



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE CIÊNCIAS APLICADAS



Giovanna Barrant Mauricio

AIESEC – uma abordagem além dos números:

os impactos da gestão iGV de 2017

Limeira
2019



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE CIÊNCIAS APLICADAS



Giovanna Barrant Mauricio

AIESEC – uma abordagem além dos números:

os impactos da gestão iGV de 2017

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração à Faculdade de Ciências Aplicadas da Universidade Estadual de Campinas.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Adriana Bin

Limeira
2019

Ficha catalográfica
Universidade Estadual de Campinas
Biblioteca da Faculdade de Ciências Aplicadas
Sueli Ferreira Júlio de Oliveira - CRB 8/2380

M446a Mauricio, Giovanna Barrant, 1997-
AIESEC - uma abordagem além dos números : os impactos da gestão
iGV de 2017 / Giovanna Barrant Mauricio. – Limeira, SP : [s.n.], 2019.

Orientador: Adriana Bin.
Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade
Estadual de Campinas, Faculdade de Ciências Aplicadas.

1. Avaliação de impacto. 2. Planejamento estratégico. I. Bin,
Adriana, 1977-. II. Universidade Estadual de Campinas. Faculdade de
Ciências Aplicadas. III. Título.

Informações adicionais, complementares

Título em outro idioma: AIESEC - an approach beyond the numbers: the impacts
resulted by iGV management of 2017

Titulação: Bacharel em Administração

Data de entrega do trabalho definitivo: 24-11-2019

AGRADECIMENTOS

Gostaria de dedicar este espaço ao agradecimento das seguintes pessoas:

Meus pais, Rogerio e Ana Paula, e meu irmão, Caio, pelo apoio, carinho e dedicação, especialmente em minha trajetória universitária.

Meus amigos da AIESEC, pela parceria, comprometimento e inspiração durante toda minha jornada na organização.

Minha orientadora, Adriana Bin, pelo suporte e atenção no desenvolvimento deste trabalho.

MAURICIO, Giovanna Barrant. AIESEC – uma abordagem além dos números: os impactos da gestão iGV de 2017. 2019. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração.) – Faculdade de Ciências Aplicadas. Universidade Estadual de Campinas. Limeira, 2019.

RESUMO

O mundo está cada vez mais caótico: conflitos sociais, mudanças climáticas, crises econômicas e guerras fazem parte do cotidiano. Muitas organizações se movimentam, na tentativa de conscientizar pessoas e governos desse cenário, e, possivelmente, trazer melhores perspectivas para o futuro. Dentre essas organizações, está a AIESEC, cujo propósito é alcançar a paz mundial e o preenchimento das potencialidades humanas. A forma encontrada para atingir esse objetivo se dá pelo desenvolvimento de liderança jovem, estimulada na realização dos intercâmbios oferecidos pela organização. A AIESEC atua em diversos países e cidades, sendo Limeira uma delas desde 2013. Para mensurar o impacto causado pela organização, os comitês utilizam metas e estratégias em nível local e nacional. A área responsável por trazer os estrangeiros que realizam os projetos sociais é chamada Incoming Global Volunteers e esta, do comitê de Limeira, até 2016 não havia atingido, sequer, a meta estipulada, gerando, portanto, pouco impacto. O ano de 2017 mudou a área de patamar, de forma a torná-la relevante em resultados e qualidade dos intercâmbios realizados. Análises, planejamento, consolidação de processos, gestão da informação e capacitação da membresia foram algumas das principais ações tomadas para tal mudança de cenário da área. Esses feitos foram essenciais, principalmente, para guiar o comitê ao propósito da AIESEC, impactando positivamente a vida do público de ONGs, da população, da membresia e dos próprios intercambistas.

Palavras-chave: Estratégia. Gestão. Impacto. Intercâmbio. Propósito.

MAURICIO, Giovanna Barrant. AIESEC – an approach beyond the numbers: the impacts resulted by iGV management of 2017. 2019. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração.) – Faculdade de Ciências Aplicadas. Universidade Estadual de Campinas. Limeira, 2019.

ABSTRACT

The world is increasingly chaotic: social conflicts, climate change, economic crises and wars are common. Many organizations move around, in an attempt to raise awareness and manage this scenario, and possibly create better prospects for the future. Among these organizations is AIESEC, whose goal is to achieve world peace and fulfill human potential. The way found to achieve this goal is to promote the development of young leaders, stimulated in the realization of exchanges offered by the organization. AIESEC operates in several countries and cities, being Limeira one of them since 2013. To measure the impact of the organization, committees use local and national goals and strategies. The area responsible for bringing in foreigners who carry out social projects is called Incoming Global Volunteers, and the Limeira committee, until 2016, had not reached the stipulated goal, thus generating little impact. The year 2017 has changed the area's reality, which became relevant in results and quality of exchanges. Analysis, planning, process consolidation, information management and membership capacitation were some of the main actions taken to change the scenery of the area. These achievements were essential, mainly, to drive this committee by the AIESEC purposes, positively impacting the public life of NGOs, population, membership and exchange students.

Keywords: Strategy. Management. Impact. Exchange. Purpose.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – The AIESEC Way.....	15
Figura 2 – Estrutura do Comitê Executivo e de iGV da @LM em 2017	17
Figura 3 – Golden Circle iGV	19
Figura 4 – Standards and Satisfaction	21

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Projetos	27
---------------------------	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Nacionalidade dos intercâmbios vendidos pela @LM, em 201732

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Intercâmbios vendidos do período.....	24
Gráfico 2 – Comparativo de vendas entre 2016 e 2017	29

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AIESEC	Association Internationale des Etudiants en Sciences Economiques et Commerciales
VP	Vice-Presidente
iGV	Incoming Global Volunteers
oGV	Outgoing Global Volunteers
GV	Global Volunteer
GE	Global Entrepreneur
GT	Global Talent
@LM	AIESEC em Limeira
@BAZI	AIESEC no Brasil
ONU	Organização das Nações Unidas
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
ONG	Organização Não-Governamental
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
2	DESCRIÇÃO DETALHADA DA ORGANIZAÇÃO.....	15
3	SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA	18
3.1	Attraction Phase.....	19
3.2	Consideration Phase.....	20
3.3	Value Delivery Phase	20
3.4	Brand Advocacy Phase.....	21
4	BREVE REVISÃO DA LITERATURA	22
5	AÇÕES REALIZADAS E RESULTADOS ALCANÇADOS.....	24
5.1	Estrutura da Área	25
5.2	Attraction Phase.....	26
5.3	Consideration Phase.....	27
5.4	Value Delivery Phase.....	29
5.5	Brand Advocacy.....	30
6	DISCUSSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS	31

1 INTRODUÇÃO

O ano de 2017 representou uma revolução para a AIESEC (Association Internationale des Etudiants en Sciences Economiques et Commerciales) de Limeira ou, como a identificamos, @LM, que está presente na cidade desde 2013. Tal revolução refere-se ao fato de que a @LM nunca havia crescido tanto em números, qualidade e posicionamento local e nacional.

Foi nesse ano marcante para a organização que tive a oportunidade de assumir a gestão de uma das áreas operacionais da AIESEC em Limeira, tendo sido eleita Vice-Presidente de Intercâmbios Sociais para Organizações – em inglês, VP iGV (Incoming Global Volunteers).

A AIESEC não está presente apenas em Limeira ou no Brasil. Criada após a Segunda Guerra Mundial, por um grupo de jovens de distintas nacionalidades, atualmente a AIESEC desenvolve seu trabalho em 126 países, com vários comitês atuantes em cada um deles. Diante do cenário de sua fundação, o movimento tem como proposta alcançar a paz mundial e o preenchimento das potencialidades humanas, a partir do desenvolvimento de liderança jovem. Essa competência é alcançada por meio da realização de atividades práticas em experiências interculturais e desafiadoras – entendendo que essas experiências também geram compreensão e tolerância acerca de culturas, crenças e etnias diferentes.

Ao ser eleita, me aprofundei nos estudos dos processos da área iGV – da abertura das vagas de intercâmbio, vendas, pós-vendas à realização efetiva –, dos projetos que oferecíamos em Limeira e das lacunas encontradas em cada etapa, bem como as possíveis formas de saná-las.

A fundação da @LM se deu em 2013, e até a gestão 2016, iGV manteve irrelevância local e nacional, devido a várias problemáticas – em geral, por falta de processos bem definidos e de identificação das necessidades da área. Nesse período, a área não havia atingido as metas estipuladas e, sequer, teve um crescimento considerável.

Além disso, contava-se com poucos parceiros em Limeira e à nível internacional, e os intercâmbios realizados eram em pequeno número e de baixa qualidade, por falta de alinhamento e planejamento. Devido a esse histórico

constante de baixos resultados, os próprios membros, desmotivados, já não queriam fazer parte da área. Com isso, iGV tornou-se um “*fantasma*” na organização.

Neste contexto, o presente trabalho tem como objetivo analisar a evolução da AIESEC em Limeira, mais especificamente da área de iGV. Para tal, será apresentado o diagnóstico dos pontos críticos da área, assim como as estratégias utilizadas para sua alavancagem em 2017, relatando a trajetória traçada e a mudança de cenário obtida em diversos aspectos:

1. Obtenção de parceiros locais e internacionais;
2. Garantia de maior qualidade dos intercâmbios;
3. Gestão de informações e KPIs (*Key Performance Indicators*);
4. Capacitação e engajamento da membresia.

Vale ressaltar que o trabalho não se limita em retratar um crescimento numérico, apesar deste fator ser de suma importância. Há de saber que a AIESEC trata de pessoas e em como podemos ser a mudança que queremos ver no mundo. Portanto, há uma mensagem que vai além das metas: o *impacto* trazido pelos resultados, não só aos intercambistas, mas também à cidade e à universidade, em especial à membresia, a partir da experiência positiva nesta organização, tendo em vista tanto a formação pessoal quanto a profissional.

Para uma análise profunda sobre o tema, o trabalho está estruturado em seis partes, a saber: introdução, descrição da organização, situação problemática encontrada, revisão da literatura, ações realizadas e resultados alcançados e, por fim, discussão e considerações finais.

2 DESCRIÇÃO DETALHADA DA ORGANIZAÇÃO

Maior organização gerida por jovens em todo o mundo e parceira da ONU (Organização das Nações Unidas) à nível nacional e internacional, comprometida com os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável por meio de seus projetos, a AIESEC é uma ONG (organização não-governamental).

Após a Segunda Guerra Mundial, o planeta encontrava-se devastado e inúmeras nações mal haviam se recuperado da Primeira Grande Guerra e estavam novamente em crise. No conflito dado entre 1939 e 1945, o número de mortos ultrapassou a casa dos 40 milhões, sendo esse o incidente com maior número de mortos na história (Aguiar, 2011).

Diante desse ambiente de tensão, um grupo de jovens de distintas nacionalidades, inconformados com a falta de tolerância instalada no mundo, se reuniu para entender essa problemática e quais seriam suas possíveis soluções. Nesse cenário, em 1948, surge a AIESEC com o propósito desafiador de atingir a paz mundial e o preenchimento das potencialidades humanas, através de experiências práticas e multiculturais destinadas a jovens, promovendo desenvolvimento de liderança (vide Figura 1).



Figura 1 – The AIESEC Way (Fonte: <https://aiesec.hu/graphic-resources/the-aiesec-way/aiesec-way-1-pager/>)

Esses ambientes desafiadores buscam tirar os jovens da zona de conforto, e são oferecidos por três modalidades de intercâmbio: Voluntário Global (GV), Empreendedor Global (GE) e Talento Global (GT). O primeiro é um trabalho social de seis a oito semanas, geralmente realizado em ONGs, onde todos os projetos são vinculados aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável; o segundo, é uma experiência não remunerada em *startups*, que dura de seis a doze semanas; o terceiro é um trabalho remunerado, exercido em empresas, num período de três a doze meses.

Além disso, a liderança jovem também pode ser alcançada por uma experiência de membresia na organização, a qual oferece diferentes cargos, áreas de trabalho, oportunidades e vivências.

Na AIESEC, a liderança é mensurada pelo *Leadership Qualities*, que contempla quatro competências obtidas graças a esses ambientes desafiadores: *self aware, empowering others, world citizen e solution oriented*.

Mas, por que o jovem? Para a organização, a criança ainda não tem a maturidade necessária para tornar-se um líder agente da mudança; o adulto, por sua vez, já possui pensamentos e *mindsets* engessados e a rotina automática do dia-a-dia torna menor a possibilidade de lutar por um mundo melhor. Por isso, foi estabelecida uma faixa etária para conduzir os propósitos da AIESEC: jovens de 18 a 30 anos podem gozar tanto da experiência de intercâmbio como de membresia.

No Brasil, A AIESEC aparece no período da ditadura militar, em 1970, mais uma vez provando ser um movimento resistente a qualquer tipo de intolerância, discriminação e violência. Hoje, a @BAZI (AIESEC no Brasil) conta com cerca de 2000 membros, distribuídos por todos os estados brasileiros, em 50 comitês locais (dados de julho de 2019).

Em Limeira, a ONG é fundada em 2013 com duas áreas operacionais – iGV e oGV (Outgoing Global Volunteer) – e duas áreas de *back office* – Finanças e Gestão de Pessoas. Entre 2013 e 2017, a @LM contou com as mesmas quatro áreas (vide Figura 2), apesar de ter sofrido algumas alterações estruturais específicas em cada departamento.

A partir de sua estrutura de funcionamento, a AIESEC envia e recebe intercambistas ao redor do mundo. Tomemos como exemplo o Voluntário Global na @LM: iGV é a área responsável por receber estrangeiros voluntários e oGV, por enviar brasileiros a outros países. O trabalho realizado gera uma interdependência entre os comitês da organização, uma vez que, para iGV receber um intercambista, oGV de algum comitê, em outro país, precisa oferecer e vender seus projetos.

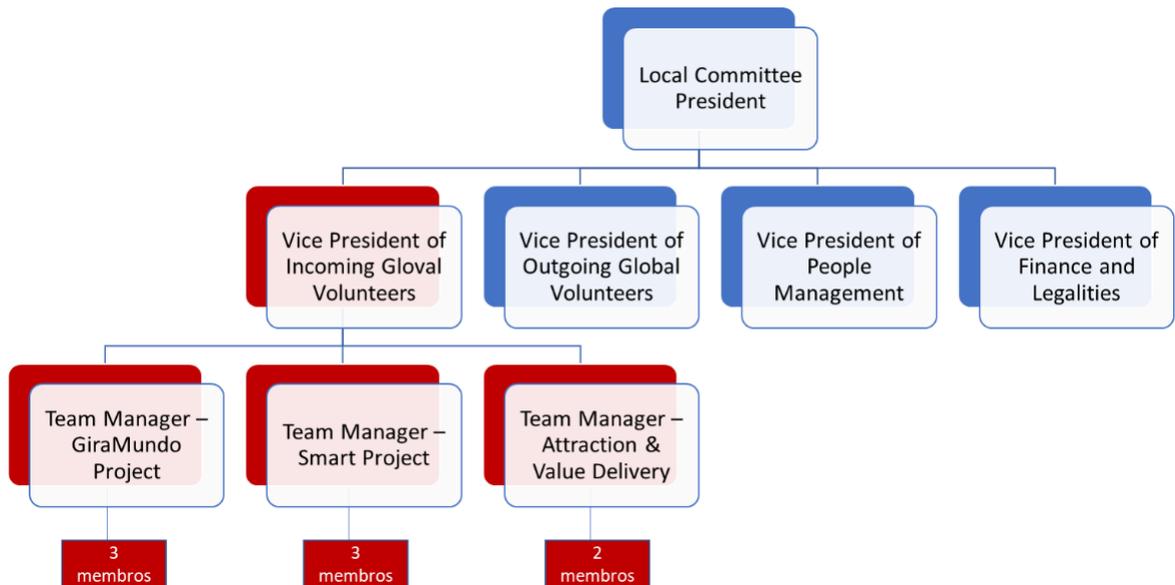


Figura 2 - Estrutura do Comitê Executivo e de iGV da @LM em 2017 (Fonte: autoria própria)

3 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA

Incoming Global Volunteers, como o próprio nome diz, é a área da organização encarregada pela recepção dos jovens intercambistas que realizam os projetos da AIESEC.

Baseado na metodologia Golden Circle (Simon Sinek, 2009), que tem como objetivo desenvolver a clareza de um negócio, conseguimos estabelecer a dinâmica de iGV (Figura 3).

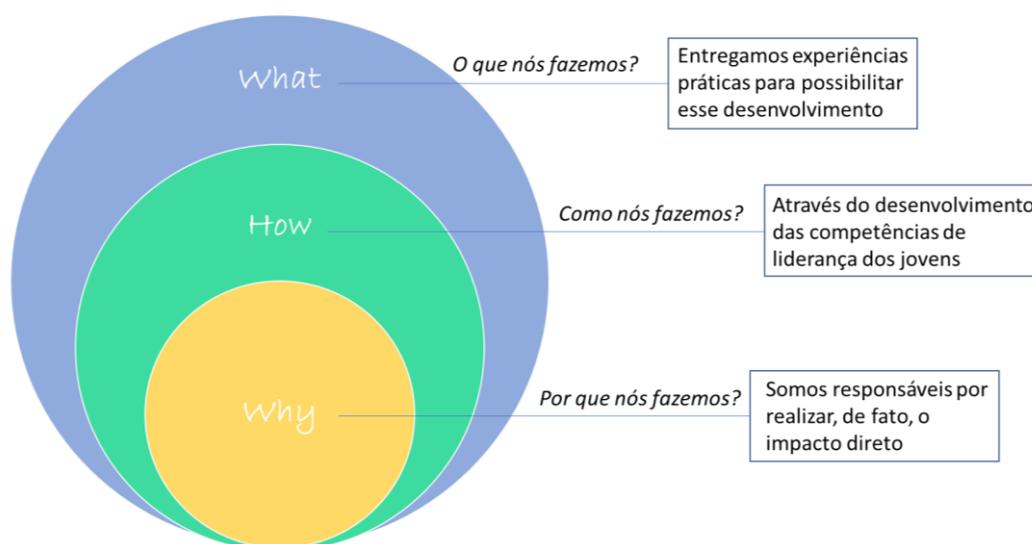


Figura 3 - Golden Circle iGV (Fonte: autoria própria)

Impacto direto é dito como toda a transformação que os *stakeholders* passam, a partir do trabalho desenvolvido: de cada pessoa beneficiada pelas ONGs, à cidade, à membresia e, claro, aos intercambistas. Esse impacto só é possível através do desenvolvimento das competências de liderança proporcionado pelo ambiente desafiador, o qual, nada mais é, que a experiência prática do jovem nas seis semanas de projeto.

Na AIESEC, as áreas operacionais têm seus processos consolidados pelo *Customer Flow*, o qual é dividido em quatro fases: *attraction*, *consideration*, *value delivery* e *brand advocacy*.

Como atividades principais, à iGV é incumbida a missão de criar parcerias com ONGs da cidade, disponibilizando vagas para a realização dos intercâmbios, o que corresponde à fase de *attraction*. Além disso, a área cria as vagas na plataforma, tomando todo o cuidado com a atratividade e a descrição do trabalho,

diferente para cada projeto oferecido. Em seguida, a fase de *consideration*, onde ocorre a venda, sendo necessário conhecer à fundo os projetos e a cidade de modo a auxiliar o jovem intercambista na tomada de decisão pela oportunidade oferecida. A partir do pagamento e do contrato assinado, inicia a fase de *value delivery*: o jovem torna-se um “*approved*” para o comitê local; no pós-venda, iGV deve manter o entusiasmo e a atenção necessária com as particularidades de cada consumidor. E assim ocorre a realização do projeto, uma etapa que, apesar de parecer iniciar ao final do processo, começa muito antes, pois é necessário organizar o calendário de ONGs, a hospedagem de cada intercambista (oferecidas por *hosts* voluntários de Limeira), a chegada de cada um deles à Limeira e o seminário de preparação inicial.

Analisaremos a seguir os pontos críticos em cada fase do *Customer Flow*, com foco na gestão anterior à 2017.

3.1 Attraction Phase

A primeira problemática identificada foi a quantidade limitada de ONGs parceiras em Limeira. Cada ONG garante certo número de vagas, as quais são disponibilizadas na plataforma da AIESEC para a venda. Logo: poucas ONGs, poucas vagas, poucas vendas... Pouco impacto! Até 2016, a @LM contava, apenas, com o Aldeia e o Ramatis como parceiros locais.

Além disso, é essencial consolidar parceiros à nível internacional, pois são eles que irão apresentar nossas oportunidades aos intercambistas de seus países, a partir da confiança na velocidade de nossos processos e na qualidade das experiências oferecidas.

Em 2016, as cooperações internacionais eram três: AIESEC em Santa Marta (Colômbia), Guatemala e Costa Rica.

Por fim, desde 2016, já eram garantidos alguns diferenciais para maior atratividade e conforto dos jovens, como: acomodação gratuita em casas de famílias voluntárias, uma refeição por dia trabalhado, brindes de boas-vindas e pick up na rodoviária de Limeira.

3.2 Consideration Phase

A fase de vendas demanda organização do time, capacitação de vendas aos membros e alinhamento dos discursos. Em 2016, esses pontos eram praticamente inexistentes e cada membro possuía uma abordagem própria, sem o devido acompanhamento e indicadores de desempenho.

Além disso, iGV não praticava a gestão de informação, o que impossibilitou a criação de processos claros e bem definidos. Desta forma, não se sabia quais eram os pontos problemáticos que causavam baixos resultados, por exemplo: poucos candidatos às vagas, baixa taxa de conversão aos projetos, tempos longos para atender às dúvidas dos interessados.

Ao todo, em 2016, 56 intercâmbios foram vendidos para ONGs de Limeira, sendo que a meta do ano era de 101. Deste modo, houve atingimento de 55,4% da meta, além de um crescimento de 36,6% em relação a 2015, quando as vendas chegaram a 41 intercâmbios.

3.3 Value Delivery Phase

Essa é a fase mais longa do *Customer Flow*, pois engloba do pós-vendas até o final do intercâmbio de cada jovem. Além disso, é o momento que a organização tem para agregar valor aos seus consumidores, com base na qualidade de suas experiências.

De todas as falhas que a AIESEC pudesse cometer, quaisquer erros nessa fase eram os mais críticos, por afetarem fortemente os valores e os propósitos da organização.

Uma vez que é garantido ao consumidor uma experiência de desenvolvimento de liderança, deve-se cumprir requisitos básicos para proporcionar o ambiente desafiador que impulsionará essa competência. Na AIESEC há uma relação de 16 pontos básicos de entrega e qualidade dos produtos, os *Standards & Satisfaction* (Figura 4). Eles são divididos em quatro pilares: os amarelos indicam os espaços dedicados ao desenvolvimento; os vermelhos referem-se à parte de logística; os verdes representam o trabalho a ser executado pelos intercambistas; e, por fim, os azuis elencam fatores de vivência.



Figura 4 - Standards and Satisfaction (Fonte: <http://malaysiaigv.weebly.com/value-delivery1.html>)

As experiências oferecidas pela AIESEC em Limeira até 2016 eram bastante superficiais e básicas, não havia grandes esforços em proporcionar aos intercambistas oportunidades com mais qualidade e preparação.

As maiores evidências de que as entregas não estavam cumprindo com o esperado se relacionam aos *Standards* em amarelo e em verde. Com exceção da reunião de preparação na chegada dos intercambistas, os momentos destinados à reflexão da experiência e ao desenvolvimento pessoal eram inexistentes, o que acarreta falta de acompanhamento das expectativas e metas de cada jovem. Ademais, as falhas encontradas nos campos em verde geram desorganização dos projetos realizados, uma vez que as ONGs eram mal instruídas para lidar com a experiência e os próprios intercambistas não sabiam ao certo como evoluir com o trabalho semanalmente.

3.4 Brand Advocacy Phase

A última fase deste ciclo destina-se à promoção da marca, ao expor a qualidade das oportunidades, a velocidade dos processos e o engajamento do time para com o propósito da organização. Desta forma, como em um ciclo, tem início novamente a fase de *attraction*, pois o material criado é o embasamento para impulsionar a AIESEC em Limeira.

Antes da gestão 2017, essa etapa não era executada ativamente. Existiam apenas *booklets* explicativos a respeito dos projetos e uma ferramenta de resumo das oportunidades oferecidas, porém, não havia meios de divulgação.

4 BREVE REVISÃO DA LITERATURA

É de suma importância frisar a seriedade necessária ao trabalho voluntário, que varia desde o cumprimento de regras estabelecidas pela organização até a responsabilidade social envolvida.

No âmbito da AIESEC, os membros se deparam diariamente com diversas culturas, cenários e adversidades, os quais implicam na necessidade do desenvolvimento de resiliência. Ao mesmo tempo, devem seguir uma rotina de trabalho estipulada pela organização ou pela área, como reuniões (time, área e geral), prestações de contas aos líderes diretos, comparecimento em conferências locais e auditoria.

O papel do VP nesse cenário é trazer a maior harmonia possível entre os deveres e o bem-estar de seus membros, de modo que haja leveza no ambiente de trabalho, bem como dedicação e integridade para com os *stakeholders* (intercambistas, ONGs, cooperações internacionais, habitantes da cidade).

No âmbito nacional, dados do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2018) revelam que 7,4 milhões de brasileiros realizaram trabalho voluntário em 2017, um aumento de quase 13% em relação ao ano anterior. Ademais, essa mesma pesquisa aponta que a prática voluntária é mais comum entre pessoas que possuem ocupação profissional, o que derruba o paradigma de dedicação de tempo à atividade.

Nesse cenário, como motivar a membresia? Como mantê-la engajada ao longo do período para que a contribuição de seu trabalho seja maximizada e contínua?

Segundo um estudo, o altruísmo é um dos motores responsáveis pela movimentação do voluntariado (Souza, 2003). A solidariedade é vista no comportamento humano desde os primórdios e influencia até os dias de hoje.

Entretanto, pensar no voluntariado como mero assistencialismo é uma visão limitada da realidade, pois há também interesses pessoais nessa prática, além demais fatores que estimulam pessoas a trabalharem pelo terceiro setor.

Assim, uma outra esfera de estudo da motivação do trabalho voluntário são os fatores psicológicos, como “necessidades, traços de personalidade, valores e

contexto” (Ferreira et al., 2008). Nesse sentido, segundo a Pirâmide das Necessidades de Maslow (1943), a motivação é fortemente ligada aos cinco tipos de necessidades humanas: fisiológica, segurança, social, estima e autorrealização; as três últimas podem ser atendidas por meio do ambiente do voluntariado, uma vez que este proporciona desenvolvimento pessoal, criação de grupos sociais, sensação de pertencimento e realização de propósitos.

Deste modo, para que haja motivação dos indivíduos, uma ONG precisa de gestão para entender as necessidades de seus voluntários e, assim, atender às suas expectativas (Ferreira et al., 2008).

De acordo com Parente (2014), a gestão estratégica de pessoas passou a ser empregada no terceiro setor na tentativa de obter maior vínculo com os voluntários. Porém, notou-se que a funcionalidade do terceiro setor era distinta do meio privado; a gestão do voluntariado foi adotada no intuito de desassociar este trabalho com o emprego formal e garantir a sustentabilidade das ONGs.

A gestão do voluntariado reformulou a estrutura das ONGs, as quais passaram a ter uma hierarquia mais horizontal, fomento ao trabalho em equipe, meios efetivos de comunicação, líderes flexíveis e transparentes e participação democrática (Parente, 2014). Essas foram as ferramentas encontradas para aumentar a retenção e a satisfação dos colaboradores voluntários.

Além disso, a gestão do trabalho voluntário é composta por um ciclo que conta com etapas, as quais possuem objetivos. As etapas são seis e auxiliam na contextualização da organização, definição de funções, integração dos voluntários, acompanhamento, desenvolvimento/reconhecimento e consolidação (Vidal et al., 2007 e Salas, 2009).

Portanto, é possível compreender que o trabalho voluntário passa por questões intrínsecas (instintivas, psicológicas e comportamentais) e extrínsecas, como a boa gestão do ambiente de trabalho.

5 AÇÕES REALIZADAS E RESULTADOS ALCANÇADOS

Na AIESEC, todos os Vice-Presidentes eleitos passam por um processo de transição com seus respectivos antecessores, antes do ano de gestão iniciar de fato. Em minhas reuniões de transição, foi possível entender com mais profundidade o funcionamento de iGV e então levantar as problemáticas existentes.

Desta forma, diversas análises foram feitas e a conclusão foi de que a área não possuía processos consolidados em nenhuma das fases do *Customer Flow*, conforme discutido na seção 3. Em resumo, os membros não tinham entendimento e clareza das práticas da área, o que fez com que iGV realizasse sua função de forma desgovernada.

Além disso, passei a estudar os resultados de iGV desde a fundação da AIESEC em Limeira, em 2013, até o final de 2016 (Gráfico 1). Os resultados da área apenas começaram a ser contabilizados em 2014; ainda assim, a gestão de dados de todos esses anos era muito falha, portanto, os dados levantados podem conter pequena margem de erro.

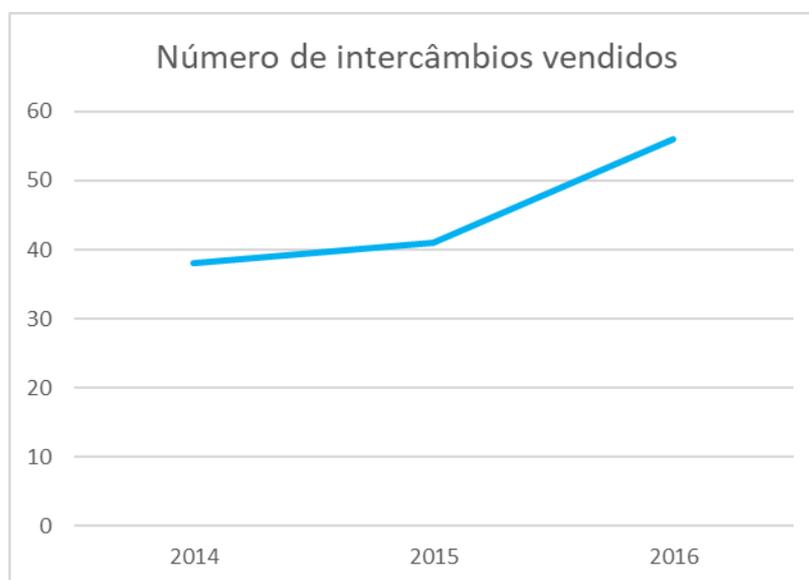


Gráfico 1 - Intercâmbios vendidos do período (Fonte: autoria própria)

Em nenhum dos anos descritos no gráfico acima houve atingimento das metas estabelecidas.

Assim, a estratégia encontrada foi reinventar a área e consolidar todos os processos, além de criar indicadores para analisar a eficiência das práticas realizadas.

5.1 Estrutura da Área

A reestruturação da área foi o foco inicial, pois definiu-se que, para estabelecer processos, era necessário ter times formados e com funções bastante claras.

O primeiro passo foi a eleição de três *Team Leaders*, os quais teriam a responsabilidade de liderar os pequenos times da área. Após a seleção, foi realizada uma reunião para colocá-los à par das minhas ambições para a área e, juntos, construímos um *brainstorm* de como poderiam ser implementadas as novas ideias.

Em segundo lugar, houve um processo seletivo para novos membros da AIESEC em Limeira, liderado pelo Vice-Presidente de Gestão de Pessoas. O processo trouxe oito novos membros para iGV, os quais foram alocados nos times de acordo com seus perfis – baseado no estudo do Eneagrama (Ichazo, 195-).

Por fim, definiu-se os focos de cada um dos três times: não houve muitas alterações em relação ao ano anterior, pois manteve-se dois times responsáveis por *Consideration*, divididos entre os projetos (GiraMundo e Smart). Já o terceiro time foi reinventado, sendo direcionado à fase de *Attraction & Value Delivery*.

Além disso, foi essencial capacitar os membros, pois são eles os responsáveis por executar as estratégias e ações estabelecidas. O primeiro treinamento seguiu a tradição de *Team Days* da AIESEC, onde os membros se conheceram melhor, construíram sua identidade de time e aprenderam os principais processos da área.

As etapas mencionadas acima ocorreram duas vezes no ano, sendo uma no começo de cada semestre. Isso ocorre devido a vigência dos cargos de membros e *Team Leaders* ser de seis meses, o que não impede que eles optem por continuar na organização após esse período.

Entretanto, no primeiro semestre de 2017, a identidade do time fracassou e o reflexo nos resultados finais foram nítidos – 30 intercâmbios vendidos, crescendo apenas 15,4% em relação ao mesmo período de 2016 –, provando que o conhecimento de processos não era suficiente para obter sucesso nos resultados. Já no segundo semestre do ano, a construção de time foi bastante forte e, além disso, iGV teve mais rotina conjunta, como reuniões e horas de trabalho, que

ocorriam semanalmente de forma alternada, contemplando os 12 integrantes da área. Nesse momento, vendemos 74 intercâmbios – 147% de crescimento em relação ao segundo semestre de 2016.

5.2 Attraction Phase

A AIESEC de Limeira não era reconhecida em ONGs da cidade e nem entre comitês da AIESEC em outros países. Dada essa informação, iniciou-se a busca por novas parcerias internacionais para as vendas dos projetos.

Diversas reuniões com Vice-Presidentes de outros países foram feitas, com o intuito de alinhar expectativas, projetos, definir metas e processos de trabalho. Ao longo de 2017, após tentativas com vários comitês, os parceiros estabelecidos foram:

- 1- México: ITESM CEM, Sonora e Tampico
- 2- Argentina: Tucumán, Córdoba e San Juan
- 3- Colômbia: Cúcuta e Santa Marta
- 4- Equador: PUCE e UDLA
- 5- Peru: Pacífico e Trujillo
- 6- Guatemala
- 7- Costa Rica

Esse foi um foco desde o início da minha gestão e, ao longo do ano, foram firmadas 14 parcerias, das quais cinco eram prioritárias. Em números, houve 600% de crescimento nesse cenário.

Em seguida, buscou-se novas ONGs para a realização dos projetos, abrindo vagas no Lar Uma Nova Esperança, Associação Conviver, Nosso Lar, AINDA, ARIL, Núcleo de Valorização Humana Nova Vida, ALICC, Equoterapia Daoud e Cantinho do Vovô, além de manter as duas parceiras de 2016, Ramatis e Aldeia. Isso indica um crescimento de 450% na obtenção de parceiros locais.

Um outro fator implementado foi a diversificação do *portfólio* de projetos, tanto para a adequação das atividades das ONGs, quanto para melhor atender o mercado

das cooperações internacionais. Assim, no segundo semestre de 2017, iniciou-se o GiraMundo Health (ODS 3 – Saúde e Bem-estar) e o Planet Heroes (ODS 13 – Combate às Alterações Climáticas), além da continuidade do GiraMundo (ODS 4 – Educação de Qualidade) e do Smart (ODS 17 – Parcerias e Meios de Implementação). Vide Quadro 1:

PROJETO	ODS	OBJETIVO	ONGs
GiraMundo Health	ODS 3: Saúde e Bem-Estar	Os intercambistas desse projeto são estudantes da área da saúde, pois trabalham em ONGs que tratam crianças especiais e doentes, com o objetivo de trazer conscientização do mundo e seus desafios.	1. AINDA 2. ARIL
GiraMundo	ODS 4: Educação de Qualidade	Com o mesmo objetivo do GiraMundo Health, este atua em ONGs de crianças e adolescentes carentes e em um orfanato.	1. Lar Uma Nova Esperança 2. Associação Conviver 3. Nosso Lar 4. Aldeia 5. Fraternidade do Triângulo Ramatis
Planet Heroes	ODS 13: Combate às Alterações Climáticas	Este projeto atua em ONGs de crianças e adolescentes, com o intuito de os despertar para a realidade eco-ambiental do planeta, auxiliando-os na mudança de hábitos e na perspectiva de um mundo melhor.	1. Núcleo de Valorização Humana Nova Vida 2. Fraternidade do Triângulo Ramatis
Smart	ODS 17: Parcerias para a Implementação dos Objetivos	Os intercambistas deste projeto têm o objetivo de desenvolver ONGs para o mercado, de forma sustentável, participativa e filantrópica.	1. Lar Uma Nova Esperança 2. ARIL 3. ALICC 4. Equoterapia Daoud 5. Cantinho do Vovô

Quadro 1 - Projetos (Fonte: autoria própria)

Como já citado, em 2016 a AIESEC em Limeira já fornecia alguns diferenciais aos intercambistas. As melhorias implantadas em 2017 foram aulas de português e de danças típicas, tanto para aumentar a atratividade das oportunidades da @LM, quanto para trazer mais contato entre os intercambistas e os universitários da UNICAMP de Limeira, uma vez que os professores dessas aulas também eram voluntários selecionados.

5.3 Consideration Phase

A meta de vendas para 2017 era de 70 *approvals* – ter um número mínimo estabelecido faz com que a área saiba “aonde deve chegar”. O “como chegar” é definido a partir do momento em que há parcerias estabelecidas, membros capacitados, área com processos claros e rotina, assim, a fase de *consideration* é bem-sucedida praticamente por consequência. Porém, esses fatores nem sempre

seguem de forma linear, pois trata-se de pessoas, as quais podem passar por períodos de desmotivação e euforia.

Nesse cenário, com cada cooperação internacional foi estabelecida uma meta de vendas, as quais eram cotidianamente acompanhadas por mim e pelo VP oGV do comitê parceiro. Diversas estratégias foram implementadas para trazer mais intercambistas a Limeira, como videoconferências, promoções destinadas aos nossos projetos, benefícios especiais e plantões de dúvidas.

Ademais, tornou-se necessário mensurar os resultados de maneira eficiente para uma melhor gestão do risco e tomadas de decisão. A forma encontrada para tal foi definir metas de taxa de conversão e acompanhá-las semanalmente, utilizando a plataforma da AIESEC como base. Essa análise considerava os times de *consideration* de maneira separada, assim era possível identificar possíveis dificuldades de cada time em específico.

A taxa de conversão analisa a relação entre as quantidades de: aplicantes das vagas, jovens aceitos nos projetos e *approveds*. Além disso, o tempo que o processo levou desde a aplicação até a venda era contabilizado.

Ao todo, 104 intercambistas puderam ser agentes da mudança em Limeira, acarretando crescimento de 85,7% em relação a 2016 e atingimento de 148,5% das metas estabelecidas. Observe no Gráfico 2:

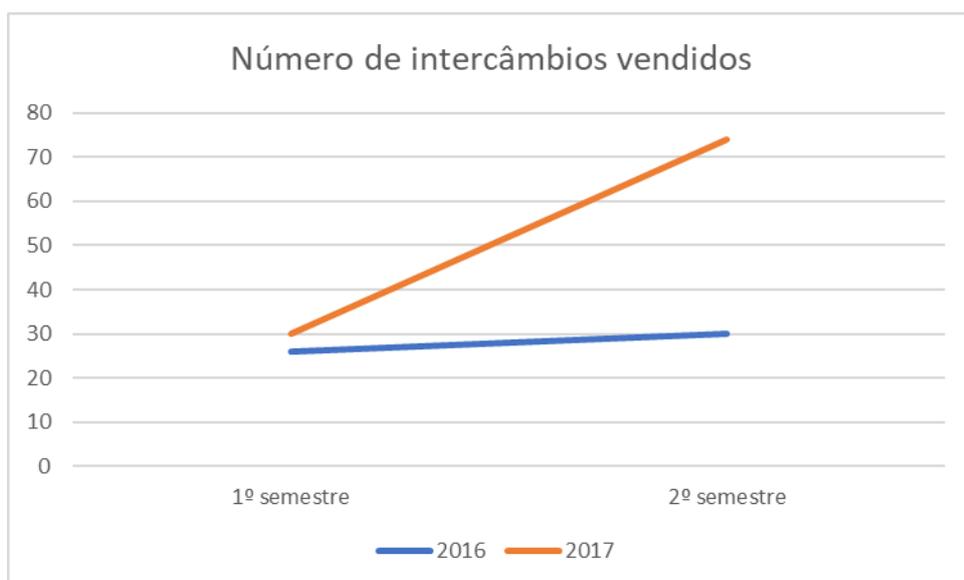


Gráfico 2 - Comparativo de vendas entre 2016 e 2017 (Fonte: autoria própria)

5.4 Value Delivery Phase

Porém, apenas bons resultados de vendas não são suficientes e muito menos cumprem com o propósito da AIESEC. Portanto, para a fase de *value delivery*, era preciso garantir experiências completas e únicas para todas as pessoas que a @LM se comprometesse com suas oportunidades de intercâmbio.

Esse objetivo foi realizado graças a um preparo prévio, uma visão de longo prazo e um time centrado em sanar as necessidades de cada intercambista, para desenvolver, de fato, todos os seus potenciais.

Os *Standards & Satisfaction* foram protagonistas dessa fase, pois eles representam as obrigações mínimas que a AIESEC deve cumprir com cada intercambista, de modo a tornar todas as experiências o mais completas possível.

Como já mencionado, os *Standards* mais problemáticos eram os relacionados (1) aos espaços de reflexão da experiência e desenvolvimento pessoal e (2) aos de alinhamento de trabalho. Para os primeiros, foram criadas reuniões semanais, ou seja, cada grupo passava por seis reuniões, onde a primeira era uma espécie de *Team Building* somada a alinhamentos e informações gerais e a última, um encerramento das atividades e comemoração. Para cada uma das quatro semanas do meio, um dos temas relacionados à liderança era trazido em uma roda de conversa - *self aware, empowering others, world citizen e solution oriented*.

Além disso, as ONGs também precisavam de preparação para receber os intercambistas e, para tanto, os membros e *Team Leaders* dos projetos eram responsáveis por agendar reuniões com esses parceiros, a fim de definir calendários, atividades e boas-vindas dos jovens. Essa ação foi o que resolveu a problemática do segundo bloco crítico de *Standards*, mencionado acima.

A forma de medir a eficiência dessas iniciativas se deu via um formulário que a AIESEC implementou em sua plataforma, onde os intercambistas elencam, ao final das seis semanas de projeto, quais dos 16 *Standards* foram entregues de acordo com suas expectativas e quais não.

5.5 Brand Advocacy

Notou-se a necessidade da criação de materiais de qualidade para a promoção da AIESEC em Limeira, como: depoimentos de ex-intercambistas, fotos e vídeos dos projetos, *searchtool* com fácil acesso aos links de inscrição para as vagas, *folder* objetivo (com projetos e benefícios descritos), *booklets* explicativos dos projetos, de Limeira e do custo de vida.

Os materiais criados foram divulgados por meio de três pontos focais: (1) as cooperações, tanto de Vice-Presidente para Vice-Presidente quanto no grupo do *Whatsapp* com os membros de ambos os comitês; (2) grupos de *suppliers* em nível nacional, nos quais havia interação entre todos os VPs iGV do Brasil e os VPs oGV de cada comitê local do Peru, Argentina, Colômbia e México; (3) criação de um canal no YouTube para postagem de vídeos e maior alcance de pessoas.

As ações executadas para divulgar a @LM foram bem-sucedidas, não somente para atrair novos consumidores, mas também para agregar valor e confiança nos jovens que já haviam se aplicado aos projetos do comitê.

6 DISCUSSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

De fato, a gestão iGV de 2017 deixou um legado importante para a @LM, sobretudo, nos âmbitos organizacional e social.

Na esfera organizacional, a área foi repaginada e cada membro esteve inteiramente conectado com os propósitos da organização, o que foi primordial para manter a motivação frente aos impasses do dia-a-dia e, conseqüentemente, aumentar a retenção de membresia. Além disso, iGV teve uma excelente gestão de dados, dando início a análises de conversão de vendas, acompanhamento das metas mensais e agregando valor na tomada de decisão da diretoria.

Deste modo, observa-se prática do Ciclo PDCA (Shewart, 192-), ou seja, a existência de um planejamento estratégico, a sua execução, a avaliação do desempenho e as ações corretivas necessárias. Por essa razão, 2017 foi o primeiro ano em que a área atingiu (e ultrapassou) a meta estipulada. Assim, iGV tornou-se relevante, não apenas para o comitê de Limeira, mas para a AIESEC no Brasil, ganhando campanhas de incentivo por atingimento de meta e sendo reconhecido pelos bons resultados.

Todas essas experiências foram uma garantia de que os membros de iGV tivessem a oportunidade de se desenvolver pessoal e profissionalmente, pois os espaços para reflexão e aprendizado eram muitos e a área, o mais horizontal possível na disseminação de conhecimento e decisões.

Na esfera social, o impacto é mensurado em vários aspectos, pois (1) na medida em que se fez parceria com diversas novas ONGs, o público conectado à AIESEC e seu propósito cresceu proporcionalmente; (2) a inicialização dos dois novos projetos ampliou os grupos atendidos pela organização e abriu novas portas para que jovens de diferentes áreas de conhecimento realizassem seus intercâmbios em Limeira; (3) o fato de 104 jovens serem atraídos pelos projetos da @LM torna necessário que 104 lares sejam voluntários para a hospedagem, de forma a aumentar ainda mais as pessoas em contato com essa atmosfera.

Portanto, 104 representou muito mais do que um crescimento numérico para a área e para o comitê. Esse número trouxe uma grande chance de conscientização, aprendizado, troca cultural e desenvolvimento da tolerância para os habitantes de Limeira, independentemente da faixa etária. Ademais, essa centena de

intercambistas passou por um crescimento pessoal bastante intenso e pode levar consigo diversos aprendizados, graças a todo o público com o qual teve contato.

Para aferir a dimensão da troca cultural possibilitada por iGV no período mencionado, observe a Tabela 1 a seguir.

PAÍS	QUANTIDADE
Alemanha	1
Argentina	14
Colômbia	9
Costa Rica	9
Equador	14
Espanha	1
França	1
Guatemala	3
Hong Kong	1
Itália	1
México	32
Peru	11
Portugal	1
Reino Unido	2
República Tcheca	1
Tailândia	1
Tunísia	1
Turquia	1
TOTAL	104

Tabela 1 – Nacionalidade dos intercâmbios vendidos pela @LM, em 2017 (Fonte: autoria própria)

Com esses dados, nota-se, por fim, que a AIESEC assumiu um papel de grande importância para a cidade, pois permitiu o desenvolvimento de projetos sociais, que fogem do padrão assistencialista, de modo a agregar valores muito mais intrínsecos a um público tão vasto e variado.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, Livia. Os 12 conflitos armados que mais mataram pessoas. Super Interessante, 2016. Disponível em: <<https://super.abril.com.br/blog/superlistas/os-12-conflitos-armados-que-mais-mataram-pessoas/>>. Acesso em 19 de mai. 2019.

AIESEC. Disponível em: <<https://aiesec.org.br/>>. Acesso em 19 de mai. 2019.

ALBUQUERQUE, Antonio Carlos Carneiro de. Terceiro Setor: História e Gestão de Organizações. São Paulo: Summus, 2006.

BATTISTELLI, Juliana. Eneagrama: conheça os 9 tipos de personalidade. Vittude Blog, 2018. Disponível em: <<https://www.vittude.com/blog/eneagrama/>>. Acesso em 16 de ago. 2019.

CARDOSO, Luisa Rita. Segunda Guerra Mundial. Infoescola, [2016?]. Disponível em: <<https://www.infoescola.com/historia/segunda-guerra-mundial/>>. Acesso em 19 de mai. 2019.

D'ABREU, Carla. Como a AIESEC pode ajudar a carreira de um profissional?. Business AIESEC, 2017. Disponível em: <<http://business.aiesec.org.br/blog/lideranca-jovem/como-a-aiesec-pode-ajudar-a-carreira-de-um-profissional/>>. Acesso em 19 de mai. 2019.

FERREIRA, Marisa; PROENCA, Teresa; PROENCA, João F.. Las motivaciones en el trabajo voluntario. Rev. Portuguesa e Brasileira de Gestão, Lisboa, v. 7, n. 3, p. 43-53, jul. 2008.

JÚNIOR PÚBLICA. A Gestão De Voluntariado – Como Motivar Seus Voluntários?. 2018. Disponível em: <<https://jpfgv.com.br/a-gestao-de-voluntariado-como-motivar-seus-voluntarios/>>. Acesso em 18 de ago. 2019.

MIGRE SEU NEGÓCIO. Golden Circle: Descubra o que é e como aplicar para dar propósito à sua empresa. Migre seu negócio, 2016. Disponível em: <<https://migreseunegocio.com.br/golden-circle/>>. Acesso em 19 de mai. 2019.

OLIVEIRA, Nielmar de. Número de brasileiros que realizam trabalho voluntário cresce 12,9%. Agência Brasil, 2018. Disponível em: <<http://agenciabrasil.ebc.com.br/node/1116832>>. Acesso em 29 de set. 2019.

PARENTE, Cristina (Coord.). Empreendedorismo Social em Portugal. Porto: Universidade do Porto – Faculdade de Letras, 2014.

RETONDO, Lucas. Pirâmide de Maslow: a primeira hierarquia de necessidades humanas. Blog Consultoria Coach, 2019. Disponível em: <<https://blog.consultoriacoach.com.br/piramide-de-maslow/>>. Acesso em 28 de set. 2019.

SOUZA, Camila B. de et al. Aspectos da motivação para o trabalho voluntário com doentes oncológicos: um estudo colaborativo entre Brasil e Portugal. Psic., Saúde & Doenças, Lisboa, v. 4, n. 2, p. 267-276, nov. 2003.

SOUZA, Washington José de; MEDEIROS, Jássio Pereira de. Trabalho Voluntário: motivos para sua realização. 2012. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2012v14n33p93/22543>. Acesso em 28 de set. 2019.