager* (responsável por trazer parcerias financeiras ao escritório);

- *People Management (PM)*: área responsável pela gestão de pessoas do escritório. Possui um *Human Resources Manager* (responsável por acompanhar entradas e saídas no escritório, auditoria de termos e acompanhamento de critérios de membresia);
- *Business to Business (B2B)*: área responsável pelo marketing e parcerias com empresas. Possui um *Business Development Representative Team* (responsável por qualificar e desenvolver o banco de dados de empresas prospectadas); um *Closer Team* (responsável por fechar os negócios do *Business Development Representative Team* por meio de técnicas de negociação); um *Customer Success Manager* (responsável pelo relacionamento com empresas que recebem intercambistas após a chegada destes para realização de suas experiências);
- *Incoming Exchange Global Talent (iGT)*: área responsável por trazer intercambistas para experiências profissionais. Possui um *Sales Team* (abordagem de aplicantes estrangeiros às posições abertas); *Participant Experience Team* (time responsável por acompanhar toda parte legal e de experiência do intercambista quando ele chega a Porto Alegre); *Global Home Team* (time responsável por encontrar casas para os intercambistas).

Convém mencionar que a AIESEC em Porto Alegre não trabalha recebendo intercambistas na cidade para o programa de *Global Volunteer*. Portanto, não há a necessidade de se ter uma área de *Incoming Exchange Global Volunteer*.

4.2. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Diante das respostas dos entrevistados, foi possível perceber quatro categorias macro, resultando em outras dezesseis categorias micro, conforme quadro 03 a seguir. Determinadas perguntas acabavam adicionando mais a outras macro e micro categorias – um demonstrativo que as questões percebidas e abordadas se interligam.

Quadro 03: Macro e Micro categorias

Macro Categorias	Micro Categorias
Ingresso na AIESEC	Descoberta da ONG
	Experiências anteriores
	Expectativas e motivações
	Características em comum
	Processo seletivo
	Acolhimento
Desenvolvimento e atividades na AIESEC	Treinamentos e aprendizado
	Atividades
	Experiências e capacidades prévias necessárias
Clima organizacional na AIESEC	Reconhecimento
	Recompensas
	Plano de carreira
	Ambiente de trabalho
	Mecanismos de desempenho
Saída e retenção da AIESEC	Razões da Saída
	Sugestões de Melhorias

Fonte: análise dos dados coletados

4.2.1. Ingresso na AIESEC

Nesta macro categoria foram identificadas as seguintes micro categorias: descoberta da ONG, experiências anteriores, expectativas e motivações, características em comum dos membros, processo seletivo e acolhimento.

4.2.1.1 Descoberta da ONG

O primeiro passo para que a AIESEC possa realizar seus intercâmbios, é fazer com que as pessoas conheçam a ONG. É importante ser ressaltado, também, que a organização costuma estimar um número de pessoas necessário em cada área da organização por semestre.

Percebe-se, pelas respostas dos entrevistados, que a organização consegue atingir pessoas de formas diversas, sem apresentar um padrão específico de onde os voluntários são alcançados num primeiro momento. O que chama a atenção, é o fato de nove dos entrevistados terem conhecido a organização porque alguma pessoa, próxima ou não, falou sobre intercâmbio ou sobre a oportunidade de fazer parte dela em si. Somente E6, de 24 anos, mencionou ter encontrado a organização por si próprio, enquanto procurava por intercâmbios.

As pessoas encontraram a AIESEC por razões diversas, também, mas sempre por razões relacionadas ao crescimento pessoal, desenvolvimento da rede de contatos – fosse por meio de intercâmbio, fosse para entrar em uma organização que desenvolvesse isso:

Queria fazer algo mais para um propósito, que fizesse a diferença no mundo. Uma amiga me marcou no processo seletivo. Achei que era estágio remunerado, fui atrás, vi que era uma ONG. Fiz a entrevista, gostei do propósito e encaixava com o meu momento de vida, que eu estava mudando de curso, achei que podia me desenvolver em soft skills. (E5)

No dia da recepção dos calouros na UFRGS. Foram duas pessoas da AIESEC lá, apresentaram o projeto. Decidi fazer tudo o que aparecesse para fazer, pois me sentia atrasada. Gostei quando apresentaram e vi uma oportunidade de trabalhar em alguma coisa desde o primeiro semestre. (E4)

Outra característica que marca o interesse inicial das pessoas pela AIESEC, foi o próprio interesse em intercâmbios em si:

Conheci em 2015, quando entrei na universidade. Só entrei nela em 2019, quando voltei do meu intercâmbio. Tinha o objetivo de me desenvolver. Gostava muito dela porque as pessoas falavam em inglês e falavam com pessoas de outros países. Eu ajudava outras pessoas a realizarem sonhos, assim como meu intercâmbio foi um sonho para mim. Também queria melhorar meu inglês. (E8)

Conheci a AIESEC em 2017. Uma menina falou da experiência dela na Polônia. Eu já tinha feito três intercâmbios naquela época, e fiquei

interessada em viajar pela AIESEC - mas ainda era muito nova. Depois, quando entrei no curso de Relações Internacionais da UFRGS, acabei entrando. (E9)

4.2.1.2. Experiências anteriores

Todos os entrevistados relataram terem trabalhado antes de ingressar na organização, fosse como carteira assinada, estágio ou voluntariado. Além disso, os membros da AIESEC costumam ser pessoas previamente engajadas em causas sociais, sejam elas quais forem, como demonstrado pelas entrevistas. À exceção de E3, todas as outras pessoas mencionaram participações prévias em outros voluntariados no país. De todos, porém, este entrevistado foi o único a já ter realizado um intercâmbio pela AIESEC antes do ingresso na organização. Segundo E3, este foi um fator preponderante para que resolvesse entrar na organização, para auxiliar que mais pessoas pudessem viver a experiência que ele viveu. Três entrevistados também relataram trabalho prévio em outras organizações que desenvolvem liderança – algo intrínseco a AIESEC.

4.2.1.3. Expectativas e Motivações

De formas diferentes, os entrevistados mencionam terem se identificado com os propósitos da AIESEC. E4, por exemplo, menciona que “fez muito sentido quando me apresentaram toda questão de paz mundial e liderança”. E8, por sua vez, afirma que “vi a AIESEC por ser uma organização que estava alinhada com meus valores. Toda questão do jovem ser protagonista, ter a oportunidade de mudar o mundo, o vínculo aos objetivos de desenvolvimento sustentável da ONU. Queria fazer parte para fazer a diferença”. E2 menciona que “via sentido nos intercâmbios, via que as coisas realmente aconteciam”. Afirma que a outra organização que participava era “muito travada”, e adiciona que “muita coisa não acontecia”. E2 disse, também: “quando passaram o que acontecia na AIESEC e vi os intercâmbios sendo feitos achei legal, pois acabava mudando a vida de alguém”.

Outro ponto de convergência foi a vontade de conhecer novas pessoas. E7 mencionou que entrou “muito querendo conhecer pessoas”, concluindo que foi algo que levantou inclusive na própria entrevista realizada no ingresso da organização. E9, por sua vez, afirmou que sua principal motivação de entrada foi “ter contato

com estrangeiros”, no intuito de conhecê-los, uma vez que também já havia participado de intercâmbio. Ainda sobre isso, E10 respondeu, quando perguntado sobre sua principal motivação ao entrar, que o networking fez muita diferença.

Embora as motivações divirjam entre si, tanto as pessoas que tinham como intuito se desenvolverem, quanto as que desejavam conhecer outros indivíduos, acabam convergindo para o propósito inicial da organização, definido em 1948.

Quanto às expectativas, exceto dois entrevistados, todos os outros mencionaram o desenvolvimento – alguns em pontos mais específicos, outros de maneira mais generalista.

Perguntou-se como definiriam a relação entre a expectativa ao entrar na ONG e acerca das atividades que começaram a realizar após seu ingresso. As respostas foram muito diversas entre si. Os relatos demonstram surpresa positiva com o desenvolvimento e crescimento dentro da AIESEC:

Eu me desenvolvi muito. Queria ter mais tempo para me dedicar. Um problema da AIESEC é que pedem seis horas semanais, mas acaba não sendo só seis horas semanais. É uma demanda de verdade, são pessoas, então, não pode deixar para lá - eu tinha muita coisa para fazer de verdade. Mas, sempre me avisaram disso. Acabei conhecendo muitas pessoas diferentes. (E2)

Comecei a não conseguir executar algumas das tarefas, descobrir limitações que eu tinha. Como não tinha muitas atividades práticas antes, passei a descobrir essas limitações. Tive apoio das pessoas da organização - mas muitas vezes, não havia resposta para minhas dúvidas. Era necessário criar respostas. Percebi que não seria um caminho totalmente orientado, e sim, que eu teria liberdade para traçá-lo. (E3)

No começo, frustrante. Achava que eu tinha cometido um erro gigantesco, queria sair e tentar outra coisa. Conforme eu fui me dedicando e crescendo dentro da organização, era muito bom. Cada vez mais, a AIESEC supria minha expectativa e eu ganhava mais conhecimento. Eu ia entender também sobre administração na prática. Foi absurdo o que eu senti, pois me entreguei muito para a experiência. Tudo que botei expectativa, que resolvi ficar na organização, aprendi muito trabalho em equipe, me desenvolvi absurdamente, era muito tímida, saí sabendo mil coisas diferentes. Conforme fui crescendo, sentia que quanto mais eu me dedicava, mais eu recebia de volta. Mais liderança eu sabia que poderia exercer. (E7)

Segundo Chiavenatto (2004), é de suma importância que os voluntários se sintam motivados para seguir no trabalho voluntário, utilizando de diversos meios para que isso aconteça. Percebe-se que, mesmo por caminhos diferentes, os entrevistados, acabaram tendo experiências que supriam suas expectativas

iniciais. Os pesquisados seguiam na ONG por razões diversas, fossem elas por meio de mecanismos que a própria AIESEC trazia, fosse pelo ambiente, estimulados por condições psicológicas. Além disso, também cumpriram o propósito original da organização.

4.2.1.4. Percepção dos Pesquisados após ingresso na AIESEC

As respostas quanto a percepção dos pesquisados acerca da AIESEC de uma forma geral pode ser dividida em dois grupos: os que ressaltam a característica de querer se desenvolver e impactar o mundo, e os que acreditam que a organização é elitizada.

Ilustrando a parte de desenvolvimento e mudança no mundo, E1 diz:

A maioria das pessoas tem um senso de solidariedade, de querer mudar a situação atual que estamos vivendo. Primeiro por ser um voluntariado, não são pessoas que visam algum tipo de lucro. São pessoas muito interessadas em fazer um intercâmbio, então, entram na ONG para ter um conhecimento maior de como é ela por dentro. Mas, também para ajudar quem está indo fazer o intercâmbio e quem vai receber o intercambista.

Segundo E5, a AIESEC também é uma organização sem julgamentos:

São pessoas que buscam um círculo de novos amigos, sem julgamentos. Percebi que eu era uma das poucas que tinha experiência de trabalho prévia. Sinto que todos tinham uma certa curiosidade também. Pessoas com interesse em liderança também, que queriam se desenvolver.

Já pelo lado da elitização da organização, E8, por exemplo, relata não lembrar de nenhum negro fazendo parte da organização.

E2 afirma:

O público da AIESEC é de privilegiados. Tem muitas mulheres, poucos negros, e a maioria é de estudante universitário. Acho um pouco elitista o público alvo de processo seletivo. Não sei como poderia mudar, talvez indo a lugares diferentes. Tem que ter muita disponibilidade de tempo e uma boa condição financeira, pelo menos classe média.

E7 faz coro a isso, dizendo que: “A AIESEC é, querendo ou não, uma organização elitizada. Não no sentido de serem muito ricos, mas há apoio financeiro vindo de alguma parte. Precisar estar seis horas por semana lá, também. Tive

pouco contato com quem não tinha apoio financeiro, pois essas pessoas não conseguiam se manter lá dentro”.

Quanto a mudar o mundo, ressalta Domeneghetti (2001), que o trabalho voluntário se organiza pela vontade de quem em montar um espaço de atuação capaz de suprir causas em comum que estejam em falta na sociedade, isto é, lacunas deixadas pela iniciativa privada e pelos governos. As respostas dos entrevistados vão de encontro, e, de maneira indireta, conversam com o propósito da organização, de desenvolver lideranças que consigam impactar o mundo no futuro.

Quanto ao elitismo, é possível afirmar que há, de certa maneira, um contrassenso no propósito da organização. Ao afirmar que quer reduzir as diferenças culturais, a AIESEC deveria promover maior proximidade entre as diversas camadas sociais da sociedade, e ao não criar mecanismos para aqueles menos afortunados, ela, no curto-prazo, acaba contribuindo para a existência desse abismo.

4.2.1.5. Processo seletivo

Todos os entrevistados mencionaram ter participado de um processo seletivo. A complexidade deles, porém, variou:

Houve um processo seletivo, mas entrei nele um pouco depois das datas originais. Foi uma entrevista e fui alocada na área que entrei. Não lembro muito da entrevista, perguntaram meus interesses, o que eu gostava de fazer, qual projeto eu me identificava mais. Eu me senti um pouco intimidada por algumas perguntas, pois nunca tinha feito processo seletivo. (E9)

Fiz a inscrição, depois de alguns dias foi marcada uma dinâmica. Alguns dias depois, me convidaram para uma etapa de entrevista. Na dinâmica, foi eu e mais três pessoas. A entrevista individual foi com a vice presidente da gestão de pessoas da época. Na dinâmica, me foi apresentada a AIESEC e tivemos que construir um case de como atrair pessoas para o processo seletivo. A entrevista foi em um tom mais pessoal, com perguntas relacionadas à vida. (E6)

Como entrei quando o processo estava no final, não passei por processo nenhum. Só falei com a vice presidente de gestão de pessoas. Ela nem lembrava que tinha marcado comigo. Fez algumas perguntas e no outro dia ela me avisou que tinha passado. (E4)

Fiz uma entrevista com a VP de Gestão de Pessoas da época. Foi durante meu intercâmbio. Entrei em contato, dizendo que queria fazer parte. Como

era no final do processo seletivo, foi só uma conversa online. Fui aceito e fui pra conferência logo depois do intercâmbio. (E3)

Percebe-se que a organização realiza consistentemente processos seletivos. Mencionaram, contudo, a participação em dinâmicas, em entrevistas que intimidam, outras simples, sem que haja uma unidade em como o recrutamento ocorreu. Convém mencionar que nenhuma das pessoas citadas nessa micro categoria entrou na mesma época na organização (abril de 2019, janeiro de 2020, abril de 2020, fevereiro de 2017). Fischer e Bose (2005) afirmam que o processo seletivo nas organizações voluntárias costuma ser construído de maneira assistemática, como pode-se observar pelos relatos dos entrevistados. É notória a desestruturação do processo ao longo dos tempos – ele não se sustenta ou revela um padrão, mudando com frequência em um espaço de tempo relativamente curto.

4.2.1.6. Acolhimento

Em relação ao acolhimento, a maior parte dos entrevistados mencionou ter se sentido bem ao entrar na AIESEC. Relataram a boa vontade das pessoas em receber quem estava entrando, a simpatia dos membros, o alinhamento de propósito.

E1, diz que:

Achei legal. Desde o início, achei as pessoas simpáticas e acolhedoras. Não fiquei tanto tempo na AIESEC e cumpria mais o básico, por fazer uma pós ao mesmo tempo, mas achei todos muito simpáticos. Na mesma semana da minha entrada, houve uma reunião com todo o escritório. Outras pessoas haviam entrado. Eles apresentaram todas as pessoas novas. Estavam todas as pessoas na mesma vibe, foi legal. Fiquei um pouco constrangida, pois sou envergonhada para falar de mim.

Já E2, por sua vez:

Eu já conhecia bastante gente que trabalhava na organização, então, ficava mais fácil de chegar. Meu namorado, à época, também fez parte. Não tive problemas nunca. Entrei e em seguida teve uma conferência, onde acabei conhecendo muita gente. Foi bem acolhedor, me sentia bem parte. Havia um processo para acolher os mais novos na conferência, atividades específicas para quem entrava, como para ajudar a entender a nomenclatura. Uma das vice presidentes me ajudou muito com nomenclaturas, embora ela não fosse minha vice presidente direta. Eu também nunca tive vergonha de perguntar e me encaixar, sempre fui extrovertida, então, ajudava.

E3, E4 e E5, além de se sentirem bem acolhidos dentro da organização, pontuaram a importância que as conferências têm nesse aspecto. As conferências são finais de semana de imersão onde todos os membros do Comitê Local se reúnem para falar de propósito, metas trimestrais, treinamentos e motivação. A nível de Comitê Local, elas ocorrem trimestralmente.

Porém, E8 mencionou desconforto no seu ingresso na AIESEC:

Estranho. Quando eu ingressei, tinha muitas pessoas na sala. Tem pontos que a culpa não é da AIESEC, e eu podia fazer diferente. Eu tinha dificuldade de me conectar com as pessoas. Embora eu seja expansiva, me sinto acuada quando não conheço. Minha liderança não fez questão de me apresentar pras pessoas, falar quem eu era. A primeira vez teve uma reunião de time, a gente se apresentou e foi tudo no time. Nos primeiros dias, teve uma Local Committee Meeting, e daí, foi muito aleatório. Do nada, algumas pessoas começaram a dançar. Quem era novo não sabia o que estava acontecendo. Podia ter mais contato por parte das lideranças para criar um ambiente mais adequado - até para as pessoas aprenderem a dançar junto. São padrões da AIESEC, agora eu entendo, mas no primeiro momento é assustador e desconfortável. Não teve um mecanismo formal para acolher as pessoas.

E7, por sua vez, afirmou que o processo foi “falho”:

No e-mail em que fui selecionada, ficaram de entrar em contato comigo, demorou duas semanas. Meu líder não me chamou. Mande e-mail para a vice presidente da gestão de pessoas da época, e aí, meu líder me chamou. Ele me explicou mais ou menos como era. Foi bem conturbado, ele não parecia muito motivado, parecia perdido nas coisas que passava. Não tive oportunidade de ir em conferência nos primeiros meses, nem em eleição de vice presidente. Não tive onboarding, experiência de imersão. Cai de paraquedas e me deixaram lá sozinha. Foi conturbado e falho.

É notória, mais uma vez, a falta de processos que sigam, assim como para recrutamento. Cada pessoa chegou à organização sendo apresentada de maneiras diferentes. E10, por exemplo, afirma:

Eu lembro que, naquela época, ficou mais centralizado no meu time. Eu não lembro de muitas coisas que aconteceram. Lembro da reunião geral, que acontecia uma vez por mês, conferência, que aconteceu um pouquinho depois. Eu lembro do meu onboarding associado ao meu time, a minha líder, às pessoas que trabalhavam junto comigo no meu time

Embora não tenha descrito desconforto e não haja adjetivos negativos, mais uma vez, o processo difere-se dos demais. Não há menção a um esforço para acolher, como ocorre nas falas anteriores. Bohlander, Snell e Sherman (2003)

destacam o treinamento introdutório de capacitação e integração como prática fundamental para a performance das organizações, uma vez que ele fará com que o membro da entidade absorva o conhecimento básico relacionado à ela e também sobre as atividades que realizará. Contudo, não tenham descrito desconforto e não haja adjetivos negativos, o processo de acolhimento sempre se revela nos relatos de forma diversa. Não há menção a um esforço para acolher, embora a literatura recomende e destaque a importância da capacitação com vistas a socialização e introdução do novo colaborador.

4.2.2. Desenvolvimento e atividades na AIESEC

Nesta macro categoria foram identificadas as seguintes micro categorias: treinamento e aprendizado, atividades e experiências e capacidades prévias necessárias.

4.2.2.1. Treinamentos e aprendizado

Os treinamentos, por sua vez, não seguem os mesmos padrões dos itens anteriores, com uma regularidade positiva de respostas. Na verdade, não há convergência, mais uma vez evidenciando a falta de processo único, que seja o padrão da organização.

E3, por exemplo, relata:

Houve um *onboarding* online, com uma série de cursos para serem feitos, montados pela AIESEC em local. Era muito voltado à plataforma da organização. Já em relação à minha função, aprendi mais informalmente, em encontros com meus líderes, fazendo.

E1, por sua vez, afirma:

Teve mais na minha área. Me passaram tudo sobre o nosso time, o que eu iria fazer, como fazia. Ela fez todos se apresentarem. Também houve uma apresentação em PowerPoint e manuseio da ferramenta em si, na prática. Trabalhávamos uma vez por semana em time, também. Não houve nada geral, de AIESEC como um todo.

Já E5, diz:

Houve treinamento de vendas, de consultoria para vendas. Eu não tinha conhecimento algum, e tinha todo um passo a passo, até eu fazer minha primeira venda. Teve para ligações também. Eram PowerPoints de vendas com exemplos de discurso. Nós assistíamos nossa líder ligar. Não usávamos Whats para abordagem, era mais ligação. Nas consultorias individuais, observávamos alguém fazer e depois fazíamos sozinhos.

E6 menciona a existência de um Ciclo de Educação Nacional desde o momento de sua entrada:

Entrei na timeline do Ciclo Nacional de Educação, no meio de fevereiro. Por ser da área de pessoas, fiz meus treinamentos rápido para auxiliar outras pessoas. Tive alguns treinamentos locais também, com as pessoas que trabalhavam em Gestão de Pessoas na época. Me apresentaram o Podio¹, o EXPA. Vi o Ciclo Nacional do semestre anterior a minha entrada. Sobre a AIESEC, aprofundaram mais o que era externalizado. Me foi mostrado todas as possibilidades que ela tem, os caminhos de plano de carreira, momentos de interação², metodologias que a AIESEC usa internamente para experiência de membresia, capacitação, desenvolvimento e autoconhecimento das pessoas.

Dando fim aos exemplos, E7 diz:

Quase nada. Me disseram quem era minha colega de equipe e ela me treinou, mas ela estava só há três meses. Eu era Closer de Consideration, e eu não tinha nada aprofundado. Era muito confuso. Entrei quase na Black Friday. Logo depois que entrei, as VPS de oGE e oGV trocaram a estrutura e virou OGX Consideration e OGX Value Delivery. Pra mim, que não entendia nada, fiquei confusa no começo. Não houve realmente um treinamento. Na entrevista, me falaram um pouco sobre como a AIESEC funcionava, mas foi pouco. Com a minha equipe, apresentaram somente o produto de oGE, passaram por cima do restante. Na primeira LC Meeting, eu não sabia quase nada de valores, do que eles estavam falando lá. Não me apresentaram a AIESEC na totalidade.

Os relatos são confusos entre si, sem demonstrar padrão – mais uma vez, evidenciando a falta de processos padrão em uma determinada área da AIESEC. Contudo, dessa vez, é possível notar certo desagrado na fala das pessoas, como, por exemplo, quando E9 afirma que houve treinamento, “mas muito básico. As pessoas não dominavam o que tinham de fazer na área. Tive treinamento de ferramentas, mas depois, foi um processo de descoberta. Mesmo meu líder e pessoas da área não sabiam muito o que tinha de ser feito.”.

Sobre aprendizado das atividades desempenhadas, E7 afirma:

¹ Plataforma de gestão de projetos e CRM utilizada pela AIESEC.

² *Experience AIESEC*, plataforma onde estão dispostos os intercâmbios disponíveis.

Quando entrei em na minha área, tive um treinamento de duas semanas, muito bom. Tinha tudo que eu deveria fazer. A primeira entrevista que eu fui fazer, minha *Team Leader* me guiava como eu tinha que fazer. Nas vezes que aprendi, era porque minhas lideranças eram próximas de mim. Também tinha o Ciclo Nacional de Educação - eu assistia muito focada, pois queria aprender. Era de exemplo, e também, muita conversa.

E2, por exemplo, afirma que:

Abordagens, por exemplo, a vice-presidente da área abria a ferramenta de gestão (o Podio). Era tudo em inglês, e pra mim, era muito difícil. Fizemos vários treinamentos online. Sentávamos e fazíamos coisa por coisa. Tinha dificuldades para mexer no EXPA, a plataforma da AIESEC para intercâmbios. Com a pandemia, começamos a usar uma nova ferramenta, o Miro, que é como se fosse um painel online. Minha Team Leader passa as informações hoje em dia.

E1, da mesma maneira, diz que:

As coisas mais gerais eram passadas em reuniões mensais, em apresentações. Na minha área, a vice presidente marcava reuniões comigo semanalmente, para fazer acompanhamento de o que eu precisava fazer e manter uma rotina. Quando era algo novo, ela fazia um PowerPoint e me dava para fazer na prática. Ela me ensinou a fazer contrato com um cliente na prática, fechou pagamento de um intercambista comigo.

Percebe-se, portanto, que há convergência nas falas. A maior parte dos entrevistados menciona ter aprendido sua função com alguém. Porém, alguns entrevistados, como E4, por exemplo, afirma que sua experiência de aprendizado: “foi totalmente na prática. Me mandavam fazer as coisas e eu comecei a fazer”. Ela não demonstra ter visto alguém fazer antes dela mesma passar a trabalhar.

Falconer (1999) afirma que profissionalizar a mão-de-obra dos voluntários é conseguir treiná-los para esse tipo de atuação. Embora não haja uma sincronia na forma com que esse treinamento é feito com os voluntários, percebe-se que a AIESEC cumpre o papel de capacitar seus membros. A sistematização mais profissional dos processos de treinamento, contudo, poderia influir em melhores resultados – muito embora o processo possa ser difícil. Hwang e Powell (2009) afirmam que a profissionalização da gestão é um processo intenso, significando uma mudança importante para esta.

4.2.2.2. Atividades

Quanto às atividades, percebe-se uma grande diversidade de áreas de atuação dentro da ONG. E6, por exemplo, afirma que:

Sempre trabalhei com todos os times, por ser da área de pessoas. Faço a integração de todas as pessoas que entram, participo da gestão da informação das áreas, para que todo o comitê utilize ferramentas. Fiz um papel de comunicador para fazer as pessoas se abrirem com a área de pessoas. Cuidei também da educação do escritório, auditoria, estratégias de processo seletivo, fazendo recrutamento e seleção em si. Passei por todas as etapas da gestão de pessoas.

Porém, a maior parte das pessoas entra em áreas relacionadas ao intercâmbio, variando entre envio, recebimento, e as possibilidades dentro deles.

E1 afirma:

Entrei como membro do time que enviava intercambistas para estágios profissionais no exterior. Abordava os clientes e tentava vender os intercâmbios. Fui o destaque do time e acabei começando a ajudar os membros novos com as funções do dia-a-dia.

Já E8, por sua vez, diz:

Eu participava do time que enviava intercambistas para trabalhos voluntários no exterior. Eu auxiliava na venda de intercâmbios voluntários. Minhas atividades eram basicamente acessar a plataforma da AIESEC, onde elas se cadastram, por meio de WhatsApp ou ligação. Fazíamos um primeiro contato falando da organização, batendo alguns requisitos, para direcionar as pessoas. As pessoas davam um feedback sobre o interesse, e tentávamos mandar o programa ideal para elas. Se as pessoas não respondiam, recontatávamos elas depois de uns dias.

E3 relata que, na sua experiência, “no primeiro semestre, eu vendia intercâmbios profissionais para as pessoas daqui. Não me sentia tão bem capacitado. Depois, descobri muitas coisas que poderiam ter ajudado naquele momento”. Percebe-se, outra vez, além da experiência com intercâmbio, um déficit no processo de capacitação inicial.

Quanto às dificuldades em se exercer a função, nenhum dos dez entrevistados tocou em pontos iguais. Os comentários variaram entre falta de pessoal para exercer as atividades, falta de confiança das pessoas que chegam até a AIESEC, solução de gargalos processuais, comunicação com empresas que

querem receber intercambistas da AIESEC, falta de resposta por parte dos possíveis intercambistas, alta rotatividade de membros, gestão de pessoas em geral, entender o que estava vendendo, a comunicação com Comitês Locais de outros países e tempo disponível para atualizar a ferramenta de gestão de projetos – cada um destes pontos levantados por pessoas distintas, sem repetição.

Há um relato, contudo, que difere bastante dos demais, e evidencia a falta de gestão de informação dentro da organização, feito por E9:

O maior problema foi quando treze intercambistas vieram sem empresas para trabalhar. Não havia hosts alocados para eles também. A vice-presidente da época errou muito na época, fechando o contrato para eles virem e não avisando as pessoas disso. Por conta disso, acabou demitida. Eu tive que dar um jeito. Estavam todos fazendo prospecções de empresas, para conseguir vagas em empresas para alocar eles. Eu também busquei as casas para eles. Eu me desentendi com uma das intercambistas, pois ela não queria mudar da casa inicial que estava. A AIESEC mexicana também prometeu coisas que eles não poderiam ter. No final, eles foram alocados em Airbnbs e a AIESEC em Porto Alegre foi processada por eles.

4.2.2.3. Experiências e capacidades prévias necessárias

Em termos de experiências, todos os entrevistados mencionaram que não é necessária ter alguma para conseguir desempenhar as atividades na AIESEC, ressaltando que força de vontade deveria ser o suficiente. Isso ocorre por conta da baixa complexidade das tarefas ao se entrar na organização. E3, por exemplo, diz que “os membros de nível de entrada executam tarefas muito simples, enviar e-mail, uso de plataformas simples. Não precisa ter noção de administração nem marketing básico”.

Sobre capacidades, os entrevistados mencionaram um número bastante amplo delas. Sete dos entrevistados, porém, convergiram ao mencionar que a comunicação era importante, vinculando-a às diversas atividades realizadas na ONG. E7, por exemplo, diz “comunicação era importante, para tudo. Várias vezes tive que resolver problemas por meio dela, também.”

Houve, também, a incidência de empatia e termos afins – algo muito vinculado aos propósitos da organização. E6, por exemplo, explica que é necessário ter empatia, tempo, inteligência emocional, comunicação e propósito -

ter o porquê de estar fazendo isso, para correlacionar todos os pontos. E5, por sua vez, diz:

Tive que ter a capacidade de lidar com equipe, algo que nunca imaginei que teria aos vinte e poucos. Ensinar o que eu estava fazendo, as vezes incerta, mas ensinando mesmo assim. Capacidade analítica, eu fugia de tudo que tinha números e desenvolvi isso. Aprender a fazer one to one (reuniões de alinhamento), até para passar a entender o que melhorar e mudar.

Segundo Raposo (2000), o trabalho no terceiro setor possui critérios mais flexíveis, preocupando-se com a formação dos voluntários e dando maior ênfase às competências. Desse modo, o fato de a maior parte dos relatos indicar a não necessidade de uma experiência prévia para desempenhar um bom papel dentro da organização, não é preocupante – é, de certa forma, algo até mesmo esperado para um trabalho voluntário. Raposo (2000) acrescenta, ainda, que os valores da causa costumam ser relacionados à motivação dos voluntários. Indo de encontro, os valores mencionados pelos voluntários nos relatos (empatia, propósito etc.) estão diretamente relacionados com os objetivos da AIESEC, mencionados anteriormente.

4.2.3. Processos e práticas de Gestão de Pessoas na AIESEC

Nesta macro categoria foram identificadas as seguintes micro categorias: reconhecimento e recompensas, plano de carreira, ambiente de trabalho, mecanismos de desempenho.

4.2.3.1. Reconhecimento e recompensas

Analisando as respostas sobre sentir-se reconhecido dentro da organização, todos os entrevistados (com exceção de um) responderam positivamente. Diversas práticas de reconhecimento foram citadas nas mencionadas nas respostas (entrega de doces para membros que performavam melhor numa determinada semana, reconhecimento em frente ao escritório nas conferências trimestrais, incentivo ao reconhecimento em reuniões de time, posts em redes sociais exaltando quem performava bem, pagamento de viagens, pagamento de treinamentos). Um em especial, porém, se destacou: a polo preta. Segundo E5, esse é o maior reconhecimento que os membros da AIESEC podem receber, pois é dado

diretamente pelo *Executive Board* e pelo LCP, sendo um prêmio para aquelas pessoas que melhor performaram durante o trimestre na organização. E5 menciona que é uma camiseta polo preta, com AIESEC escrito no peito e com o nome da pessoa em uma das mangas, sendo entregue nas conferências.

A importância do prêmio fica evidenciada na fala de E6: “desde o início bastante reconhecimento. É recompensador. Recebi a polo preta, o maior reconhecimento da AIESEC em Porto Alegre. Recebi há poucas semanas, por todo trabalho feito no primeiro semestre.”

O depoimento de E7 também corrobora com a importância da polo preta:

Sim, eu ganhei a polo preta, que é o reconhecimento dos vice presidentes para o escritório. Foi incrível. O primeiro reconhecimento que tive foi dentro da minha própria área. Minha VP disse que o que estava fazendo era muito bom. A presidente da AIESEC falou que em um projeto, se tinha alguém pra tocar ele, era eu. Saber que tudo que dediquei pra AIESEC teve reconhecimento, foi muito bom. Muitas pessoas falaram que eu era exemplo delas lá dentro, depois.

Percebe-se, portanto, que um reconhecimento de baixo valor financeiro é algo muito estimado dentro da organização. Mesmo sendo somente um item bastante simples, por si só, o valor agregado por se tratar de algo simbólico, que indica estar na elite do desempenho da AIESEC em Porto Alegre, acaba por fazer as pessoas valorizarem-no.

O único depoimento de pessoa que não se sentia reconhecida foi feito por E8:

Não. Eu tinha muita dificuldade de fazer as coisas. Fechei somente um intercâmbio, e no dia que ela foi para assinar, eu não fui. Bateram a buzina, cantaram, e eu não estava lá. Naquele dia, estavam postando foto de quem fazia coisas legais. Quem batia meta, quem entrava em contato com as pessoas... Naquele dia, eu estava com muita expectativa de ver minha foto, e eu não vi. Isso me deixou muito pra baixo.

Sobre perceber outras pessoas sendo reconhecidas, E8 acrescenta que havia um grupo que era reconhecido. Eles, porém, eram pessoas que já estavam há mais tempo na organização, já havendo um grau de amizade entre elas. E7, embora concorde com o sentimento de que as demais pessoas são reconhecidas, menciona, em sua fala, que muitas pessoas “davam o sangue” e mesmo assim acabavam não sendo reconhecidas.

E9 corrobora com o pensamento de que há reconhecimento, mas, seu depoimento traz a possibilidade de excesso de reconhecimento:

As vezes reconhecidas demais, eu diria. Nós damos muito "biscoito" para membros, mesmo quando eles somente estavam fazendo o trabalho deles. Sempre fui rígida. Eles merecem ser reconhecidos, mas não reconheço os meus só por botar. Acho que, às vezes, temos critérios um pouco rasos. O quadro de team leaders acredita que não são muito reconhecidos. Eu acredito que o team leader performa quando os membros deles performam, então, eles deviam se sentir reconhecidos. Se todos meus membros estão sendo, é porque estou indo bem.

O depoimento de E1 também vai de encontro a isso, embora aborde isso sob uma perspectiva otimista, comentando que, mesmo sem dar tantos resultados, as pessoas que se esforçavam eram reconhecidas:

Havia premiações para cada uma das áreas do escritório. Os vice presidentes reconheciam pessoas destaques nos seus times. Eu sentia que as pessoas eram reconhecidas. Quem estava se dedicando, ganhava o devido reconhecimento. Havia muitas pessoas que se desmotivavam ao longo do caminho e iam desistindo até largar a AIESEC. Em algumas circunstâncias é difícil converter a pessoa para o intercâmbio de fato, mas, pelo menos, mencionava-se quem se esforçava, mesmo que o resultado da pessoa fosse ruim.

E6, contudo, diverge da maioria, quanto a uma parte do reconhecimento. Ele aponta que, embora se reconheça, a AIESEC tem “um problema de falar muito de meta e números. Quando batemos metas, as pessoas são reconhecidas. Quando não são, temos problemas em reconhecer o esforço delas. É um trabalho que estamos desenvolvendo.”

Seis dos entrevistados mencionaram que o desenvolvimento pessoal que tiveram dentro da organização foi, dentre outras, a recompensa que tiveram durante a organização. E6, por exemplo, diz:

Bastante conhecimento e experiência. Existem várias situações e momentos que são desafiadores o suficiente e se equivalem ao mercado de trabalho. Os momentos difíceis são bem revisitados no mercado. Simplesmente por essa experiência, é a retribuição que eu gostaria de ter.

Também foi ressaltado desenvolvimento profissional, conforme brevemente mencionado acima. E7, por exemplo, diz que foi na unidade de uma multinacional francesa em SP, por ser do Time Nacional de Suporte. Acrescenta: “conheci diretor de empresa por isso, conheci muita gente de empresa em nível local também. Fazia

sentido para a minha carreira”. Outro exemplo é E5, que comenta ter ganhado algumas viagens internacionais com o intuito de desenvolvimento de carreira, por conta da valorização do seu trabalho.

Outro aspecto mencionado, foi a vontade de fazer a diferença, de ter impacto social. E8 ressalta que “queria fazer a diferença na vida das pessoas. Tinham projetos que eu achava muito bonitos, de ensinar inglês no Egito, salvar tartarugas na Nicarágua.” Ajudar o mundo a ir para um lugar melhor. E2 diz:

O impacto social, sem dúvida nenhuma. Converso com pessoas que foram, por exemplo, pro Egito, e tiveram um choque de cultura, pessoas que foram fazer trabalho social na Costa Rica. Impacto tanto pra quem vai, tanto de quem os recebe, pessoal de ONGs agradecendo. Tem um projeto na Argentina que é muito bonito, com mulheres que receberam intercambistas. Acredito na educação mudando o mundo, mas também essa visão de liderança jovem faz muita diferença.

Destoando das demais respostas, E10 fala que o próprio reconhecimento é uma forma de retribuição dada pela AIESEC:

Acho que a recompensa é, em muitos momentos, o “biscoito”, a visibilidade. É o palanque, ser público que essa pessoa é boa, para todos que estão dentro da AIESEC, através dos nossos canais de comunicação. Querendo ou não, a cultura vira um reconhecimento. Você tomar uma posição de ídolo em algum momento, você ser reconhecido como uma referência em algum momento. Se você está inserido na cultura, aquilo faz sentido para você. É uma remuneração, de certa forma.

Por fim, E9, que corroborou em quase todos os outros pontos, também acrescenta ter conhecido seu melhor amigo na organização, ressaltando que não teria conhecido essa pessoa fora da AIESEC.

Vitner, Shalom e Yodfat (2005) afirmam que os membros de trabalhos voluntários esperam que haja uma compensação para o esforço e tempo colocado nas tarefas, que trabalhar em prol da causa seja fonte de reconhecimento social e respeito. Há, portanto, a possibilidade de o reconhecimento e recompensas terem relação com o ego. Os relatos mencionam a importância que pequenos rituais e gestos dentro da AIESEC acabam tendo grande importância para os membros inseridos na sua cultura, resultando, assim, em uma cultura que reforça o reconhecimento individual, a autorrealização dos seus integrantes. Reforça Azevedo (2007) que a lógica do interesse próprio nas organizações pode ser

definida como egoísta – palavra inclusive utilizada por E10, que menciona a necessidade da membresia da AIESEC entender seus objetivos egoístas dentro da organização.

4.2.3.2. Plano de carreira

Todas as pessoas, sem exceção, mencionaram que os caminhos na AIESEC são muito claros de serem entendidos, e que é fácil desenhar seu próprio plano de carreira. E3 resume como esse plano de carreira pode funcionar dentro da organização:

Existe um caminho claro. Quando entrei, eu queria dar tudo de mim, pois a linha de o que eu poderia fazer era óbvia. No final dos primeiros seis meses como membro, eu poderia seguir como membro, ou me aplicar para team leader (onde eu assumiria no outro). Ai, a pessoa liderava um time e liderava o processo. Depois, tinha o processo para virar vice presidente, onde há um salto de esforço muito maior do que o anterior. Tem pessoas que são recusadas nesse processo e ficam mais um ano para tentar essa vice presidência de novo. Depois da vice presidência local, havia o caminho de sair da organização, tentar ser presidente da AIESEC local, vice presidente nacional em algum país, ou até mesmo tentar vice presidência na organização como um todo.

Fora três entrevistados (E1, E2 e E8), todos os demais mencionaram ter traçado seus próprios planos de carreira, chegando até determinados pontos deles. Embora as falas indiquem que o plano de carreira é muito mencionado na ONG, como, por exemplo, por E4 (“O plano de carreira é bem falado para quem entra na organização e apresentado como possibilidade”), ninguém mencionou ter recebido ajuda de outra pessoa da ONG para montar o seu próprio. E1 inclusive diz que não analisou junto a um superior o que poderia ter sido o plano de carreira dele dentro da organização.

Não houve menção a um plano de carreira desenhado de fato. Fischer e Bose (2005) afirmam não haver planos de carreira desenvolvidos dentro de entidades voluntárias, de modo que isto não é uma surpresa ou exclusividade da própria AIESEC. Segundo os relatos, contudo, há incentivo a se fazer carreira na organização, a continuar na organização e aplicar para cargos de maior responsabilidade, mas, não há um mecanismo formal, uma ferramenta que auxilie

os voluntários a entender o que precisam desenvolver para alcançar essas posições.

4.2.3.3. Ambiente de trabalho

A maior parte dos entrevistados mencionou um ambiente descontraído, leve, informal e flexível. Também se percebe uma influência forte do meio físico para tal, especialmente evidenciada pela fala de E6, onde ele diz que “infelizmente hoje é online. A cultura da AIESEC é muito forte no presencial, nos momentos de união e confraternização. Tentamos manter eles os mais fiéis possíveis”, ainda acrescentando que “o clima é dividido, existem pessoas que se dão bem no online, outras nem tanto. Já perdemos algumas pessoas por ser somente online”.

A informalidade é um ponto a parte, sendo muito reforçada não somente no aspecto do dia-a-dia da ONG, mas também para demonstrar que o relacionamento dentro da AIESEC transcendia as barreiras do trabalho e invadia a esfera pessoal. E2, por exemplo, relata que ficava mais na parte da tarde no trabalho, e que “fez amigos de terminar as *jobs* que tinha para fazer e sair para beber na Cidade Baixa depois do escritório, saindo as vezes a pé da Goethe e indo até lá”. O relato de E3 é no mesmo sentido: “era descontraído, e por ser voluntário, se fundia muito o pessoal com o profissional, criava-se amizades.” A fala de E7 corrobora: “a interação entre as pessoas era muito boa, aberta. Todo mundo tinha pelo menos um amigo, as pessoas estavam à vontade, todos falavam com todos. As pessoas se sentiam confortáveis”. Até mesmo E8, que relata não ter se adaptado a AIESEC, ressalta o bom ambiente:

Era um ambiente bem jovem. Eu não tinha muita proximidade com as pessoas. Se eu tivesse mais, acharia muito legal. Quando eu ia para a AIESEC e meu time não estava lá, me sentia desconfortável, sentia dificuldade de falar com as outras pessoas e um pouco sozinha. Quando estava em time, era um processo bem legal. Minha líder era muito carismática, estava disposta a ajudar e conversar. Quando eu não tinha minha base, me sentia deslocada. Quem já se conhecia, era bem amigo. Deveria ser incrível. Por isso as pessoas passavam vinte horas por dia dentro do escritório. Via os times interagindo no escritório.

A fala de E10, contudo, indica sazonalidade em como o clima costuma ser na AIESEC:

Quando eu entrei na AIESEC, o ambiente de trabalho era a Escola de Administração. Tínhamos um contato muito grande com o ambiente da universidade. Uma troca, uma rotina de happy hour, de sair com as pessoas. Isso fazia parte do ambiente universitário onde estávamos. Em 2018 houve uma mudança expressiva quanto a isso, indo para o escritório onde estamos atualmente. Começamos a ter uma cara maior, por termos um espaço nosso mesmo. Conseguíamos ter mais autonomia. O ambiente ficou mais personalizável e isso aproximou as pessoas. Quando entrei na organização, sentia muito em panelinhas. Não era muito integrado. Me sentia próximo de algumas pessoas somente, mas não via uma integração entre todo mundo. Em 2017, isso persistiu. Em 2018, conseguimos ser um pouco mais efetivo em fazer as pessoas trocarem. Nós, como EB, éramos muito distantes dos membros. Em 2019, nos aproximamos bastante da membresia, criamos um ambiente mais leve, mas pouco voltado a resultados. Antes, tínhamos uma mensagem de fazer a todo custo. Agora, o clima é muito de suporte mútuo.

Em relação às reuniões, contudo, há divergências, com pessoas flutuando entre a visão positiva, e outras denunciando falta de foco, desorganização e excesso de reuniões. E9, por exemplo, diz que as reuniões com membros são realmente “mais tranquilas, com mais piadas, para descontrair mesmo”. E4 relata que saber quais reuniões serão “mais produtivas” e saber com quem pode contar para isso – o que indica que nem todas as reuniões seguem uma linha de utilidade. E2, embora entenda a necessidade de se ter um volume grande de reuniões, afirma que “às vezes é cansativo”. O relato mais contundente em relação aos problemas das reuniões e do ambiente da AIESEC, contudo, é o de E7:

O ambiente de trabalho é bem desorganizado, na maioria das vezes. As coisas mudavam muito rápido. Eu sentia muita pressão para fazer as coisas, mas sempre tinha um lado positivo. Se tinha muita pressão, recompensava. Era desorganizado, mas nos entendíamos na desorganização. Era muito dinâmico. As reuniões dificilmente iam direto ao ponto. Sempre se perdiam no meio e outras coisas vinham a tona. Elas pareciam durar mais do que deveriam durar. A interação entre as pessoas era muito boa, aberta. Todo mundo tinha pelo menos um amigo, as pessoas estavam à vontade, todos falavam com todos. As pessoas se sentiam confortáveis.

Muito embora as informações dadas pelos entrevistados indiquem um clima positivo, dinâmico e jovem, eles próprios indicam os problemas que a organização enfrenta no que diz respeito ao seu clima e reuniões.

Quanto à relação com seus líderes diretos, todos os entrevistados, sem exceção, afirmaram que a relação com seus líderes diretos era boa, relatando ter autonomia e feedbacks diretos.

Teodósio e Brum (2000) afirmam que um bom e agradável ambiente de trabalho costumam ser vinculados à falta de meios de controle ou regras inflexíveis, e que isto é essencial para atrair e reter os voluntários. Ao longo dos relatos, percebe-se a necessidade latente da AIESEC em estruturar melhor seus processos – porém, é importante ponderar o quanto isso poderia afetar no bom clima organizacional mencionado, e o quanto isso teria potencial para aumentar a evasão dos voluntários.

De maneira oposta, essa mesma falta de sistematização é mencionada como fator de cansaço pelos entrevistados. Pereira et.al. (2013) afirma que as organizações voluntárias caminham cada vez mais para o aspecto de profissionalização dos processos. Embora seja uma questão difícil e cansativa, dada a natureza das organizações voluntárias de penderem à informalidade, o debate se mostra necessário.

4.2.3.4. Mecanismos de desempenho

Os entrevistados afirmaram, todos, que a organização possui meios de controlar o desempenho. E10, por exemplo, diz que ele é feito a partir da checagem das tarefas de cada um na ferramenta de gestão de projetos da AIESEC. Afirma, ainda que “estava marcado ali se era feito. Era assim que medíamos a produtividade. Era o planejado versus o feito de cada pessoa dentro daquele limite de tempo pré-estabelecido, que era a semana vigente.”

E5 adota um discurso na mesma linha, dando mais detalhes:

Sim. Usávamos a plataforma de CRM do Podio. Tinha uma atualização periódica. Também havia algumas planilhas para saber quem abordou, quem manteve o contato com o aplicante. Havia metas separadas. Quando eu era membro, dividia-se entre todos os membros do time, projetando sempre crescimento em relação ao ano anterior.

Falhas são apontadas, contudo, na mensuração de resultados. E9 critica a obsessão por números:

Os métodos são falhos, mas existem. Trabalhamos muito com métricas operacionais hoje, mas elas não recompensam tudo que todos fazem. Acredito que em algum momento virou a chave de organização que visa liderança por meio de intercâmbios por organização que visa um número. As pessoas focam em um caixa de cem mil reais, que não vai fazer diferença pra uma ONG.

E4, embora endosse a opinião de que os métodos de mensuração são falhos, menciona que só há uma forma de fazê-lo:

A mensuração é somente quantas pessoas aprovadas para intercâmbio a pessoa conseguiu. Não acho que é só por isso que o membro precisa ser reconhecido. Não conseguimos mensurar o esforço do meu time, que é o de recrutar os intercambistas. Isso envolve conversar com pelo menos três pessoas. O membro pode ficar horas vendendo a oportunidade no WhatsApp e isso não é visto. Acho que há um gap nessa mensuração, tem times que não tem metas e nem mensuráveis.

E3 traz à tona a dificuldade de mensurar o trabalho individual, se comparado ao coletivo:

Existia um método de mensuração, mas ele não era usado da melhor forma possível. Para medir performance conjunta do escritório era fácil, mas era mais difícil para medir a performance específica de um membro. Era no feeling, de saber quando o membro fazia coisas boas, mas não se tinha membros para embasar isso.

Teodósio e Resende (2014) comentam que há dificuldade, por parte de organizações voluntárias, em montar mecanismos de controle e regulação das atividades, o que vai de encontro com os relatos dos entrevistados. Ressaltam, ainda, que o mesmo acontece para a avaliação de desempenho, havendo resistência em mensurar individualmente os resultados dos membros, outro ponto que também é ressaltado nas respostas. Percebe-se, portanto, que a avaliação de desempenho é delicada e merece ser acompanhada com atenção. Teodósio e Resende (2014) ainda reforçam que a mão-de-obra pode acabar desistindo de suas tarefas, por julgar desnecessária esse tipo de ferramenta. Segundo Fischer e Bose (2005) a avaliação de desempenho dentro de organizações voluntárias tende à subjetividade, e entre as possíveis razões está a dificuldade em se tangibilizar o objetivo da organização – outro ponto para se levar em consideração, uma vez que os relatos trazem uma preocupação excessiva com os números gerados pela AIESEC.

4.2.4. Saída e retenção da AIESEC

Nesta macro categoria foram identificadas as seguintes micro categorias: razões de saída, sugestões de melhorias.

4.2.4.1. Razões de saída

Dos entrevistados que já saíram da organização, todos, com exceção de um, relataram situações ou de estresse, ou de desgaste, ou de desilusão com a AIESEC.

E5, por exemplo, menciona a existência de uma “bolha da AIESEC”, também ligada ao desgaste e desilusão:

Fiz vários questionamentos sobre futuro e decidi que queria sair da bolha. Vendem muito esse caminho da bolha, de que precisa seguir o caminho da AIESEC. E as vezes, nos esquecemos disso. Cogitei me aplicar para vice presidência de outro país, mas, ao preencher a aplicação, senti que minha ligação tinha acabado, que não fazia mais sentido o propósito.

E1 traz a questão do afastamento natural, sem que houvesse um processo formal de desligamento:

Foi acontecendo ao natural, sem ninguém me perguntar se eu havia saído. A demanda caiu, as reuniões diminuíram, e não mantínhamos mais contato. Eu estava em outro país, e trabalhava em um cargo que não estava gostando tanto. Tinha me inscrito para lidar com outros escritórios, mas como ele deixou de existir, acabaram me alocando em experiência do cliente. Isso não era minha primeira opção, eu não conhecia nada, e não adorei fazer.

O relato de E7 reforça a ideia do desgaste:

Minha saída foi muito conturbada. Fui diagnosticada com Síndrome de Burnout pela minha psicóloga. Eu não aguentava mais o ambiente. Foi um semestre muito bom o meu último, mas, no final, eu me incomodava com tudo, as coisas não funcionavam mais para mim, sentia que não era meu espaço mais. Não aprendi tudo, obviamente, mas sentia que não crescia mais ali dentro, só estresse e resolver pepino. Depois que eu saí, demorou uns meses para separar o que era bom e o que era ruim da AIESEC.

As saídas da AIESEC, em suma, se dão pelo entendimento dos voluntários de que o momento deles dentro da organização já passou, normalmente por estarem comprometidos com outras tarefas (à exceção de E7), reforçando a transitoriedade intrínseca ao trabalho voluntário.

Sousa (2012) menciona que as organizações com integrantes jovens – público-alvo da AIESEC – tendem a menor taxa de retenção. Reforça, também, que a saída pode estar relacionada à insatisfação com o papel cumprido pelo voluntário,

um possível desalinhamento com os propósitos iniciais, já não fazendo mais sentido na vida deste. Além de ser um ambiente de voluntários jovens, o que naturalmente atrapalhará a retenção da organização, os relatos trazem a insatisfação das pessoas quanto ao papel que desempenhavam quando saíram da organização, fortemente influenciado pelo desgaste e pelo momento de exercer suas funções já ter passado.

4.2.4.2. Sugestões dos entrevistados para melhor reter voluntários

Ao analisar as sugestões, percebem-se pontos variados por parte dos entrevistados.

Um dos fatores mencionados **é o alinhamento de expectativas e a relação com o propósito**. Teodósio e Resende (2014) afirmam que os voluntários costumam ser atraídos por meio de comoção, e posterior convites para fazer parte da organização, muitas vezes por indicação de integrantes da organização, ou por meio de divulgação da própria. Nos relatos, é perceptível a falta de um alinhamento no momento de entrada. Azevedo (2007) relata quatro perspectivas motivacionais para o público voluntário, reforçando ainda mais a necessidade de alinhamento prévio – e, portanto, corroborando com a visão dos voluntários de que esse alinhamento prévio poderia evitar que os outros voluntários desistam de trabalhar na organização.

E2, por exemplo diz que é necessário “alinhar bastante a motivação, de porque a pessoa está aqui, embora isso seja bem alinhado. Alinhamento de expectativas, perguntar como as coisas estão, se está puxado.”. E5 adota resposta na mesma linha: “depende muito da área, por conta da conexão com o propósito”.

E6 também traz isso na sua fala, embora também fale de critérios de membresia ao final:

Podemos reter pelo alinhamento de expectativas. Tivemos uma grande parcela de pessoas entrando na época de férias. Elas acabaram saindo quando o semestre começou, por conta de tempo. Alinhar os critérios de membresia é extremamente necessário.

E3 fala de alinhamento sob uma perspectiva mais individual: “também focar no plano de carreira externo, no que elas acabam aprendendo e que podem levar para fora da AIESEC.”

E10 se posiciona na mesma direção que E3:

Isso está muito conectado à clareza dos objetivos egoístas das pessoas e ao objetivo da organização. O espaço seguro para que eles errem e se desenvolvam aqui. Um alinhamento entre o que eles esperam e querem desenvolver e o que eles estão fazendo naquele semestre, nas atividades. Um ambiente para que eles se sintam ouvidos, que tenha segurança psicológica, isso é essencial.

Segundo Ferreira, Proença e Proença (2008), ao ingressar em uma organização de terceiro setor, os voluntários podem fazê-lo com o intuito de ter novos desafios, aprender, ganhar experiência, para aprender a exercer uma profissão, para enriquecimento pessoal e alargar horizontes. A fala dos entrevistados, no que tange ao alinhamento de expectativas, evidencia a necessidade de introduzir este fator de maneira antecipada aos processos da organização. Com isto, seria possível fazer uma previsão de qual caminho o voluntário poderia tomar dentro da organização para atingir seus objetivos de desenvolvimento, vinculando-os ao propósito da AIESEC.

A imersão na cultura e o tempo despendido para atuar na organização também se mostraram presentes. E7, por exemplo, traz o seguinte relato:

A coisa que mais me preocupava, é que estar lá dentro é estar em uma bolha. As necessidades pessoais das pessoas eram deixadas de lado. É importante que a pessoa tenha tempo de lazer e não viva para aquilo. Não normalizar ter reuniões às 11h da noite. Eu via muito as pessoas deixando de se dedicar para outras coisas para estarem mais na AIESEC. É ouvir as pessoas, entender que nem sempre vai ser possível trabalhar no escritório. As pessoas esqueciam que aquilo ali era um trabalho voluntário. Não é tudo que a pessoa faz na vida.

E8 adota discurso na mesma linha, dizendo que “de alguma maneira o tempo no escritório é complicado para quem trabalha, mesmo sendo perto da minha casa, ainda mais sem conhecer as pessoas.”.

E5 acaba por corroborar:

A pressão de fazer mil reuniões, de não ter horário. Ter horários estabelecidos ajudaria. Tem escritórios com horários estabelecidos, que

não há cobrança no Whats após o horário. O que estressa é que a experiência não tem fim, não tem horário de descanso.

E1, da mesma maneira, menciona que é necessária uma maior quantidade de voluntários, uma vez que o volume de trabalho é grande demais:

Primeiro é ter mais pessoas dentro da AIESEC. No momento que se tem um time pequeno, e tem que atender cinquenta clientes, fica impossível. Tinha dias que eu entrava em contato com quarenta pessoas no mesmo dia. Parece bobagem, mas contatar essas pessoas pelo teu próprio WhatsApp acaba atolando tuas mensagens pessoais em mais de cem conversas. Dá a impressão de algo meio amador. Deveria existir uma plataforma para contatar esses clientes, talvez pelo site da AIESEC.

Os relatos indicam quão importante seria tangenciar de maneira mais qualificada os processos, alinhando a quantidade de pessoas que participam da organização com o volume de trabalho dedicado para fazer com que os intercâmbios aconteçam na prática. Isto por que, Teodósio e Resende (2014), por exemplo, afirmam que as entidades de terceiro setor costumam encontrar problemas para delinear uma escala de trabalho voluntário, uma vez que os indivíduos dispostos a realizar as atividades normalmente decidem seus próprios horários para dedicar à causa.

Outro ponto bastante abordado foi a capacitação de voluntários. E3, por exemplo, diz que:

A questão de capacitação poderia melhorar muito. Ensinar melhor questões gerenciais para os membros, porque como eu disse, depois de um tempo, tu tem que assumir cargos gerenciais na organização. O ensinamento deles não é tão claro. É muito mais focado nos processos que precisam ser feitos, focam mais em resolver os problemas do que nas pessoas que vão resolver eles. Temos problemas em capacitação de líderes. Acho que hoje já é muito bom, mas as pessoas ainda saem mais capacitadas de gerir processos do que pessoas.

E1 responde na mesma linha:

Tem que ter também mais treinamentos por parte das áreas - o meu, eu achei completo, mas algumas pessoas não tiveram treinamento adequado. É muito importante o tempo em time. No momento que se faz uma demanda com o time, o tempo é mais bem aproveitado.

Falconer (1999) reforça que práticas informais são as principais responsáveis pelo desenvolvimento individual, isto é, partindo da própria

experiência e do suporte dos demais membros da organização. Há, portanto, a tendência observada nos relatos de os treinamentos serem dados pelos membros da própria organização. Ainda segundo Teodósio e Resende (2014), a mão-de-obra voluntária possui dificuldades na preparação e qualificação para o trabalho, uma vez que parte dos voluntários não sabem executar suas tarefas ao entrar na organização. Percebe-se, portanto, a necessidade de investir mais em treinamentos logo no início da experiência dos voluntários dentro da ONG.

E4, por sua vez, diverge dos demais entrevistados e traz a necessidade de ver metas como algo positivo como fator para retenção:

Acredito que temos que achar meios para que as pessoas deem mais resultados. Pras métricas que temos no escritório, as vezes parece que alguns membros não estão fazendo nada. Quem está dando resultado, acaba ganhando reconhecimento, e prioriza a AIESEC em relação a outros projetos. Resultado é um dos principais motivos de retenção. Tem de ter reconhecimentos além da meta e resultado, mostrar que existe motivo para priorizar a AIESEC.

E5 expressa pensamento diferente, dizendo que “quando tu começa a tentar bater meta enlouquecidamente, começa o questionamento de porque estou me estressando tanto”.

A fala de E9 vai na mesma direção:

A AIESEC se tornou um pouco mais sobre rankings do que sobre pessoas. Quando entramos em uma organização nos propondo para desenvolver os outros... Precisa ter aquilo de ver a pessoa se desenvolvendo e ficar feliz com isso. Estamos aqui para desenvolver, não para bater nossa meta. Esse não é nosso foco. O foco da AIESEC não deveria ser fazer intercâmbio, isso é o que fazemos, mas não é o que construímos. Nós construímos liderança jovem. Esse ano, fizemos um trabalho muito legal de desenvolver pessoas.

4.3. SUGESTÕES DE MELHORIAS

Após a análise dos dados, fica destacada a necessidade da AIESEC em revisar seus processos e trabalhar de maneira ativa ter uma melhor organização sistêmica, para que isso impacte na maior retenção de voluntários. As sugestões a seguir são exploradas à luz da teoria descrita durante a análise.

4.3.1. Alinhamento de expectativas no momento de entrada

Este foi um dos pontos mencionados pelos entrevistados, e endosso o coro deles, relacionando, especialmente, com as respostas sobre o nível de complexidade do processo seletivo, momento de acolhimento e apresentação de AIESEC aos novos voluntários.

Dessa forma, não é surpresa constatar que a entrevista de ingresso é simples, o que não é um problema, considerando tratar-se de um voluntariado. Ela poderia, contudo, abordar as expectativas dos futuros membros, e levá-las em consideração sempre que possível. E8, por exemplo, relata que não ficou no time que gostaria logo que entrou na organização, o que acabou a desmotivando. Esta ação é simples, bastando a explicação de o que cada posição dentro da organização desenvolve na prática (atividades, habilidades) no momento da entrevista de ingresso e uma pergunta obrigatória sobre qual posição achou mais interessante e o que espera desenvolver no voluntariado. Do entrevistador, tal ação exigirá somente bom conhecimento da organização. Também é importante que se deixe claro, desde esse momento, a expectativa com carga horária. Todas essas ações vão no intuito de diminuir o nível de frustração dos funcionários, acarretando, assim, em um número de saídas menor.

É de suma importância, portanto, que se entenda porque os voluntários desejam entrar na ONG, uma vez que as razões de autodesenvolvimento podem ser tão variadas. Embora muito se fale em feedback e análise de resultados ao longo dos relatos, pouco se falou no alinhamento com o que cada pessoa quer desenvolver, e a forma com que isso pode ocorrer dentro da organização. Por mais que os voluntários percebam o desenvolvimento que tiveram ao longo dos tempos, a construção de um plano de desenvolvimento individual, focado em habilidades, auxiliaria na percepção de que o membro da AIESEC sabe no que está se desenvolvendo, também ajudando na tomada de decisão de próximos cargos na organização, por exemplo.

4.3.2. Catalogação de processos dentro da organização

Em diversos momentos dos relatos, há indícios de que os voluntários não são bem instruídos, de que falta treinamento, e de que as pessoas acabam aprendendo as tarefas na prática. Por mais simples que sejam as atividades, é importante que as pessoas saibam o que espera delas, por meio de sistematizações e de processos que sejam duradouros, aumentando, assim, a gestão da informação.

Esse, contudo, não é um processo fácil. Segundo Mintzberg (1996), a transposição de técnicas gerenciais de organização do trabalho oriundas da esfera privada não se dá de uma maneira linear e absoluta, esbarrando nas especificidades da gestão nas organizações do Terceiro Setor. Ferramentas administrativas privadas carregam em si conceitos e pressupostos que, em alguns casos, podem trazer distorções quanto à natureza da gestão demandada na esfera social.

Um mapeamento de processos poderia facilitar o modo de organização e sistematização da AIESEC. Seria um projeto extenso, para entender as rotinas das áreas, com observação do dia-a-dia e descrição das atividades feitas. Essa ação também impactaria na ação de plano de desenvolvimento individual, citado anteriormente, sendo capaz de elencar quais capacidades o voluntário desenvolve durante o exercício de sua função.

4.3.3. Capacitações externas

Embora os relatos evidenciem uma capacitação insuficiente, no âmbito de conhecimento gerado dentro da própria organização, nada foi dito sobre profissionais de mercado passando conhecimento para os voluntários da organização (somente foi comentado sobre contato profissional, e por parte de dois entrevistados).

Esse ponto contraria a lógica e é, possivelmente, o mais fácil de ser aplicado, uma vez que a AIESEC possui uma vasta rede de alumni. Usando outra organização da Escola de Administração como exemplo, a PS Júnior, empresa de consultoria júnior, utiliza seus alumni em todos os semestres para capacitar seus

novos integrantes. Além disso, egressos da AIESEC tem por costume serem receptivos aos atuais membros da organização.

4.3.4. Alinhamento de propósito

A AIESEC é uma organização que possui grande afinidade com métricas e números. É assunto constante nas conferências, nas reuniões em escritório, na fala das pessoas e estimulado como ranking. Mesmo tratando-se de um voluntariado, esse enfoque acaba trazendo uma veia competitiva que faz crescer o número de intercâmbios – e deixa a organização mais próxima de concluir seu objetivo de preenchimento das potencialidades humanas e atingimento da paz mundial por meio do desenvolvimento de liderança jovem.

Os relatos, contudo, trazem pouco do propósito da organização, conforme demonstrado nas transcrições expostas ao longo da análise. As palavras paz e lideranças, definidoras da organização, aparecem poucas vezes na análise dos relatos. Fazer intercâmbios por fazer não faz sentido, é importante que se resgate o porquê disso, para que os números, que não podem nem devem ser negligenciados, tenham mais significado.

Uma forma eficaz de fazer isso, é separar momentos de reforços em todos os encontros que envolvam o escritório inteiro da AIESEC em Porto Alegre – sejam eles reuniões, conferências, ou o que seja. O reforço de mensagem fará com que as pessoas relembrem as razões pelas quais se esforçam para que um intercambista venha para o Brasil, ou porque querem enviar um estudante para viver uma experiência no exterior. O propósito da organização deve estar exposto desde a entrada dos voluntários, em pequenas adições na entrevista, com um momento exclusivo para isso no *onboarding*, nas reuniões de times e nas conferências.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pode-se concluir após este estudo que os processos de gestão de pessoas na AIESEC em Porto Alegre ainda precisam de maior atenção e de melhorias, de modo a melhorar a retenção e evasão na organização. Hoje, pelos relatos dos entrevistados, percebe-se a tendência à informalidade nesse aspecto. É notório o espaço para melhorias em diversos aspectos mencionados na parte de gestão de pessoas (plano de carreira, desenvolvimento de voluntários, mensuração de resultados, plano de desenvolvimento individual). A captação de voluntários na AIESEC em Porto Alegre se dá por meio de divulgações online, contudo, os relatos dos entrevistados vão na contramão disso – todos eles acabaram conhecendo a organização por meio de outras pessoas, de maneira informal. O processo seletivo, segundo os relatos, é fácil, acessível, e há pouco alinhamento de expectativas durante a condução deste – nenhum dos entrevistados mencionou isso. O desenvolvimento dos membros fica a cargo daqueles que já possuem mais experiência, passando os conhecimentos necessários para quem está entrando – sem a catalogação desses processos, ou ainda um plano de treinamento formalizado. Quanto às recompensas e reconhecimentos, os voluntários mencionaram perceber que elas existem, e que a organização possui mecanismos formais para tal (mencionaram a existência da polo preta, símbolo maior de reconhecimento pelo bom trabalho prestado no escritório; jantares pagos pela organização aos times que melhor performam; envio de doces para o membro destaque da semana; incentivo à cultura de feedback positivo nos times).

Identificou-se como fatores de evasão, a má distribuição e organização das tarefas é outro fator muito pontuado ao longo dos relatos dos voluntários entrevistados. Além disso, eles também mencionam a sobrecarga existente no ambiente de trabalho, com os relatos das entrevistas mencionando *burnout*, excesso de tarefas e pouco entendimento por parte dos encarregados pela gestão dos times de que os demais voluntários possuem outras atribuições além da própria da própria ONG. Percebe-se nos resultados das entrevistas que isto acaba por alimentar a tendência de saída da organização, o que gera mais problemas.

Outro ponto identificado como fator de evasão na organização é a tendência a não existência de processos estruturados, conforme os relatos dos entrevistados.

A desorganização é mencionada constantemente como um fator de melhoria, aparecendo inclusive nas sugestões dos próprios entrevistados como fator importante para melhor retenção. A necessidade de melhor capacitar os recém ingressantes, em específico, é particularmente latente. Os relatos são bastante confusos e não convergem para um método de treinamento. A falta de padrões e constante mudança na forma de se aprender cria um ciclo vicioso, onde há pouco tempo para a criação de tais processos – e eles logo são extinguidos ou substituídos, conforme os relatos. Da mesma forma, a documentação do trabalho voluntário também acaba por ser perdida, com muitas pessoas, por exemplo, relatando que o conhecimento na organização era passado no boca-a-boca, por integrantes com maior experiência dentro da ONG.

O volume de trabalho aparece como fator prejudicial a retenção, especialmente quanto à mensuração do volume de trabalho. Conforme os relatos mencionados na parte de análise, há problemas sérios na implementação de métodos que personalizem o desempenho de cada um, o que pode acarretar em injustiças, pessoas não sendo reconhecidas, ou ainda um reconhecimento excessivo de alguns, descaracterizando o reconhecimento como algo meritocrático, aumentando as chances de que ele ocorra por preferências pessoais, amizades, ou até mesmo como instrumento para motivação de pessoas específicas. Isso acarreta mais problemas para o ciclo vicioso de alta rotatividade e dificuldade de retenção dos voluntários.

Atendendo um dos objetivos específicos identificou-se como fator de retenção a possibilidade de carreira dentro da organização. Conforme já mencionado no trabalho, muito embora não exista uma ferramenta que auxilie os voluntários a construir seu próprio caminho, a organização permite trabalhar internacionalmente em um prazo de dois anos, um trajeto curto para pessoas estudantes universitários e recém-formados. Esse foi um ponto de atração à AISEC particularmente citado nos relatos, inclusive.

Outro fator importante para a retenção de voluntários, se dá na construção de relações dentro da organização. Diversos relatos trouxeram a questão do sentimento de pertencer, muito vinculado às amizades que acabaram construindo ao longo do tempo em que estiveram na organização. Intimamente vinculado está

também o clima organizacional leve e descontraído, que acaba auxiliando a formação de tais vínculos.

Percebe-se também a necessidade de vincular o objetivo individual da pessoa às oportunidades da organização. Quase todos os relatos vão no sentido de dizer que, em determinado momento, começaram a sentir o desenvolvimento em diversas áreas profissionais e pessoais enquanto estavam trabalhando na AIESEC – e que isso fazia com que a pessoa quisesse ficar mais na organização, em um sentimento de retribuição. É, portanto, outro importante fator para retenção dos voluntários.

A AIESEC funciona como um propulsor no desenvolvimento de liderança, possui uma área de Gestão de Pessoas, mas talvez seja necessário um olhar mais atencioso a ela – sem que se perca o enfoque em entregar experiências de liderança por meio de intercâmbios. Percebe-se, por exemplo, a falta de times abaixo do *People Management Vice President* – ele possui somente uma pessoa abaixo de si, aumentando também a sobrecarga de trabalho na área. Uma revisão dos processos seria importante, começando pela entrevista, onde os relatos de como ocorreram foram descontraídos, com o único ponto de convergência sendo menções a um processo fácil (o que não é necessariamente um problema, em se tratando de trabalho voluntário). Os mecanismos de desempenho também merecem atenção, e poderiam ser vinculados ao desenho de um plano de carreira por parte da área de gestão de pessoas, elencando características de desenvolvimento de cada cargo, indicando quais números indicam uma boa performance.

Por fim, espera-se que esse estudo possa contribuir para ampliar os horizontes no que tange à retenção dos voluntários. Ao longo de todos os relatos, a falta de um maior entendimento sobre os processos em gestão de pessoas na AIESEC em Porto Alegre é efetivamente algo que poderia auxiliar na retenção destes. Embora ele reforce a necessidade de se dar mais atenção à área de pessoas de organizações sem fins lucrativos, também demonstra que há um caminho a ser seguido. Como próximo passo, sugere-se um estudo que aprofunde os processos de Gestão de Pessoas dentro da organização, com maior enfoque na recepção desses voluntários e na construção de um plano de carreira desde a

entrada destes, compreendendo detalhadamente porque eles entram, o que querem desenvolver dentro da organização e como podem fazer isso. Outro trabalho interessante poderia ser em cima da capacitação de voluntários e no uso da rede de alumni da organização.

REFERÊNCIAS

ASSIS, Lilian Bambirra de; VIEGAS, Glauce; CKAGNAZAROFF, Ivan Beck. GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NO TERCEIRO SETOR: UM ESTUDO DESCRITIVO DAS ORGANIZAÇÕES DE BELO HORIZONTE. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, Belo Horizonte, v. 2, n. 10, p. 297-323, ago. 2012.

Disponível em: <<https://periodicos.ufpe.br/revistas/gestaoorg/article/view/21687/18347>>. Acesso em: 06 jul. 2019.

AZEVEDO, D. C. de. **Voluntariado corporativo: motivações para o trabalho voluntário**. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Foz do Iguaçu/PR, 2007.

BAZOLI, T. N. **Terceiro setor: parcerias com o Estado à luz do desenvolvimento social sustentável**. Londrina: Saúde em Destaque, 2009.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Cengage Learning, 2003

BUSSELL, H.; FORBES, D. **Understanding the volunteer market: The what, where, who and why of volunteering**. International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing, v. 7, n. 3, p. 244-257, 2002.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CLARY, E. G.; et al. Understanding and assessing the motivations of volunteers: A functional approach. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 6, n. 74, 1998.

DOMENEGHETTI, A. M. M de S. **Voluntariado: Gestão de Trabalho Voluntariado em Organizações Sem Fins Lucrativos**. 2a Edição. São Paulo/SP: Editora Esfera, 2001.

FALCONER, Andrés P. **A Promessa do Terceiro Setor - Um Estudo sobre a Construção do Papel das Organizações sem fins Lucrativos e do seu Campo de Gestão**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, 1999.

FERNANDES, R. C. **Privado porém público: o Terceiro Setor na América Latina**. Rio de Janeiro: Relume-Dumaré, 1994.

FERREIRA, M.; PROENÇA, T.; PROENÇA, J.F. As motivações no trabalho voluntário. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, v. 7, n. 3, p. 43-53, 2008.

FISCHER, A. L. **A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil - um estudo sobre as empresas consideradas exemplares**. São Paulo: FEA/USP, 1998.

FISCHER, R. M.; BOSE, M. **Tendências para a gestão de pessoas em Organizações do Terceiro Setor**. In: Asamblea Anual Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración – CLADEA. Santiago, 2005.

FOSSATI, Nelson C.; LUCIANO, Edimara M. **Prática Profissional em Administração: Ciência, Método e Técnicas**. Porto Alegre: Sulina, 2008.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

HWANG, H.; POWELL, W. W. **The rationalization of charity: The influences of professionalism in the Nonprofit Sector**. *Administrative Science Quarterly*, n. 54, p. 268-298, 2009.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **As Fundações Privadas e Associações Sem Fins Lucrativos no Brasil 2010**. Disponível em: http://ftp.ibge.gov.br/Fundacoes_Privadas_e_Associacoes/2010/fasfil.pdf. Acessado em 30/04/2019.

LANDIM, L.; BERES, N. **Ocupações, despesas e recursos: as organizações sem fins lucrativos no Brasil**. Rio de Janeiro: Nau, 1999.

MAANEN, J.V. **Reclaiming qualitative methods for organizational research: a preface**. *Administrative Science Quarterly*, vol. 4, p. 520-526, 1979.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

MARÇON, D.; ESCRIVÃO FILHO, E. **Gestão das organizações do terceiro setor: um repensar sobre as teorias organizacionais**. Encontro nacional dos programas de pós-graduação em Administração. 25., Campinas/SP: ANPAD, 2001.

MARQUES, B. A.; et al. **Terceiro Setor: panorama das tendências de 1998 a 2013 por meio de um estudo bibliométrico**. *Enfoque Reflexão Contábil*, v. 34, n. 2, p. 71-89, 2015.

MCCURLEY, S.; LYNCH, R. **Volunteer management: mobilizing all the resources of the community**. Kemptville, Ontario: Johnstone Training and Consultation, Inc., 2006.

MINTZBERG, H. **Managing Government - Governing Management**. In: **Harvard Business Review**, may-june, pp. 75-83, 1996.

OLIVEIRA, F. C. de; BEZERRA, R. M. M.. **Fatores que geram a evasão no trabalho voluntário**. In.: Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, 2007, Natal. Anais. Natal: EnGPR., 2007.

PEREIRA, R. S.; et al. Especificidades da gestão no terceiro setor. **Revista Organizações em Contexto**, v. 9, n. 18, p. 167-195, 2013.

PERUZZO, Cicília Maria Krohling. Observação participante e pesquisa-ação. In: DUARTE, Jorge (org), BARROS, Antônio. **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2005.

PORTAL-EDUCAÇÃO. **O voluntariado no Terceiro Setor**. 2013 Disponível em: <http://www.portaleducacao.com.br/administracao/artigos/40218/o-voluntariado-no-terceirosetor>. Acessado em 30/04/2019.

RAPOSO, Rosa Maria. **O Terceiro Setor como Mercado de Trabalho**. In: SENAC. Fórum permanente do Terceiro Setor: 2ª Coletânea de artigos. São Paulo, 2000.

RODRIGUES, K. M. **O trabalho voluntário de sua gestão: um estudo de caso em hospital comunitário**. 2014. Dissertação (Mestrado em Administração). Escola de Negócios da Pontifícia Universidade do Paraná, Curitiba, 2014.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

SARAIVA, L. A. S. Além do senso comum sobre o terceiro setor: uma provocação. In: PIMENTA, S. M.; SARAIVA, L. A. S.; CORRÊA, M. L. (org.). **Terceiro setor: dilemas e polêmicas**. São Paulo: Saraiva, 2006.

SANTOS, E. D. **Organizações do Terceiro Setor: Qual é o lucro onde não há lucro?** 59 fls. Monografia (Ciências Contábeis), Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2009.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Cortez, 2007.

SHIN, S. e KLEINER, B. H. How to manage unpaid volunteers in organisations. **Management Research News**, vol. 26, n. 2/3/4, pp. 63-71, 2003.

SOUSA, Ângela Salomé Silva. **Implicações do Plano de Voluntariado na Motivação para o Trabalho Voluntário**. 2012. 144 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Escola de Economia e Gestão, Universidade do Minho, Braga, 2012.

SILVA, C. E. G. Gestão, legislação e fontes de recursos no terceiro setor brasileiro: uma perspectiva histórica. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 44, n. 6, p. 1301-1325, nov/dez. 2010.

SILVA, N. M. F. T.; VILLELA, L. E. Fatores Motivacionais no Trabalho Voluntário: Uma Análise Dialética à Luz da Sociedade Pós- Industrial. **Revista ANGRAD**, v. 9, n. 4, 2008

TANURE, B.; EVANS, P.; CANÇADO, V. L. As Quatro Faces de RH: analisando a performance da gestão de recursos humanos em empresas no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea, Curitiba**, v. 14, n. 4, art. 2, p. 594-614, jul/ago. 2010.

TEODÓSIO, A.S.S.; RESENDE, G.A. **Democratização de políticas sociais no Brasil: Venturas e desventuras das organizações da sociedade civil**. In: Civitas, Porto Alegre, v. 14, n. 1, jan.-abr. 2014, p. 177-192

TEODÓSIO, A.S.S.; BRUM, A.A. **Organizações Não-Governamentais Brasileiras: Desafios da Incorporação de Modelos Gerenciais Externos**. In.: XXXV Asamblea Annual de CLADEA, 2000, Barcelona. Anais.

VITNER, G.; SHALOM, V. e YODFAT, A. **Productivity of voluntary organizations: the case of counselling services for the elderly (CSE) of the National Insurance Institute (NII) in Israel**. International Journal of Public Sector, v. 18, n. 5, p. 447-462, 2005.

WILSON, J. Volunteering. **Annual Review of Sociology**, vol. 26, p. 215-240, 2000.