

Um estudo sobre a AIESEC Maringá: Elementos característicos da Cultura Organizacional sob a perspectiva de egressos

Jonas Silvestre Botini (aluno)

Maria de Lourdes Santiago Luz (orientadora)

Resumo

O presente estudo tem como tema a Cultura Organizacional. Seu objetivo é explorar a cultura organizacional de uma instituição jovem, personificada pela AIESEC Maringá e identificar elementos que caracterizam a cultura organizacional sob a perspectiva de egressos. Como metodologia foi utilizado pesquisa bibliográfica e Survey. A partir das pesquisas bibliográficas foram apresentadas diferentes abordagens sobre cultura organizacional, como níveis e elementos característicos. Já a survey foi de caráter qualitativo, visto que a mesma tem como intuito a coleta depoimentos dos entrevistados, ex-integrante da AIESEC em Maringá, para que assim seja possível realizar uma análise das respostas relacionando teoria e vivências sobre a cultura organizacional. Em linhas gerais, constata-se que é possível caracterizar a cultura organizacional através de diferentes elementos.

Palavras-chave: *Cultura Organizacional; AIESEC; Elementos característicos.*

1. Introdução

Com o passar dos anos, e com a evolução das empresas, a Cultura Organizacional tem se tornado cada vez mais importante para o crescimento econômico e competitivo dentre as organizações. Com a entrada dos jovens no mercado de trabalho, tem se preocupado cada vez mais com o bem-estar e com o ambiente empresarial. Muitas das organizações compreendem que para trabalhar a retenção dos melhores talentos e também estimular a alta performance dos colaboradores é preciso investir em cultura, ou seja, estar atento aos aspectos subjetivos que gere um ambiente favorável ao comprometimento dos funcionários com os objetivos da organização. Além disso, a cultura organizacional pode e vem sendo utilizada para a resolução de problemas produtivos, no momento em que se percebe uma maior produtividade dos colaboradores que se sentem mais responsáveis pela entrega e objetivos da empresa.

Conforme Edgar H. Schein (2004, p. 3), “a cultura é uma abstração, mas as forças criadas em situações organizacionais e sociais que derivam da cultura são poderosas. Se não entendermos o funcionamento dessas forças, seremos vítimas delas.”

Já Pires e Macêdo (2006, p. 82) salientam que,

O mundo do trabalho passa por profundas transformações. Temáticas como a globalização, flexibilização, competitividade e novas formas de organização do trabalho têm lugar garantido nas análises daqueles que atuam ou estudam as organizações. Na fase denominada terceira Revolução Industrial, as pessoas que atuam nas organizações passam a ser fonte de maior interesse, pois, conforme assinalam alguns autores, são os colaboradores que possibilitam a vantagem competitiva nas organizações.

Segundo Dias (2012), às organizações com culturas fortes atraem talentos, possuem baixa rotatividade e são capazes de conectar as pessoas por um único propósito, construindo um sentimento de identidade. São, conseqüentemente, organizações com mais chances de obter sucesso. Com isso os estudos e a preocupação com a cultura da empresa têm aumentado. As grandes organizações, já antigas no mercado, não querem perder os jovens talentos para empresas menores e com ideais mais jovens, logo elas têm se esforçado para flexibilizar, ou até mesmo recriar, sua cultura a fim de atrair e reter os talentos desta geração. Muito desse novo ideal de cultura organizacional vem de instituições jovens, presentes nas universidades, onde geram um ambiente totalmente jovial e com fortes propósitos, por esse motivo o público alvo desta pesquisa são jovens que fizeram parte desse novo ideal de cultura. Um exemplo dessas instituições é a AIESEC.

A AIESEC está presente em mais de 120 países e territórios é reconhecida pela Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura (UNESCO) como a maior organização jovem geridas por jovens do mundo. Foi fundada em 1948, no contexto pós segunda guerra mundial, por jovens estudantes de 7 países diferentes. O objetivo maior da organização é alcançar “a paz mundial e o preenchimento das potencialidades humanas” - sendo essa a visão da organização, por meio da integração de diferentes culturas, promovendo a cooperação entre os países membros e incentivando as relações de amizade entre as nações através de intercâmbios culturais. O termo AIESEC é um acrônimo para Association Internationale des Étudiants en Sciences Économiques et Commerciales, ou seja, Associação Internacional dos estudantes de Ciências Econômicas e Comerciais.

No Brasil, a organização existe desde 1970 e está presente em mais de 50 escritórios pelos diferentes estados do país. No ano de sua abertura realizou 8 intercâmbios sendo que no ano de 2018 atingiu a marca de 8 mil intercâmbios no ano. Desde 1998, está presente na cidade de Maringá desenvolvendo jovens e liderança através dos seus intercâmbios. No ano de 2018 foi realizado 379 intercâmbios na sede de Maringá. Todos os intercâmbios realizados pela

AIIESEC são entregues por jovens voluntários, sendo o único requisito ter entre 18 e 30 anos. A sustentação financeira da organização é feita por meio de 3 produtos diferentes: Intercâmbio Voluntário, Intercâmbio Empreendedor e Intercâmbio Empresarial. Os 3 produtos têm modalidades de enviar e receber pessoas.

A AIIESEC é um dos exemplos de organização que vem mudando a percepção do jovem em relação ao mercado de trabalho. E foi utilizado o exemplo da AIIESEC em Maringá para observar melhor a sua cultura.

Diante disso, a realização desse estudo se propõe a entender melhor a cultura organizacional da AIIESEC Maringá e é motivado pela experiência de trabalho do pesquisador na organização. Para sintetizar a pesquisa, o objetivo geral é:

- Mapear elementos que caracterizam a cultura organizacional da AIIESEC Maringá sob a percepção dos egressos e identificar como tais elementos estão presentes no cotidiano do ambiente de trabalho.

2. Revisão da literatura

Nos dias de hoje, com a grande competitividade empresarial, é cada vez mais importante entender como funciona a Cultura Organizacional, e como ela evoluiu com o passar do tempo. Segundo Silva, Tsukahara e Nunes (2017) a partir da Revolução Industrial as organizações tornaram-se um fenômeno social e com as interações diárias entre os funcionários, se tornou relevante o estudo delas.

Para os gestores, entender as tendências das culturas organizacionais é fundamental para que possam desenvolver estratégias competitivas mais eficientes e que guiem as organizações a atingir suas metas e objetivos.

Dessa forma, verifica-se que vem ocorrendo mudanças em relação à cultura e relações de trabalho, em que Silva, Tsukahara e Nunes (2017) verificam as seguintes alterações: “enfraquecimento do papel da hierarquia pela descentralização das práticas de pessoal, pela influência de fatores ambientais nessa relação de trabalho e pelo aumento da incerteza e dinâmica conflituosa ocorridos no emprego.”.

Para Dias (2012) a Cultura Organizacional simplifica-se á um sistema de valores e crenças compartilhadas entre as pessoas que convivem no ambiente em comum, que interage com a estrutura organizacional, com os processos de decisão e os sistemas de controle de uma

empresa. Dias (2012) também cita a possível baixa rotatividade de funcionários de uma empresa conquistada através de uma forte cultura implementada, influenciando o comportamento desses funcionários. Silva, Tsukahara e Nunes (2017), concordam com Dias (2012) quando consideram que a cultura organizacional se torna essencial para viabilizar as estratégias, uma vez que a cultura influencia no comportamento dos integrantes.

Uma das formas ou maneiras de difundir a cultura em uma organização é através da comunicação interna. Para Dias (2012) “o conjunto de ditos, metáforas, slogans, jargões, utilização de apelidos, acrônimos e outras formas de fala” são formas de fixar a cultura dentro da organização, ainda mais se eles tiveram significados diferentes ou especiais para os integrantes, e somente compreendidos por eles. Cria-se, portanto, uma forma de “materializar” a cultura através de palavras, aproximando os membros e distanciando aqueles que não fazem parte desse mesmo grupo.

A necessidade de compreender a cultura organizacional surge ao compreender que escolhas determinam, dia a dia, o futuro da organização. Isso nos mostra ainda mais a importância do estudo. Com a implementação de uma Cultura Organizacional forte e presente, os resultados da organização podem aumentar, tornando-a cada vez mais competitiva no mercado.

2.1 Abordagens da Cultura Organizacional

A cultura organizacional foi um assunto secundário entre os estudiosos da organização durante muito tempo e apenas era lembrado por poucos cientistas sociais (CRNKOVIC E SANTOS, 2002). Hoje o conceito é discutido por vários estudiosos de diferentes áreas do conhecimento, pois foi visto como um importante tópico a ser discutido no momento em que se percebeu o impacto que pode causar em uma organização, não apenas sobre os colaboradores, mas também sobre a estratégia traçada pela instituição (JOHANN ET AL, 2015). De acordo com Crnkovic e Santos (2002) “deve-se cada vez mais despertar o interesse de áreas como a Engenharia de Produção, pois, a construção de um “tipo certo” de cultura, pode resolver muitos problemas produtivos.”.

Sendo considerada por muitos autores como uma forma de agir, um conjunto de valores, costumes, crenças e normas compartilhados por uma comunidade, cultura é a junção das ações e pensamentos tomados coletivamente por um grupo de pessoas. Quando se refere a empresas

ou organizações com finalidade específica como um produto ou serviço, é chamada de cultura organizacional.

Para que gestores consigam desenvolver estratégias que estimulem o crescimento da organização e impulsionam a organização para atingir os seus objetivos, entender as pessoas e seus comportamentos no ambiente de trabalho é fundamental. Sabe-se que os indivíduos têm personalidades próprias, porém acredita-se que suas atitudes podem ser previsíveis como participantes de um grupo, já que possuem, de acordo com Dias (2012), crenças em comum que influenciam em suas escolhas individuais. Logo, é fundamental para a difusão da cultura, que os líderes estejam alinhados com as mensagens para que sua transmissão seja clara e guie a todos os colaboradores. Para uma cultura organizacional de sucesso, é necessário que a liderança medie todo o processo entre idealização de cultura e práticas que reforcem.

Conforme Schein (2004, p. 11),

[...]a única coisa de real importância que os líderes fazem é criar e gerenciar cultura; que o talento único dos líderes é sua capacidade de entender e trabalhar com a cultura; e que é um ato final de liderança para destruir a cultura quando é vista como disfuncional.

Alguns autores dividem os elementos característicos da cultura para assim conseguir identificar mais facilmente o perfil de cada organização. É válido lembrar que, mesmo com esses elementos identificados não é possível explorar por completo todos os costumes, valores, crenças e normas de uma comunidade sem realmente fazer parte dela. A metáfora do iceberg vem para mostrar justamente isso, consegue-se identificar apenas o pico da cultura enquanto a maior parte permanece escondida. Como diz Johann at al (2015) sobre a metáfora do iceberg, “é possível depreender dessa metáfora que a cultura envolve aspectos aparentes e aspectos não visíveis, ou seja, tangíveis e intangíveis, expresso por itens físicos que se tornam símbolos visíveis ou por modelos mentais e modelos linguísticos.”.

Como Seldin et al (2003) mostra, os elementos característicos podem ser divididos em dois grupos, os formais e os informais. Os formais trazem o que é ou não aceitável dentro de uma organização, tendo assim uma grande importância, sendo alguns dos seus elementos: missão, visão, políticas, regras e normas. Por outro lado, os componentes informais apresentam valores compartilhado pelos participantes da organização, como por exemplo artefatos, símbolos, cerimônias, histórias e mitos.

Há diversas maneiras de se dividir os elementos característicos da cultura organizacional. O Quadro 1 apresenta algumas características que podem ser consideradas, e o seu respectivo detalhamento.

Quadro 1 - Elementos característicos da cultura

Característica	Descrição
Valores	Crenças que ajudam a interpretar a vida, explícita ou implicitamente articuladas para que um objeto seja alcançado (TRICE E BEYER, 1993).
Legitimidade do comportamento	Corroboração de padrões de comportamento que aprovam ou impedem a conduta dos indivíduos de um grupo (GOFFMAN, 1967).
Heróis	Pessoas de sucesso que corporificam os valores e o caráter da organização (WAGNER III E HOLLENBECK, 2002).
Regras	Procedimentos difundidos no grupo como padrões e orientação para o desempenho das tarefas (KILMANN E SAXTON, 1983).
Rituais e ritos	Ações e cerimônias repetidas regularmente para garantir a transmissão ou manutenção de valores ou regras (WAGNER III E HOLLENBECK, 2002).
Símbolos	Representações visíveis, e muitas vezes concretas, de significados emocionais e de valor para o grupo. (JOHANN et al, 2015)
Modelos mentais e linguísticos	Símbolos verbais que refletem as suposições compartilhadas no grupo. (JOHANN et al, 2015)

Fonte: Johann et al, 2015.

Com a ajuda e identificação desses elementos foi possível presumir a cultura da organização estudada, porém não foi possível compreender de fato todas as particularidades da cultura observada.

A importância do estudo da cultura organizacional está cada vez mais aparente e consegue-se observar que ela influencia em várias áreas de uma organização e também em seus resultados. A cultura pode influenciar na qualidade, processos e ajudar nas mudanças desejadas

pela alta administração, além de ajudar no destaque competitivo da empresa. Segundo Gambi (2015), “nos últimos anos, tem havido um crescimento da literatura em gestão de operações que considera a cultura organizacional como uma variável contextual importante.”.

2.2 Elementos característicos da Cultura Organizacional

Dias (2012) afirma que os elementos característicos da Cultura Organizacional fornecem interpretações que guiam os membros de uma organização. Para Freitas (1991), a descrição e análise dos elementos da cultura organizacional é fundamental para concretizar o tema, visto que permite sua identificação.

Neste tópico foram apresentados os elementos, que segundo Freitas (1991) são mais citados, para caracterizar a cultura organizacional.

2.2.1 Valores

De acordo com Freitas (1991), os valores são conceitos básicos que direcionam o comportamento dos membros de uma organização e definem o seu sucesso, visto que estabelece padrões de comportamentos a serem alcançados. Além disso, a autora observa que as empresas definem poucos valores, que quando fortes, resistem à passagem do tempo. Para a autora, uma empresa que tem como um de seus valores a criatividade, proporciona a ascensão a cargos mais altos as pessoas que têm habilidades de inovação, por exemplo. Outro exemplo também, é que, uma empresa que possui como valor o trabalho em equipe, tende a recrutar e reter colaboradores que se identificam com esse tipo de filosofia.

Para Dias (2012), valores organizacionais definem o que é aceito ou não pelo grupo, e por isso orientam o comportamento e as decisões dos mesmos. Para ele, a direção entre valor e poder é direta, pois, um indivíduo que cumpre suas atividades de forma correta e é engajado - de acordo com os valores, certamente influenciará as pessoas com quem trabalha, possuindo assim mais poder. Além disso, para o autor, os valores são o fundamento de toda cultura organizacional, visto que estabelece um padrão de homogeneidade entre os comportamentos dos membros.

2.2.2 Crenças e Pressupostos

Para Freitas (1991) as crenças e os pressupostos são geralmente utilizados como sinônimos para expressar aquilo que é tido como verdade para a organização, e portanto, tendem a ser inquestionáveis.

Segundo Savi (2016), tais elementos não estão documentados e formalizados, mas são implícitos entre os membros de uma organização e que dizem respeito àquilo que é considerado verdadeiro. Eles norteiam como as pessoas devem se comportar, como deve ser o atendimento ao cliente, o que é uma ação bem-sucedida e quais medidas são melhores a se adotar. Para a autora é o nível mais intrínseco da cultura.

Para Dias (2012), as crenças são transmitidas e geradas ao decorrer do tempo, eliminando dúvidas e indicando linhas de ação para as pessoas. O autor acredita que tais elementos dão uma vantagem para as organizações, visto que os colaboradores adquirem uma consciência a respeito da empresa, o que faz com que os mesmos trabalhem convencidos de serem responsáveis pelo seu desenvolvimento. As crenças, na visão do autor, se relacionam com aspectos de consciência coletiva, como, por exemplo, quando colaboradores acreditam que determinadas ações levam à ascensão ou que naquela organização as coisas são feitas com excelência e, por isso, ela é bem-sucedida.

2.2.3 Ritos, Rituais e Cerimônias

Para Freitas (1991), estes elementos dizem respeito a atividades planejadas que têm consequências práticas e expressivas, o que ajuda a cultura a se tornar tangível e coesa, visto que reforça valores e condutas. A autora acrescenta que ritos, rituais e cerimônias aproximam os colaboradores e possibilitam experiências que criam memórias compartilhadas, o que tornam os membros que passam por isso parte da história da organização. Ela traz como alguns exemplos dessas práticas os eventos regulares, admissão, integração, entre outros.

Dias (2012) diferencia ritos, rituais e cerimônias. Sendo rituais, as sequências de atividades que se repetem e também reforçam os valores da organização e os ritos cada uma dessas atividades, ou seja, diferentes ritos formam um ritual. Cerimônias são eventos específicos que tem como objetivo enfatizar os valores da organização e proporcionar integração entre os participantes para que os mesmos compartilhem histórias da organização e celebrem os heróis.

2.2.4 Estórias e Mitos

Freitas (1991), descreve estórias como narrativas baseadas em acontecimentos que informam sobre a organização. Segundo a autora, organizações de sucesso têm como diferencial narrativas consistentes sobre a sua história, servindo como exemplo de

acontecimentos passados, que reforçam a filosofia da organização no cotidiano dos colaboradores. Estórias tem um papel importante para a cultura, pois favorecem para a consolidação da mesma.

Já os mitos, também segundo a autora, fazem referências a estórias consistentes com os valores organizacionais, porém sem comprovações. Para Dias (2012) eles são fundamentais para a transmissão de valores e crenças comuns, dando personalidade para a história da organização.

2.2.5 Heróis

Para Freitas (1991), heróis são os personagens que sintetizam os valores organizacionais. Organizações que têm culturas organizacionais consideradas fortes, comumente exibem seus heróis natos, como por exemplo, Steve Jobs da Apple, Bill Gates da Microsoft, Henry Ford da Ford, entre outros.

Savi (2016, p.28) afirma que “heróis são pessoas que superam desafios dentro da organização, inspiram outras pessoas e são considerados modelos de comportamento a se seguir. Por ser possível de identificá-los, fazem parte do nível mais externo da cultura.” Para a autora, os heróis têm papel fundamental na motivação em ascender dos colaboradores, visto que seus feitos tornam o sucesso atingível aos outros. Nesse contexto, os heróis são vistos como padrões de desempenhos a serem seguidos.

2.2.6 Normas

Para Freitas (1991), normas são as regras que estabelecem o “comportamento esperado, aceito e sancionado pelo grupo”, sendo elas formalizadas ou não. Já Dias (2012) considera que as normas podem ser categorizadas de duas maneiras: codificadas e não codificadas, sendo as codificadas formalizadas e escritas como leis e regras e as não-codificadas representadas pelos costumes. As normas são criadas de acordo com os pressupostos e crenças que a organização defende.

2.3 Níveis de Cultura

Segundo Savi (2016) “a cultura pode ser analisada em diferentes níveis”, visto que tal termo faz referência ao grau em que um fenômeno cultural é perceptível ao observador. Os níveis retratam diversos fenômenos, desde manifestações observáveis, como criações artísticas,

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

Os diferentes níveis da cultura, propostos por Trompenaars (1994), são representados na Figura 1. A imagem representa graficamente que os níveis se tornam menos observáveis ao estarem mais próximos do centro do círculo. Por exemplo, as coisas visíveis ao observador, como uniforme, infraestrutura, tecnologias e ambiente, figuram-se no nível dos artefatos e produtos. Já em relação às premissas básicas da organização, que contém os significados mais profundos, figura-se no centro do círculo.

Figura 1 - Níveis de cultura



Fonte: Trompenaars (1994)

Para Schein (2004) a cultura corporativa também é composta por 3 níveis, sendo eles:

- Símbolos e comportamentos: Os componentes da cultura que são concretos e/ou visíveis aos olhos de todos os colaboradores de uma organização, tais como a vestimenta, linguagem e comportamentos.
- Valores e normas: Faz referência a todos os itens importantes que regem e norteiam o comportamento de colaboradores dentro de uma empresa, como as regras, políticas e códigos de ética e conduta previamente estabelecidas dentro da organização.
- Pressupostos: este último nível diz respeito aos componentes que não são tão perceptíveis dentro do convívio diário entre os colaboradores de uma empresa. Ou seja, os comportamentos apresentados inconscientemente pelos colaboradores no ambiente de trabalho. Como por exemplo, crenças e regras adquiridas ao entrar na organização, sem que seja formalizado, ou seja, aprendidas por meio da convivência. Para o autor,

estes pressupostos influenciam diretamente a forma como um colaborador pensa e age diante de diferentes situações no trabalho.

2.4 A Cultura organizacional na AIESEC

Segundo Savi (2016) entende-se que a cultura em uma organização, funciona como um guia, restringindo ou estimulando comportamentos. A AIESEC busca promover impacto positivo na sociedade e isso acontece com o desenvolvimento de liderança, das potencialidades e competências desses jovens, que decidem viver voluntariamente as experiências proporcionadas pela organização. O modelo de desenvolvimento de liderança da organização é um dos estímulos de comportamentos que são guiados pela cultura. Os jovens voluntários da organização tem a oportunidade de desenvolver na prática competências através do modelo de desenvolvimento de liderança que é focado nos seguintes pontos: *autoconhecimento* - entendimento de valores pessoais e uso de fortalezas acima de fraquezas, *orientado a solução* - adaptação e resiliência frente a desafios, transmitir positividade em situações incertas e tomada de riscos, *capacidade para empoderar os outros* - habilidades de comunicação eficiente em diferentes ambientes e empoderamento de outras pessoas, *cidadão global* - interessar-se por problemas do mundo e se sentir responsável por melhorar o mundo. (AIESEC, site oficial)

A AIESEC possui seis valores, em inglês: *Activating Leadership* (Ativar Liderança), *Demonstrating Integrity* (Demonstrar Integridade), *Enjoying Participation* (Aproveitar a Participação), *Living Diversity* (Viver a Diversidade), *Acting Sustainably* (Agir Sustentavelmente) e *Striving for Excellence* (Buscar a Excelência). (AIESEC, site oficial)

A AIESEC no Brasil hoje contém cerca de 2.000 membros ativos, dividido em 50 comitês locais presente em diferentes cidades de 22 estados brasileiros. O comitê local de Maringá conta com cerca de 50 membros, logo pode ser considerada com uma empresa de médio porte (SEBRAE, 2019).

3. Metodologia

Foi realizado um estudo de caráter qualitativo, visto que para Minayo (2001), a cultura de uma empresa ou organização não pode ser quantificado, pois está associada à interpretação individual de significados, crenças, valores, atitudes e relações. O presente trabalho é de caráter exploratório, onde os métodos escolhidos para desenvolvimento do trabalho foram a pesquisa bibliográfica e a aplicação de *Survey*. Estudos de caráter exploratórios têm como objetivo promover familiarização com o problema, geralmente pouco explorado. Tal tipo de pesquisa,

conforme Gil (2008), é bastante flexível, pois nela são considerados diversos aspectos relativos ao fato estudado. Logo, o presente trabalho é configurado como qualitativo-exploratório e tem como objetivo mapear elementos que caracterizam a cultura organizacional da AIESEC Maringá e identificar como tais elementos estão presentes no cotidiano do ambiente de trabalho sob a visão de egressos.

Em relação às técnicas de coleta de dados, foi adotada a observação, para entender como funciona a cultura organizacional da AIESEC em Maringá, e a implantação de questionários que entrevistam os egressos da organização. Para analisar os dados coletados, se optou pela utilização das três fases que são apresentadas na teoria da técnica de análise de conteúdo, a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados obtidos.

A escolha destes métodos se deve ao fato de que o presente estudo se propõe a entender, de forma geral, a cultura organizacional, que segundo Savi (2016) é considerada um fenômeno único e complexo que varia em cada organização. Para isso, utiliza-se diversas evidências como entrevistas, observações e análises. As entrevistas são importantes para mapear, sob a visão de egressos, os elementos apresentados na revisão teórica que caracterizam cultura organizacional, pois permite identificar diferentes formas de descrever tais pontos. O tipo de entrevista utilizado foi o semiestruturado, que tem como questionário guia o Anexo B, mas também permite a elaboração de novas questões no momento da entrevista, conforme a necessidade. As questões das entrevistas foram formuladas de acordo com os elementos característicos mais usados segundo Freitas (1991).

3.1 Fases utilizadas da análise de conteúdo

Para Mozzato e Grzybovski (2011) “análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise de comunicações, que tem como objetivo ultrapassar as incertezas e enriquecer a leitura dos dados coletados”. A técnica de análise de conteúdos se caracteriza como uma análise de significado de mensagens, segundo Savi (2016).

Para Bardin (1977), esse tipo de análise é composto por três fases:

- Pré-análise: Etapa em que se organiza o material e tem como objetivo sistematizar as ideias iniciais de forma a conduzir um esquema para análise;
- Exploração do material: Fase de exploração em que se utiliza uma série de procedimentos e são definidas as categorias encontradas;

- Tratamento dos resultados obtidos: Os resultados são interpretados de forma a serem significativos para a pesquisa.

No presente estudo, na fase da pré-análise optou-se por analisar o material coletado através das entrevistas e relacionar as respostas dos entrevistados com os elementos definidos por Freitas (1991) como os mais usados para caracterizar cultura organizacional, sendo eles: valores, crenças e pressupostos, ritos, rituais e cerimônias, estórias e mitos, heróis e normas.

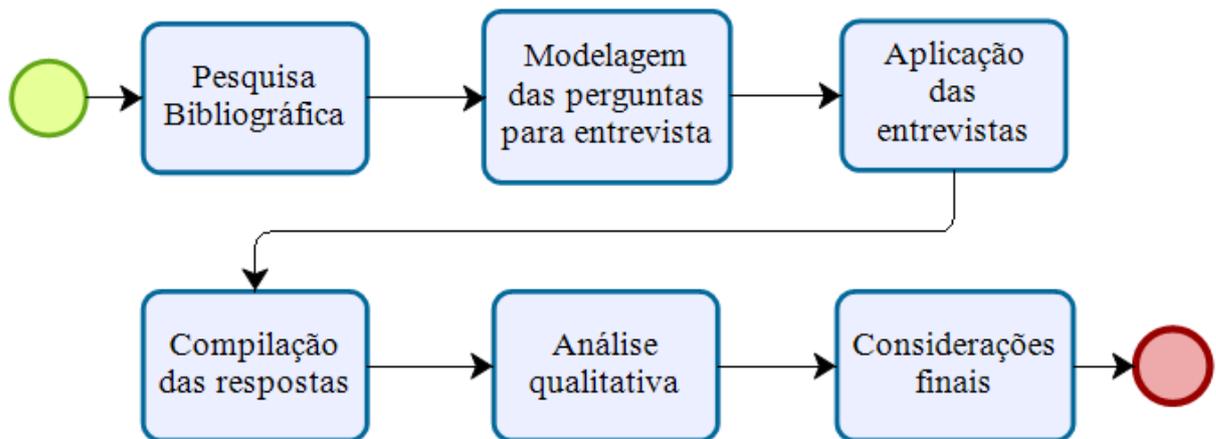
Já na fase de exploração do material, buscou-se por palavras chaves em comum nas entrevistas, que fossem associadas com a forma de identificar cultura de acordo com os elementos definidos.

Na fase de tratamento de resultados obtidos, buscou-se interpretar as respostas dos entrevistados a partir da revisão da literatura deste estudo, realizando uma análise crítica a partir dos conceitos abordados sobre cultura organizacional.

É importante ressaltar que a análise busca compreender os aspectos da cultura organizacional sob a visão de egressos, e aproveitou-se da vivência do pesquisador para compreendê-los através da metodologia empregada.

3.2 Etapas do desenvolvimento metodológico

Figura 2 - Etapas do desenvolvimento metodológico



Fonte: Autoria própria

Primeiramente foi realizada a pesquisa bibliográfica, para conseguir conhecimento teórico suficiente para desenvolver e estruturar o questionário para a entrevista, que foi aplicado ao público alvo da pesquisa. Após a aplicação, foi feita a compilação de todo o conteúdo e então analisado de acordo com os objetivos do estudo. A atualização do relatório constante durante o

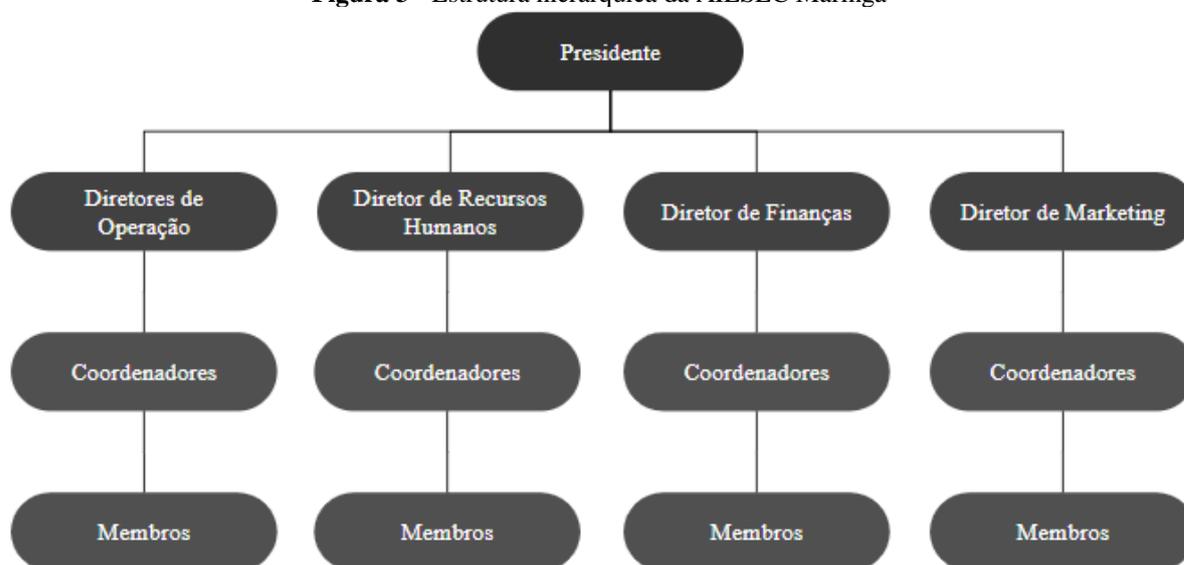
período de desenvolvimento do trabalho. E por fim, as considerações finais de toda a pesquisa e análises realizadas.

4. Desenvolvimento

4.1 A Cultura Organizacional da AIESEC

Neste tópico a cultura da AIESEC será apresentada através da visão do pesquisador, para facilitar o entendimento da organização e dos questionamentos levantados. A observação do pesquisador passou pelos diferentes níveis de cultura, desde os artefatos externos - mais fáceis de serem percebidos, até os mais internos e implícitos. O organograma a seguir mostra como é organizada a estrutura hierárquica da AIESEC. É importante ressaltar que a estrutura não é fixa, ou seja, podem ocorrer alterações dependendo das necessidades e estratégias do corpo de liderança. Os cargos de presidente e diretores tem vigência de um ano e os de coordenadores de seis meses, portanto, são realizadas eleições todos os semestres para eleger os coordenadores e todos os anos para eleger o presidente e os diretores. Dependendo do presidente eleito, pode ocorrer algumas alterações na estrutura hierárquica apresentada.

Figura 3 - Estrutura hierárquica da AIESEC Maringá



Fonte: Autoria própria

Considerando o nível mais externo da cultura, como os artefatos e símbolos, em que inclui-se tudo aquilo que é visível às pessoas fora da organização, como roupas e uniformes, idioma e dialeto e local de trabalho, por exemplo, pode-se considerar como exemplo de produto visível o escritório da AIESEC em Maringá e toda a sua decoração. O escritório é composto

por apenas uma pequena sala, contendo mesas e armários para trabalho, como também dois computadores e telefones disponível para os integrantes. Em relação a decoração, é composta por cartazes e desenhos nas paredes, em alguns contém objetivos e metas gerais da organização e também por equipe - metas essas que já foram atingidas ou que ainda devem ser alcançadas. Além disso troféus podem ser vistos nas estantes, como premiações e reconhecimentos, o que mostra uma cultura voltada para resultados. Também existe um espaço para reconhecer os membros que mais se destacaram na história da organização, o que demonstra que a história é cultivada independente da geração. É importante destacar a informalidade do ambiente de trabalho, desde não possuir uma regra rígida para vestimenta até na comunicação entre os membros. Embora esses elementos sejam fáceis de serem identificados, não quer dizer que sua interpretação também seja, há muita história e acontecimentos que permeiam por trás desses artefatos e símbolos que podem mudar seus significados. No entanto, através do convívio com a cultura é possível compreendê-la, e entender que a cultura da AIESEC traz aspectos que indicam a valorização de resultados, de reconhecimento e de pertencimento pela organização. A imagem abaixo representa o ambiente de trabalho da AIESEC em Maringá, ilustrando os objetos previamente comentados.

Figura 4 - Escritório da AIESEC Maringá



Fonte: Autoria própria

Considerando os níveis mais internos, onde apenas integrantes da organização teriam acesso, pode ser citado exemplos como conferências - que ocorrem 4 vezes ao ano, uma por trimestre, danças e rituais de passagem e eleição de cargo, que são eventos marcantes para os integrantes que participam. Outro exemplo são as histórias contadas dentro da AIESEC, desde a história de fundação até a de antigos membros. Tais eventos, cerimônias e histórias são responsáveis por aproximar os indivíduos que fazem parte da organização, sendo assuntos e situações exclusivas para os membros o que permite, na visão do pesquisador, uma cultura de pertencimento muito forte.

4.2 Resultados

Neste tópico foi apresentada a coleta das respostas que buscam identificar elementos característicos da cultura organizacional da AIESEC Maringá. Para preservar a identidade de cada um dos participantes, eles foram tratados como Entrevistado 1, 2, 3 e assim consequentemente. Para melhor entendimento sobre a cultura estudada através dos dados

coletados, a apresentação de seus aspectos se dará através de diferentes tabelas para cada elemento característico - categorias.

As categorias elencadas para a análise de conteúdo foram os elementos mais frequentemente citados, segundo Freitas (1991): (1) Valores; (2) Crenças e pressupostos; (3) Ritos, rituais e cerimônias, (4) Estórias e mitos, (5) Heróis e (6) Normas. Tal escolha foi feita para atingir o objetivo do estudo, ou seja, mapear elementos que caracterizam a cultura organizacional da AIESEC Maringá e identificar sua presença no cotidiano do ambiente de trabalho, sob a visão de egressos. Dessa forma, as perguntas foram desenvolvidas para identificar cada um dos elementos mencionados, conseguindo assim diferenciá-los no momento das análises das respostas obtidas. Segue as perguntas desenvolvidas para a avaliação dos elementos:

- 1) Quais são os valores da AIESEC que você mais teve contato? Como eles são vivenciados no dia-a-dia?

- 2) Quais eram os comportamentos esperados para que você alcançasse sucesso na AIESEC? Como isso era vivenciado no dia-a-dia?

- 3) Quais eventos com o objetivo de enfatizar os valores da organização e proporcionar integração aconteciam na AIESEC? Com qual frequência?

- 4) Existiam outros ritos e rituais que marcaram sua experiência na AIESEC? Quais?

- 5) Quais eram as histórias de sucesso repassadas na AIESEC? Existem alguns elementos físicos que reforcem essas histórias?

- 6) Existiam pessoas que eram tidas como referências a serem seguidas na AIESEC? Ou seja, que te inspiram? Porque você acredita que essas pessoas eram referências?

- 7) Quais eram as normas impostas pela AIESEC?

Conforme citado na metodologia, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com 5 egressos. Os resultados foram apresentados em dois formatos: tabela e texto. Em cada tabela foi apresentado a síntese das respostas dos entrevistados, destacando-se as palavras chaves, de

acordo com as categorias elencadas. No texto foi aprofundado as respostas dos entrevistados, levando em consideração o elemento avaliado pela pergunta.

A categoria *valores* diz respeito a aspectos básicos que guiam o comportamento dos membros de uma organização e definem seu sucesso (FREITAS, 1991). No Quadro 2, foram realizadas duas perguntas aos entrevistados com o objetivo de identificar como é a percepção dos mesmos em relação aos valores da organização.

Quadro 2 - Percepção dos entrevistados em relação aos valores

	Entrevista 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4	Entrevistado 5
Quais são os valores da AIESEC que você mais teve contato?	Viver a diversidade, aproveitar a participação e agir sustentavelmente	Ativar a Liderança, aproveitar a participação e viver a diversidade.	Ser orientado a solução.	Buscar excelência e viver a diversidade.	Demonstrar integridade, desfrutar a participação, buscar excelência, ativar liderança, agir sustentavelmente e viver a diversidade.
Como eles eram vivenciados no dia-a-dia?	Contato intercultural, comemorações frequentes e discussões frequentes sobre utilização correta de recursos.	Discursos frequentes sobre liderança e incentivo a assumir cargos de liderança, comemorações frequentes e contato intercultural.	Discussões constantes sobre não desistir e agir frente a situações difíceis.	Discussões frequentes entre equipes, onde se valorizava atingimento de metas e velocidade de entrega.	Todas as ações eram pautadas nos valores, desde ser transparente em suas ações e reportá-las até ter contato frequente com pessoas de diferentes nacionalidades.

Fonte: Autoria própria

O Entrevistado 1 destaca que durante sua experiência teve muito contato com intercambistas do mundo todo que vieram a Maringá realizar trabalhos voluntários ou em empresas e esse ambiente fez que com que ele vivesse a diversidade com frequência. Já o entrevistado 2 comentou sobre a importância de sempre se preparar com informações de outras culturas: *“Para fazer as apresentações de intercâmbios aos interessados e vendê-los eu tinha que me preparar para responder as perguntas sobre outros países”*. Todos os entrevistados mencionaram sobre os frequentes momentos de interações e comemorações, como *happy hour*. O entrevistado 5 nos conta que uma das ações que incentivavam a sustentabilidade era a não utilização de copos plásticos nos eventos. O entrevistado 3 não fala sobre os valores

comunicados pela organização, no entanto, ele menciona como valor uma característica que modelo de desenvolvimento de liderança que a AIESEC prega, como mostrado no tópico 2.2, o que nos permite associar ao valor *Ativar liderança*.

Na categoria *Crenças e pressupostos* busca-se compreender “sinônimos que expressam aquilo que é tido como verdade na organização” (FREITAS, 1991). Esses elementos muitas vezes não são visíveis e não estão documentados, no entanto, são passados de gerações em gerações e norteiam como as pessoas se comportam para atingir sucesso, de maneira inconsciente e inquestionável. No Quadro 3, o objetivo é identificar como era a relação de egressos com as crenças e pressupostos da AIESEC Maringá. Para isso também realizou-se duas perguntas.

Quadro 3 - Percepção dos entrevistados em relação às crenças e pressupostos

	Entrevista 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4	Entrevistado 5
Quais eram os comportamentos esperados para que você alcançasse sucesso na AIESEC?	Alcançar as metas individuais e estar sempre ciente e preocupado com as metas gerais e disposto a ajudar.	Atingimento dos resultados planejados, assim como se organizar para ter uma rotina de trabalho e estar presente no escritório.	Alcançar metas semanais e cumprir os critérios de membresia.	Atingir metas, cumprir os critérios de membresia.	Atingir metas operacionais e metas de desenvolvimento
Como isso era vivenciado no dia-a-dia?	Meta de todas as equipes visíveis nas paredes, além de reuniões frequentes para rever objetivos e traçar plano de ação.	Acompanhamento dos objetivos pelos líderes através de reuniões individuais e de equipe.	Reuniões que abordavam metas e resultados.	Todos entendiam que era importante.	Existem indicadores de performance que guiam os atingimentos e são sempre acompanhados por todos.

Fonte: Autoria própria

O Entrevistado 5 comenta:

A AIESEC traz muito que quanto mais você participa das coisas e mais se doa para a organização, mais ela te traz desenvolvimento pessoal e profissional. Essa era uma coisa muito forte para mim, visto isso me incentivava a alcançar minhas metas porque como eu queria me desenvolver eu acreditava que quanto mais eu me esforçasse, mais desenvolvimento eu teria.

Todos os entrevistados concordaram que para se alcançar sucesso na organização eles acreditavam que precisavam alcançar as metas e que no dia-a-dia, existiam sempre reuniões em

que os objetivos eram discutidos. O entrevistado 4 comenta que todos entendiam a importância de se atingir as metas e que para que essas metas fossem atingidas “*todos deveriam fazer sua parte*”. O entrevistado 1 destaca que era esperado que os participantes não se preocupassem só com as metas individuais, mas também com as metas gerais.

A categoria *Ritos, rituais e cerimônias* nos ajuda a entender como é comunicado a cultura da AIESEC Maringá. Tais elementos tornam a cultura organizacional tangível e coesa (FREITAS, 1991). No Quadro 4, o objetivo é explorar a percepção dos entrevistados em relação aos elementos citados e para isso foram realizadas 3 perguntas.

Quadro 4 - Percepção dos entrevistados em relação a ritos, rituais e cerimônias

	Entrevista 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4	Entrevistado 5
Quais eventos com o objetivo de enfatizar os valores da organização e proporcionar integração aconteciam na AIESEC?	Conferências por trimestres.	Conferências com todos os integrantes.	Conferências.	Conferências e reuniões.	Conferências nacionais e locais.
Com qual frequência?	4 vezes ao ano	4 vezes ao ano, uma por trimestre.	4 vezes ao ano.	Conferências a cada 2-3 meses e reuniões semanais.	4 vezes ao ano.
Existiam outros ritos e rituais que marcaram sua experiência na AIESEC? Quais?	Eleições para cargos de liderança que eram sempre simbolizados com água.	Sim, eleições para gerentes, diretores e presidente, onde os eleitos eram jogados na piscina.	Não.	Eleições. <i>Roll Calls</i> .	Eleições e trocas de gestões que são simbolizados com água.

Fonte: Autoria própria

Conferências são eventos realizados uma vez por trimestre, geralmente em chácaras, onde todos os participantes da AIESEC ficam imersos nas atividades que tem como objetivo capacitar os mesmos para suas atividades, enfatizar e reconectar com o propósito e valores da organização, além de propor integração entre os membros. Esses eventos têm duração de 2 dias,

onde os integrantes dormem no local. Para o entrevistado 3, participar da organização dessas conferências foi a experiência mais marcante e envolvente que ele teve dentro da organização. O entrevistado 4, ressalta que em sua visão, todas as reuniões também cumprem o objetivo que a pergunta traz. Todos os entrevistados, exceto o entrevistado 3, cita eleições como rituais marcantes dentro de sua experiência. As eleições na AIESEC para diretores e presidentes acontecem em uma piscina, onde todos os candidatos ficam a beira da piscina e somente os eleitos são empurrados. O entrevistado 4 também menciona *Roll Calls* como ritos importantes. *Roll Calls* são danças coreografadas que estão presentes nos diferentes encontros da organização e são usados como identidade para diferentes grupos.

A categoria *Estórias e mitos* visa identificar quais eram as histórias de sucesso usadas de exemplo para reforçar a filosofia da organização no cotidiano dos funcionários (FREITAS, 1991). No Quadro 5, o objetivo é compreender a percepção dos entrevistados em relação às narrativas apresentadas aos mesmos no contexto citado.

Quadro 5 - Percepção dos entrevistados em relação a estórias e mitos

	Entrevista 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4	Entrevistado 5
Quais eram as histórias de sucesso repassadas na AIESEC?	Recordes de resultados anuais, prêmios e a fundação da organização.	História sobre ex-integrantes e sobre o recorde de resultados em 2014.	O recorde de intercâmbios em 2014.	Histórias voltadas a resultados marcantes, que estavam ligadas ao legado deixado.	Histórias de superação, tanto internas quanto externas.
Existem alguns elementos físicos que reforcem essas histórias?	Fotos e troféus.	Fotos e troféus.	Não me lembro.	Materiais de comunicação interno (quadros no escritório), troféus e certificados.	Sim, pulseiras e camisetas usadas por membros.

Fonte: Autoria própria

Todos os entrevistados citam que as histórias de sucesso repassadas na AIESEC fazem referências a resultados que a organização já alcançou. Dois entrevistados, os 2 e 3, ressaltaram o ano de 2014 e o recorde de intercâmbios. O entrevistado 4 diz que essas histórias são muito ligadas ao legado que algumas equipes/pessoas deixaram na organização. O entrevistado 5 cita que as histórias de sucesso repassadas não se limitam a histórias internas, ou seja, também são

repassadas histórias externas que dependendo do contexto são escolhidas para reforçar valores, principalmente o valor de excelência.

Já na categoria *Heróis*, o objetivo é entender quais os personagens que sintetizam os valores da organização (FREITAS, 1991). Segundo Savi (2016), os heróis são fundamentais na motivação dos colaboradores, visto que seus feitos inspiram. No Quadro 6, é apresentada as respostas coletadas acerca de tal elemento.

Quadro 6 - Percepção dos entrevistados em relação aos heróis

	Entrevista 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4	Entrevistado 5
Existiam pessoas que eram tidas como referências a serem seguidas na AIESEC? Ou seja, que te inspiram?	Sim, membros que tiveram carreira longa dentro da AIESEC.	Sim.	Sim.	Sim.	Sim, geralmente pessoas com cargo de liderança.
Porque você acredita que essas pessoas eram referências?	Porque tinham alcançado grandes feitos e hoje ocupam posições de destaque.	Por serem pessoas que causaram grande impacto na organização e hoje estão muito bem no mercado de trabalho.	Admirava muito o trabalho deles e buscava ser parecido.	Pessoas que inspiravam devido ao trabalho realizado e também por representarem os valores da organização.	Porque essas pessoas inspiravam com a fala e com ações.

Fonte: Autoria própria

Quando perguntado aos entrevistados se existiam pessoas que eram tidas como referências, os heróis, todos os entrevistados disseram que sim. Para entender porque, na visão dos egressos, essas pessoas eram referências, todos mencionam os resultados que essas pessoas alcançaram na organização. Os entrevistados 1 e 2 mencionam que a posição que essas pessoas ocupam no mercado de trabalho hoje também contribuem para a visão de admiração que elas cultivam. Para o entrevistado 5, a presidente vigente durante o seu período na organização era um exemplo de liderança a ser seguido, pois *“todos viam o quanto ela se esforçava para realizar um trabalho bem feito e usavam seu exemplo para se inspirar e dar o melhor de si.”*

Por fim, a categoria *Normas* busca encontrar as regras que guiam o comportamento esperado, aceito e sancionado pelo grupo (FREITAS, 1991). No Quadro 7, o objetivo é identificar quais eram as normas da AIESEC Maringá.

Quadro 7 - Percepção dos entrevistados em relação a normas

	Entrevista 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4	Entrevistado 5
Quais eram as normas impostas pela AIESEC?	Comparecer no escritório, em reuniões e reportar atividades.	Cumprir horário no escritório, participar das conferências e reuniões geral e de equipe.	Prazos para entregas de atividades e resultados.	Critérios de membresia - permanência no escritório.	Critérios de membresia - comparecer a todas as conferências, horário de permanência no escritório.

Fonte: Autoria própria

Todos os entrevistados, exceto o entrevistado 3, mencionaram os critérios mínimos de membresia, ou seja, o que todos os membros, independente de cargo, devem cumprir. Esses critérios podem variar de acordo com a gestão vigente, no entanto, em linhas gerais dizem respeito a horário de permanência no escritório, comparecimento nos eventos da organização - como conferências, reuniões gerais e de equipes e etc. O entrevistado 3, diz que não haviam muitas normas e ressalta os prazos para entregar atividades.

4.3 Discussão dos resultados

Nesse tópico foi discutido como as respostas dos entrevistados se conectam com a teoria, ou seja, o objetivo aqui é compreender como a percepção dos egressos sobre os elementos questionados caracterizam a Cultura Organizacional da AIESEC Maringá. É importante reforçar que não se pretende expor tais aspectos que formam a cultura organizacional exaustivamente, pois de acordo com Savi (2016) “por ser um fenômeno complexo, seria impossível percebê-la em sua totalidade.”

Para melhor caracterização da cultura organizacional estudada, retoma-se que as categorias elencadas foram:

- Valores;
- Crenças e pressupostos;
- Rituais, ritos e cerimônias;
- Estórias e mitos;
- Heróis;

- Normas.

Em relação aos valores, podemos observar que dos 6 valores da AIESEC, os mais citados pelos entrevistados foram Viver a diversidade, Aproveitar a participação e Ativar liderança. Quando perguntado aos entrevistados como os valores eram vivenciados no cotidiano, todos indicaram situações vividas que reforçam os valores, como por exemplo, viver a diversidade - ter contato com intercambistas, ativar liderança - incentivo a assumir novos cargos dentro da organização e assim por diante. Logo, as respostas dos entrevistados comprovam que os valores que a AIESEC possui, direcionam o comportamento dos integrantes, o que é o esperado segundo Freitas (1991).

Sobre as crenças e pressupostos, nota-se que todos os entrevistados afirmam que para se ter sucesso na AIESEC é preciso alcançar as metas. Como os cinco entrevistados indicaram o mesmo fator, pode-se afirmar que tal fator é tido como uma verdade para a organização e norteia o comportamento dos participantes, o que é caracterizado como uma crença segundo Freitas (1991) e Savi (2016). Pode-se afirmar também que as crenças da organização são voltadas para valorização de resultados.

No quesito ritos, rituais e cerimônias, todos os entrevistados afirmaram que os eventos com o objetivo de enfatizar os valores da organização e proporcionar integração entre os participantes eram as conferências que acontecem quatro vezes ao ano. Conferências são eventos que além de capacitar os participantes, os conecta - ou reconecta, com os valores da organização e proporciona integração. Quando questionado sobre outros ritos e rituais que marcaram a experiência dos egressos, quatro dos cinco entrevistados mencionaram eleições. Alguns entrevistados citaram que as eleições na AIESEC eram simbolizadas com água. Freitas (1991) afirma que ritos, rituais e cerimônias tem como objetivo tornar a cultura organizacional coesa e tangível aos participantes. Na AIESEC esse elemento caracteriza, na visão dos egressos, uma cultura muito pautada nos valores da organização.

Quando foi perguntado aos entrevistados, quais eram as histórias de sucesso repassadas dentro da AIESEC, todos mencionaram, em linhas gerais, sobre histórias relacionadas a resultados. Três dos cinco entrevistados mencionaram troféus e fotos presentes no ambiente de trabalho, assim como mostrado na Figura 4. Segundo Freitas (1991) organizações de sucesso têm como diferencial narrativas consistentes sobre a sua história que servem de exemplo de acontecimentos passados e reforçam a filosofia da organização no cotidianos dos colaboradores. Como todos os entrevistados citaram pontos semelhantes, pode-se afirmar que a AIESEC possui uma narrativa consistente sobre sua história o que favorece a consolidação

da sua cultura. Mais uma vez nota-se um elemento que indica uma cultura que valoriza fortemente resultados.

A categoria de heróis deixa evidente a presença de pessoas que eram tidas como referência a serem seguidas na AIESEC, visto que todos os egressos deram respostas positivas quando questionados. Em linhas gerais, na visão dos entrevistados, os heróis eram referências devido aos resultados alcançados pelos mesmos e inspiravam pelo trabalho que desempenharam, o que de acordo com Savi (2016) é o papel de heróis na cultura organizacional. Observa-se que a valorização de resultados também está presente neste elemento característico.

Por fim, nota-se que as normas impostas pela AIESEC eram relacionadas aos critérios de membresia, o que segundo Freitas (1991) demonstra que os comportamentos esperados dos integrantes eram relacionados a cumprimento de horário no escritório, comparecimento em cerimônias e rituais.

5. Considerações Finais

Em suma, o estudo apresentado propôs que fosse observado os diferentes elementos que caracterizam a cultura organizacional da AIESEC Maringá e como eles eram vivenciados no dia-a-dia, sob a perspectiva de egressos da organização.

Percebe-se uma crescente necessidade em ter discussões sobre cultura organizacional como estratégia para a retenção de pessoas, fortalecimento de valores e melhorias internas. Compreender a cultura de uma organização se prova uma forte estratégia para atingir o sucesso e garantir que as pessoas tomem decisões que contribuam para sua consolidação e para o alcance de resultados positivos.

A discussão acerca da cultura organizacional, pode ser muito ampla, logo, foi definido para nortear esse estudo os seguintes objetivos: Mapear elementos que caracterizam a cultura organizacional da AIESEC Maringá sob a percepção dos egressos e identificar como tais elementos estão presentes no cotidiano do ambiente de trabalho.

De modo geral, acredita-se que o objetivo do trabalho foi alcançado, visto que foi o primeiro objetivo específico era mapear os elementos que caracterizam a cultura organizacional e para isso foram definidos os seguintes elementos: valores; crenças e pressupostos; ritos, rituais e cerimônias; estórias e mitos; heróis e normas. O segundo objetivo específico era identificar como os elementos característicos eram vivenciados no cotidiano do ambiente de trabalho e em linhas gerais, os entrevistados trouxeram várias situações que exemplificam tais pontos.

Ressalta-se que:

- A AIESEC possui poucos valores - seis, que resistem a passagem dos anos, visto que os valores são os mesmos desde a fundação da organização em 1948. Os valores são vivenciados no dia-a-dia dos participantes e norteiam seu comportamento, sendo os mais citados pelos entrevistados: viver a diversidade, ativar liderança e aproveitar a participação.
- A organização possui crenças e pressupostos que indicam a valorização de resultados.
- Cerimônias ocorrem 4 vezes ao ano na AIESEC e tem como objetivo reforçar os valores da organização, o que torna a cultura organizacional mais tangível e coesa para os participantes. A categoria ritos, rituais e cerimônias reforça a importância que a AIESEC dá para que os integrantes estejam sempre em contato com os valores da organização.
- Nota-se, mais uma vez, pelos elementos de histórias repassadas na organização e heróis - que a AIESEC valoriza fortemente os resultados alcançados.

Sendo assim, considera-se que a AIESEC Maringá possui uma cultura muito forte e consistente - evidenciada pelas respostas muitas vezes semelhantes dos entrevistados, e que valoriza resultados - evidenciada pelos exemplos que foram apresentados pelos egressos nas categorias crenças e pressupostos; histórias e mitos e heróis, e o contato frequente dos participantes com os valores da organização, visto que os egressos relatam diferentes situações em que vivenciaram os valores.

Dentre as dificuldades encontradas para realização da pesquisa, pode-se destacar os seguintes pontos: encontrar material publicado sobre o assunto e ter dados quantitativos, visto que por ser um assunto subjetivo, não existem muitas formas de mensuração. Uma possível melhoria seria entrevistar um maior número de pessoas, para se ter uma maior segurança em relação ao resumo das respostas obtidas.

Por fim, destaca-se que este estudo pretende contribuir para as discussões futuras sobre cultura organizacional.

REFERÊNCIAS

- AIESEC, site oficial (mundial). Disponível em <<http://aiesec.org>>. Acesso em 05/2019.
- AIESEC, site oficial (mundial). Disponível em <<http://blog.aiesec.org.br/faca-parte/>>. Acesso em 06/2019
- BARDIN, Laurence. *Análise de Conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BENTO, G. D. **Contabilidade e gestão no Terceiro Setor: um estudo bibliométrico em periódicos nacionais**. Florianópolis, 2010.
- BEUREN, I. M. **Modelos de gestão flexíveis a partir de mudanças na cultura organizacional alicerçada no empreendedorismo**. Revista de Ciência da Administração. Volume 5. Santa Catarina, 2003.
- CRNKOVIC, L. H.; SANTOS, F. C. A. **Cultura organizacional e gestão da produção: uma análise integrada**. ENEGEP. Curitiba, 2002.
- DIAS, R. **Cultura Organizacional**. 3ª edição. Editora Alínea. Campinas, SP, 2012.
- FREITAS, M. E. **Cultura Organizacional: formação, tipologias e impacto**. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.
- GAMBI, L. N. **Cultura organizacional e sua influência no desempenho em inovação**. ENEGEP. Fortaleza, 2015.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. Editora Atlas. São Paulo, 2008.
- GONZALEZ, R. V. D.; MARTINS, M. F. **Cultura organizacional: Base para a sustentabilidade dos programas de melhoria contínua**. ENEGEP. Fortaleza, 2006.
- HOMEM, P. P.; SOLÉ, A. **O impacto da cultura organizacional na qualidade de vida no trabalho e seus resultados – Estudo de uma organização do terceiro setor em belo horizonte**. Trabalho de conclusão, MBA. Belo Horizonte, 2011.
- JOHANN, S. L.; OLIVEIRA, A. A. L.; BECKERT, M.; MOREIRA, V. S. L. **Gestão da mudança e cultura organizacional**. 1ª Edição. Editora FGV. Rio de Janeiro, 2015.
- LINDNER, N. **Educação ambiental como meio de integração do sistema de gestão ambiental à cultura organizacional: uma proposta metodológica**. Florianópolis, 2000.
- MINAYO, M. C. S. **Pesquisa Social. Teoria, método e criatividade**. 18ª edição. Petrópolis, 2001.
- MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. **Análise de Conteúdo como Técnica de Análise de Dados Qualitativos no Campo da Administração: Potencial e Desafios**. ANPAD. Curitiba, 2011.
- PIRES, J. C. S.; MACÊDO, K. B. **Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil**. Rio de Janeiro, 2006.
- RÉ, C. A. T.; LIMBERGER, S. J.; VIANNA, W. B.; CUNHA, C. J. C. A. **O impacto da cultura organizacional no processo de gestão do conhecimento**. ENEGEP. Foz do Iguaçu, 2007.
- SAVI, P. **A legitimação da cultura pelos líderes da AIESEC em Porto Alegre**. Porto Alegre, 2016.

SEBRAE, site. Disponível em <<http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154>>. Acesso em 06/2019

SELDIN, R.; RAINHO, M. A. F.; CAULLIRAUX, H. M. **O papel da cultura organizacional na implantação de sistemas integrados de gestão – uma abordagem sobre resistência à mudanças**. ENEGEP. Ouro Preto, 2003.

SILVA, A. V.; TSUKAHARA, M. P.; NUNES, N. F. **Cultura Organizacional: uma reflexão na perspectiva comportamental**. 1ª edição. Brasília, Instituto Walden4, 2017.

SCHEIN, E. H. **Organizational Culture and Leadership**. Editora Jossey-Bass, 3ª edição. 2004.

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

ANEXO – TCLE

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Gostaríamos de convidá-lo a participar da pesquisa intitulada “Um estudo sobre a AIESEC Maringá: Elementos característicos da Cultura Organizacional sob a perspectiva de egressos”, que faz parte do curso de Engenharia de Produção e é orientada pela professora Maria de Lourdes Santiago Luz da Universidade Estadual de Maringá (UEM). O objetivo da pesquisa é explorar a cultura organizacional de uma instituição jovem, personificada pela AIESEC em Maringá.

Para isto a sua participação é muito importante, e ela se daria da seguinte forma, será realizada uma entrevista que contém perguntas sobre a organização formada por jovens universitários que você já fez parte. Serão perguntas relacionadas à elementos característicos da cultura desta organização. Informamos que poderão ocorrer os riscos/desconfortos a seguir, em que serão realizadas perguntas sobre ações e decisões internas da organização. Caso não se sinta à vontade para responder qualquer pergunta, sinta-se à vontade em não responder.

Gostaríamos de esclarecer que sua participação é totalmente voluntária, podendo você: recusar-se a participar, ou mesmo desistir a qualquer momento sem que isto acarrete qualquer ônus ou prejuízo à sua pessoa. Informamos ainda que as informações serão utilizadas somente para os fins desta pesquisa, e serão tratadas com o mais absoluto sigilo e confidencialidade, de modo a preservar a sua identidade.

O benefício esperado com a pesquisa é caracterizar a cultura organizacional da AIESEC sob a visão de egressos, para assim ajudar tanto os jovens quanto outras empresas/organizações a entenderem quais os elementos que caracterizam uma cultura. Essa pesquisa não fornece benefícios diretos ou imediatos ao entrevistado.

Caso você tenha mais dúvidas ou necessite maiores esclarecimentos, pode nos contatar no endereço constante deste Termo. Este termo deverá ser preenchido em duas vias de igual teor, sendo uma delas, devidamente preenchida e assinada entregue a você.

Além da assinatura nos campos específicos pelo pesquisador e por você, solicitamos que sejam rubricadas todas as folhas deste documento. Isto deve ser feito por ambos (pelo pesquisador e por você, como sujeito ou responsável pelo sujeito de pesquisa) de tal forma a garantir o acesso ao documento completo.

Eu,.....(nome por extenso do sujeito de pesquisa)
declaro que fui devidamente esclarecido e concordo em participar VOLUNTARIAMENTE da
pesquisa coordenada pela Professora Maria de Lourdes Santiago Luz.

_____ Data:.....

Assinatura ou impressão datiloscópica

Eu,.....(nome do pesquisador ou do membro da
equipe que aplicou o TCLE), declaro que forneci todas as informações referentes ao projeto de
pesquisa supra nominado.

_____ Data:.....

Assinatura do pesquisador

Qualquer dúvida com relação à pesquisa poderá ser esclarecida com o pesquisador, conforme
o contato abaixo:

Nome: Jonas Silvestre Botini

E-mail: ra94854@uem.br

APÊNDICE – PERGUNTAS PARA ENTREVISTA.

Perguntas para caracterização da cultura organizacional:

- 1) Quais são os valores da AIESEC que você mais teve contato? Como eles são vivenciados no dia-a-dia?
- 2) Quais eram os comportamentos esperados para que você alcançasse sucesso na AIESEC? Como isso era vivenciado no dia-a-dia?
- 3) Quais eventos com o objetivo de enfatizar os valores da organização e proporcionar integração aconteciam na AIESEC? Com qual frequência?
- 4) Existiam outros ritos e rituais que marcaram sua experiência na AIESEC? Quais?
- 5) Quais eram as histórias de sucesso repassadas na AIESEC? Existem alguns elementos físicos que reforcem essas histórias?
- 6) Existiam pessoas que eram tidas como referências a serem seguidas na AIESEC? Ou seja, que te inspiram? Porque você acredita que essas pessoas eram referências?
- 7) Quais eram as normas impostas pela AIESEC?