



PPGAS

Programa de Pós-Graduação em Antropologia Social



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL • INSTITUTO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS

Vestindo a Camiseta:
engajamento institucional e construção de identidades
no contexto de intercâmbios culturais da AIESEC

Patricia Kunrath Silva

Orientador: Prof. Dr. Ruben George Oliven

Porto Alegre

2012

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
INSTITUTO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ANTROPOLOGIA SOCIAL**

Patrícia Kunrath Silva

Vestindo a Camiseta:

engajamento institucional e construção de identidades
no contexto de intercâmbios culturais da AIESEC

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Antropologia Social da Universidade Federal do Rio Grande do Sul para a obtenção do grau de mestre em Antropologia Social.

Orientador: Prof. Dr. Ruben George Oliven

Porto Alegre
2012

Patrícia Kunrath Silva

Vestindo a Camiseta:
engajamento institucional e construção de identidades
no contexto de intercâmbios culturais da AIESEC

Dissertação de mestrado submetida
ao Programa de Pós-Graduação em
Antropologia Social da Universidade
Federal do Rio Grande do Sul sob
orientação do Prof. Dr. Ruben George
Oliven.

Data: __/__/____

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Dr^a. Ceres Karam Brum
Universidade Federal de Santa Maria

Prof^a. Dr^a. Maria Eunice Maciel
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Prof. Dr. Arlei Sander Damo
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

AGRADECIMENTOS

Aos quinze anos de idade - o país era Estados Unidos - um professor, após observar que eu era "diferente" na turma, me perguntou: o que você é? (não quem, o que). Não tive dúvidas: *I'm an american*, respondi. Muito assustado, o professor declarou: "mas eu tinha entendido que você era intercambista". "Sim, sou", eu falei. "*So you're not an american*", ele concluiu. Eu disse "claro que sim, em uma classificação menos geral eu sou *south american* enquanto você é *north american*". Na aula seguinte, ele exibiu um vídeo documentário que "explicava" que os estadunidenses eram "*americans*" enquanto o povo da América Latina era composto por "*americanos*" e assim "provou" seu argumento. Agradeço a este professor, que me mostrou, talvez não pela primeira vez, mas de forma bastante explícita, uma forma de preconceito. Agradeço a todos aqueles que já me rotularam e todas essas coisas que temos que ouvir pelo caminho e que de alguma forma converti em uma vontade imensa de superação. Agradeço a um ex-namorado que, ao me ouvir falar de meu projeto de mestrado, disparou: "não entendi. O dia em que você conseguir explicar para um leigo é porque sabe do que está falando". Aos que me mostraram o que era violência - e me permito aqui uma leitura estrutural - para que eu conhecesse e optasse pela paz. A todas aquelas pessoas que me ensinaram a retirar a carga moral das primeiras impressões. Se não fosse também pelos desagradados acredito que eu não conheceria tamanha satisfação.

Aos meus pais não tenho nem palavras para agradecer, humanos que são, isentos de qualquer perfeição, sempre me apoiaram e me deram um suporte para além do que posso mensurar, que reconheço todos os dias e que me envolvem no laço mais profundo de amor e gratidão que se possa imaginar. Minha mãe, Vera, pelo exemplo de força e trabalho. A meu pai, Paulo, pelo encanto pelo conhecimento e interdisciplinaridade. Ao meu irmão, Marcelo, que me ensinou muito, inspirou valores e posicionamentos além de ser o possível responsável por minha admiração e preferência por uma grosseria sincera do que um elogio dissimulado. À minha irmã, Marta, que foi também uma mãe para mim, a quem jamais agradecerei suficientemente por ter sido meu lar e ter me ensinado a querer ser uma figura feminina fora de qualquer padrão. Agradeço a toda a minha família,

que como qualquer família pode ser por vezes o puro caos, mas é minha. Agradeço também à família Nieman/Purbaugh, que me mostrou um viés tão distinto de encarar a vida e sempre me recebeu como uma filha.

Aos meus professores, especialmente a André Iribure e Arlei Damo, que contribuíram de forma significativa para o meu projeto de realização do mestrado. A todos os meus professores do curso de pós-graduação, aos que encontrei em eventos e congressos, aos colegas debatedores e a todos que auxiliaram nesse processo de pesquisa, análise e aprendizado constante. Ao PPGAS/UFRGS, coordenação e secretaria. De forma especial – em que me falham novamente as palavras – agradeço a meu orientador Ruben Oliven, que esteve sempre presente, perto ou longe, com uma disposição e rapidez em respostas tão acertadas a quaisquer dúvidas que pudessem surgir, que me manteve sempre segura. Agradeço imensamente pelo laço que estabelecemos e pela qualidade do trabalho e também por ser o responsável por me fazer querer pensar minuciosamente a linguagem, tanto a ponto que desenvolvi um distanciamento e hoje substituo sempre que possível o termo “obrigada” por “grata” para não me comprometer excessivamente.

A CAPES agradeço pela bolsa concedida no segundo ano do curso. Aos meus ex-chefes, especialmente por terem se tornado “ex”. Ao Werner e sua declaração norteadora de que “Patricia kann man nicht anbinden”. Aos meus amigos e conhecidos, que me incentivam e respeitam, mesmo aos que me acham “muito radical”. Agradeço a todas as pessoas que cruzaram meu caminho, para bem, para mal ou em qualquer lugar meio à polarização. Por fim agradeço às ideias na minha cabeça por terem se organizado, às vozes dissonantes por terem se equilibrado e ao tempo por ter me tratado bem. Mantenham-se assim. Encerro agradecendo à antropologia social por me acolher a ajudar a relativizar e, especialmente, por provocar minha reflexão final a respeito do “conhecimento” e seus agentes: qualquer pessoa que recorra a uma “logia” enquanto possibilidade e ferramenta para pensar e significar seu mundo me desperta interesse e curiosidade. Quem dela se utiliza como um dogma ou religião e a aplica para rotular e julgar os outros não me causa mais do que repulsa e até mesmo pena.

É você olhar no espelho
Se sentir
Um grandessíssimo idiota
Saber que é humano
Ridículo, limitado
Que só usa dez por cento
De sua cabeça animal...

E você ainda acredita
Que é um doutor
Padre ou policial
Que está contribuindo
Com sua parte
Para o nosso belo
Quadro social...

Eu que não me sento
No trono de um apartamento
Com a boca escancarada
Cheia de dentes
Esperando a morte chegar...
(Raul Seixas)

Eu prefiro ser
Essa metamorfose ambulante
Do que ter aquela velha opinião
Formada sobre tudo
(Raul Seixas)

I was always an unusual girl,
my mother told me I had a chameleon soul.
No moral compass pointing due north,
no fixed personality.
Just an inner indecisiveness
that was as wide and as wavering as the ocean (...)
who wanted everything with a fire for every experience
and an obsession for freedom that terrified me
to the point that I couldn't even talk about,
and pushed me to a nomadic point of madness
that both dazzled and dizzied me.
(Lana del Rey)

RESUMO

No contexto de um mundo dito “globalizado”, de um mercado de trabalho competitivo e flexibilizado, programas de intercâmbio cultural parecem ganhar força enquanto produtos e estratégias de classe para a obtenção de capital simbólico e distinção. É neste cenário que surge a AIESEC - uma organização não governamental internacional, presente em mais de 111 países e territórios - que se apresenta como “plataforma para construção e desenvolvimento de lideranças” por meio do trabalho voluntário e intercâmbios de trabalho - pautados pelo discurso da “sustentabilidade, paz mundial e impacto positivo na sociedade”. Essa pesquisa tem como objetivo principal analisar o discurso e práticas organizacionais, voltadas ao engajamento institucional e seus reflexos na construção de identidades e estilos de vida. O presente estudo, de cunho etnográfico, busca analisar processos de “consumo institucional” por parte dos membros da organização, atentando para processos de identificação e compra da mesma, passando pela sua (re)apropriação e atribuição de significado. A pesquisa tem por fundamento dados levantados por meio do trabalho de campo com os membros da AIESEC do seu escritório na cidade de Porto Alegre. Procurou-se mapear e analisar o conteúdo da comunicação, os valores institucionais e as práticas às quais estes jovens são submetidos antes do período de intercâmbio, bem como depoimentos antes e após a experiência. Visto que um dos objetivos principais da organização é “desenvolver futuros líderes”, buscamos entender quem são estes jovens, como são selecionados para entrar na organização, como se engajam e percebem questões de “liderança” e que “líderes” são esses que estão sendo formados por meio de uma “rede internacional”.

Palavras-chave: engajamento, identidade, programas de intercâmbio, aiesec.

ABSTRACT

In the context of a so called “globalized” world, of a competitive and flexibilized job market, cultural exchange programs seem to gain strenght as products and class strategies for achieving simbolic capital and distinction. It is in this scenery that AIESEC appears - an international non-governmental organization, located in more than 111 countries and tetritories - which presents itself as a “plataform for leadership construction and development” through volunteer work and exchange work programs – based on the discourse of “sustainability, world peace and positive impact on society”. This research has as its main focus to analise organizational practices and discourses, oriented to institutional engagement and its reflexes on identities and lyfstyles. The present study, with its ethnographich character, seeks analyzing the processes of “institutional consumption” by the members of the organization, paying attention to the processes of identification with and purchase of it, through its (re)apropriation and meaning assigning. The reaserch has as its fundament the data collected through fieldwork with the members of AIESEC’s office located in Porto Alegre, Brasil. We sought maping and analysing the institutional communication content, its values and the practices which the members are submitted to before going on an exchange program, as well as the interviews before and after this experience. Seen that one of the main goals of the organization is to “develop future leaders”, we sought understanding who are these “young people”, how they are selected to enter the organization, how they engage and perceive matters of “leadership” and what king of “leaders” are being formed through an “international network”.

Keywords: engagement, identity, exchange programs, aiesec.

LISTA DE IMAGENS

Imagem 1 – Valores AIESEC	31
Imagem 2 – DD em Cidreira	40
Imagem 3 – Slide de ex-membros “famosos”	45
Imagem 4 – Sede do Escritório Nacional (MC)	50
Imagem 5 – Fotos da visita ao MC	51
Imagem 6 – Cidadão Global	87
Imagem 7 – Talentos Globais	87
Imagem 8 – Visão Geral da Global Village	116
Imagem 9 – Trainee do Quênia	116
Imagem 10 – Global Village geral – Parque Farroupilha	119
Imagem 11 – Global Village mesas Estados Unidos, China e Peru	120
Imagem 12 – Global Village mesas Turquia, Nepal e Japão	121
Imagem 13 – Global Village mesas Índia e Ilhas Maurício	122

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS
(fonte: AIESEC Porto Alegre)

@ - AIESEC

@ PA - AIESEC PORTO ALEGRE

MN - MEMBRO NOVO

MP - MEMBRO PLENO

AI - AIESEC INTERNATIONAL

PAI - PRESIDENT OF AIESEC INTERNATIONAL

MC - MEMBER COMMITTEE (NACIONAL COMMITTEE)

MCP - MEMBER COMMITTEE PRESIDENT

LC ou CL - LOCAL COMMITTEE

LCP - LOCAL COMMITTEE PRESIDENT

EB - EXECUTIVE BOARD

OCP - ORGANIZATIONAL COMMITTEE PRESIDENT

OC - ORGANIZATIONAL COMMITTEE

EP - EXCHANGE PARTICIPANT: "aieseco" em intercâmbio

CEED - CULTURAL ENJOY FOR EXCHANGE DEVELOPMENT: intercâmbio para outro CL.

FACI - APRESENTADOR DE UMA PALESTRA

VP - VICE-PRESIDENT: líder de uma área funcional. Sendo elas:

·TM - TALENT MANAGEMENT

·ER - EXTERNAL RELATIONS

·LC MANAGEMENT - GESTÃO DO COMITÊ LOCAL

·GIPO - GLOBAL INTERNSHIP PROGRAM OUTGOING

·GIPI - GLOPAL INTERNSHIP PROGRAM INCOMING

·GCDPO - GLOBAL COMMUNITY DEVELOPMENT PROGRAM OUTGOING

·GCDPI - GLOBAL COMMUNITY DEVELOPMENT PROGRAM INCOMING

·EDUA - EDUACTION

Dentro de cada área, há times composto de:

COORDENADOR - líder do time

TEAM MEMBER - membros de um time

SIGLAS FUNCIONAIS:

JD - JOB DESCRIPTION

Q - QUARTER (there are 4 quarters in AIESEC year)

DDL - DEADLINE (prazo máximo de entrega)

OH - OFFICE HOUR

PO - PLANO OPERACIONAL

GCM - GLOBAL COMPETENCY MODEL

CAT - COMPETENCY ASSESSMENT TEST

SUMÁRIO

Introdução e Referencial Teórico	14
Objetivos e Metodologia	21
CAPÍTULO 1 - (Re)Conhecimento do Campo: ao encontro dos “líderes”	27
1.1 Sobre a AIESEC	28
1.1.1 ADELSA	29
1.1.2 “Network”: A “rede global”	36
1.1.3 AIESEC no Brasil e AIESEC Porto Alegre	39
1.2 Processo Seletivo	41
1.2.1 PSel 2011/1: Palestra e Divulgação	42
1.2.2 PSel 2011/2: o “PSel ideal”	43
1.3 Visita ao MC (Comitê Nacional)	48
CAPÍTULO 2 - AIESEC XP ou AIESEC <i>experience</i>, a “experiência de AIESEC”	52
2.1 Pensando o “público interno”	53
2.2 Induction e Discovery Days (DD)	55
2.2.1 DD 2011/1: Cidreira	57
2.2.2 DD 2011/2: Novo Hamburgo	61
2.2.3 DD 2012/1: Novo Hamburgo	79
2.3 Membresia e <i>Leadership Roll</i>	82
2.3.1 Voluntariado e a lógica da dádiva	84
2.4 Programas de intercâmbio	86
2.4.1 Conversando com EP’s ou <i>Exchange Participants</i>	89
2.4.2 Pinga-Fogo	98
CAPÍTULO 3 - [O discurso da] “diversidade cultural” e identidades	103
3.1 “Multiculturalismo” enquanto produto	112
3.2 “ <i>Global Village</i> ”	115

3.3 “Ser AIESECo”: Performance e Corporalidade	123
3.3.1 “Roll Calls”	124
3.3.2 Gestuais e Siglas	126
CAPÍTULO 4 - Trabalho Voluntário e Desenvolvimento	129
4.1 “EduAction”	130
4.2 Conversando com Cecília: um caso de “intercâmbio social”	137
4.3 “Impacto Positivo na Sociedade” e suas derivações	140
4.4 Sustentabilidade e Globalização	144
Considerações Finais	148
Referências	153
Anexos	159
Anexo 1	159
Anexo 2	160
Anexo 3	167
Anexo 4	171
Anexo 5	172
Anexo 6	175
Anexo 7	176
Anexo 8	178
Apêndices	182
Apêndice A	182
Apêndice B	183

Introdução e Referencial Teórico

Globalização, multiculturalismo, diversidade cultural, fluxos, fronteiras, circulação de pessoas. Conceitos complexos ou discursos hegemônicos, trazidos incessantemente para a fala cotidiana de uma gama de profissionais e empresários. É por este cenário que começo: diretrizes organizacionais e noções manejadas na busca pelo “engajamento” de “jovens profissionais”, o reflexo em suas identidades e também a construção de produtos e serviços a serem consumidos por estes.

Partindo do “engajamento” como o define Ingold (1993, p.220): “*as the ongoing activity of the whole person, moving around in - and exploring - an environment, and seeking out what it affords in the context of current projects*”¹, proponho pensá-lo no contexto das organizações. Lembramos também seus usos no “senso comum” – e considerados importantes por nos depararmos com sua utilização constante enquanto categoria nativa e discurso “administrativo”: “Segundo o dicionário Aurélio, o verbo “engajar” tem origem na palavra francesa *engager* e significa: 1. aliciar para o serviço pessoal ou para a emigração; 2. filiar-se a uma linha ideológica, filosófica ou outra.; 3. bater-se por ela; pôr-se a serviço de uma ideia, de uma causa, de uma coisa; 4. empenhar-se em dada atividade ou empreendimento”². Dentro da linha de discurso de gestão empresarial e no sentido operacionalizado dentro da esfera de trabalho, estas descrições correspondem a expectativas em relação aos trabalhadores por parte das organizações. Para tanto, basta atentar para todo o campo que se abre e fortalece, a partir dos anos 2000, do *marketing* voltado para os funcionários – agora chamados “colaboradores” - das empresas, identificado como “*marketing* interno” ou “Endomarketing” (Bekin, 2004; Brum, 2005), com o objetivo de “fidelizar” e “motivar” estes sujeitos.

Por outro lado, em um contexto que prima por processos de otimização do tempo e desenvolvimento tecnológico, no interior das empresas, as relações de trabalho se flexibilizam, reduzindo ou até mesmo anulando o amparo aos empregados até então

¹ “Como a atividade contínua da **pessoa inteira** movendo-se em – e explorando – um ambiente e buscando o que ele proporciona no contexto dos projetos correntes” (Ingold, 1993. Grifos do original, tradução livre minha).

² <http://www.administradores.com.br/informe-se/informativo/engajamento-ou-paixao/10300/>

garantido pelos direitos trabalhistas. David Harvey (1993), em sua obra “A Condição Pós-Moderna”, observa que, a partir dos anos 70, é notável um crescente processo de compressão espaço-temporal ligado à reestruturação da economia capitalista. O autor aponta o proveito tirado pelos patrões do enfraquecimento do poder sindical e da grande quantidade de mão de obra excedente através da imposição de regimes e contratos de trabalho mais flexíveis. Além disso, atenta para a “aparente redução do emprego regular em favor do crescente uso do trabalho em tempo parcial, temporário ou subcontratado” (HARVEY, 1993, p. 143).

De forma aparentemente contraditória a essas flexibilizações, diversas organizações buscam atuar sobre um discurso humanista de seus negócios, em que as pessoas seriam a “alma” e o diferencial das corporações e atentam para a “captação de profissionais” que se destaquem no mercado e que se identifiquem com suas “culturas organizacionais” sem comprometer as políticas salariais. Dentro deste contexto ganham força programas de “treinamento e qualificação de recursos humanos”, se multiplicam no mercado ofertas de escolas de idiomas, trabalhos temporários no exterior e programas de intercâmbio cultural, atraindo profissionais para a estruturação de um currículo mais “interessante e competitivo”. Assim sendo, chegamos à instituição pesquisada – a organização não governamental (ONG), “sem fins lucrativos³”, de “jovens estudantes e recém-formados”, AIESEC⁴, criada no pós-guerra, em 1948, com sede nos Países Baixos, com o objetivo de “promover o intercâmbio de técnicas administrativas e de recursos humanos (...) o intercâmbio era apenas uma ferramenta para se alcançar o objetivo maior de contribuir para a integração entre diferentes culturas, promovendo o entendimento e a cooperação entre seus países membros⁵” – que parece cruzar estes elementos e ainda manejar o discurso do voluntariado na busca por um “impacto positivo na sociedade”. A

³ Esta é uma questão à parte que não será explorada neste momento, pois a organização apesar de estar registrada como ONG e se posicionar como uma organização sem fins lucrativos recebe taxas denominadas “de manutenção” ou “administrativas” tanto por parte das empresas que recebem intercambistas quanto dos intercambistas que por ela viajam.

⁴ Sigla em francês, significa *Association Internationale des Etudiants en Sciences Economiques et Commerciales* (caído em desuso e substituído por AIESEC). Com foco inicial em estudantes de economia e comércio, atualmente a AIESEC propõe-se a reunir pessoas vindas de áreas diversas do conhecimento.

⁵ <http://www.aiesec.org.br/historia/>. Ver “Sobre a AIESEC” no capítulo 1.

AIESEC define-se como uma “uma plataforma para desenvolvimento de jovens lideranças (...) oferece aos jovens a oportunidade de serem cidadãos globais, para mudar o mundo, e para adquirir experiência e habilidades que importam hoje⁶”, recrutando estudantes e recém-formados, entre dezoito e trinta anos para terem uma experiência de trabalho – nos moldes de empresas do segundo setor - como voluntários, sem contrapartida financeira, dentro da organização e, posteriormente, realizarem intercâmbios “sociais ou empresariais” para trabalhar no exterior em organizações parceiras (empresas, ONG’s ou escritórios da própria AIESEC em outros países). Durante o período de trabalho voluntário, estes jovens participam de diferentes etapas e processos de integração e exploração da “cultura e valores organizacionais”, a fim de alinharem-se aos mesmos e tornarem-se assim “jovens líderes”.

Ao pensar o papel e importância das redes (ou *network*, como tratarei no Capítulo 1) no engajamento e participação individuais em movimentos sociais, Florence Passy (2003, p.23) indica que *“people engage in collective action because they share certain norms and values related to a specific area of political contention. In this perspective, participation in collective action is an identification process”*. A partir desta perspectiva, sem desconsiderar a agência individual dos atores, propõe-se pensar alinhamentos identitários, observando que a intensidade do engajamento e o processo de conversão da identificação em ação não podem ser considerados homogêneos (RUSKOWSKI, 2012).

Desta forma, este estudo visa analisar as estratégias que objetivam este “engajamento” por parte dos membros à instituição, o discurso produzido e explorado para tanto e o processo de reelaboração deste pelos jovens passando pela sua incorporação – ou não – à constituição de suas identidades. Buscarei explorar o contexto mais amplo da realidade de trabalho que, além de levar estes jovens a procurar uma organização de “voluntariado”, abre espaço e possibilita o desenvolvimento destas estratégias administrativas de “motivação” e “paixão pela profissão”, discursos que encontram legitimidade e ganham estatuto de verdade junto a estes atores. O contexto macro que engloba esta proposta é o da chamada “sociedade moderna”, muitas vezes

⁶ <http://www.aiesec.org.br/>

caracterizada como a “sociedade do consumo” (BAUMAN, 1999, p.87) onde pessoas e mercadorias circulam constantemente em um mercado dito “globalizado”. Observamos as organizações buscando fazer da sua “força de trabalho” indivíduos aliados, que se “engajem” em seus projetos e “comprem” a instituição, “vestindo a camiseta” e pagando nesta transação com o máximo do seu potencial de produção, criatividade e dedicação. Muitos destes “jovens profissionais”, buscando conquistar seus espaços e solidificar seus papéis dentro do mercado de trabalho recorrem a alternativas que os “qualifiquem” e, ao mesmo tempo, supram uma suposta necessidade de sentirem-se “úteis à sociedade”. Algumas alternativas bastante conhecidas e disseminadas são a associação às organizações do terceiro setor, por meio da prestação de serviço voluntário, e a busca por experiências profissionais no exterior por meio de intercâmbios culturais.

Assim sendo, acredita-se que a AIESEC Porto Alegre – como possivelmente outras organizações do terceiro setor - apropria-se de estratégias de gestão institucionais, antes características das empresas do segundo setor, utilizando ferramentas e “discursos motivacionais” em um processo de venda e consumo institucional⁷ que promovem um engajamento de “*desinteresse interessado*” (BOURDIEU, 1996) dentro do contexto do voluntariado pelos agentes voluntários. Ao integrarem esta rede, dentro da organização, os agentes devem assumir qualidades e moralidades associadas à mesma – o que supomos ocorrer por meio das “estratégias motivacionais” e de identificação com “valores e cultura institucionais” - como o “perfil de liderança”, a “tolerância às diferenças”, a “sustentabilidade”, como veremos. A AIESEC se propõe a “desenvolver e qualificar” os jovens profissionais antes de “enviar” os mesmos para trabalhar temporariamente como *trainees* em organizações parceiras no exterior, em um processo visto como de “lucro para todos”. Partindo então da pretensa necessidade de “humanizar” as relações de trabalho, “qualificar” os profissionais e “formar lideranças”, os jovens são dirigidos a pensar suas atividades “estrategicamente”, assimilar os valores da organização e colocar em prática ações administrativas por meio do trabalho voluntário (ou não remunerado, neste caso). A fim de pensar essas “novas formas de gestão” e o trabalho no capitalismo,

⁷ A este processo de “identificação e compra” de uma instituição por parte de seu público interno, passando pela sua (re)apropriação e atribuição de significado pelos sujeitos, denominaremos consumo institucional.

proponho recorrer a uma bibliografia multidisciplinar que coloca estas temáticas problematizando-as como em Tittoni (2007), Cattani (1996, 1997) e Sennett (1999). Para Tittoni (2007, p.87):

As chamadas novas formas de gestão do trabalho priorizam a organização do trabalho em grupos, a participação dos trabalhadores na gestão da empresa e pacotes de forma de disciplinamento e de organização do trabalho, que incluem desde a limpeza e organização do local de trabalho até estratégias para manter o bom humor e a saúde em dia.

No que se refere ainda ao trabalho - e o contínuo e crescente processo de flexibilização - autores como, Harvey (1993) e Lessa (1997) reafirmam seu papel como fundante do ser humano e de suas formas de sociabilidade (apud COUTINHO et al, 2007, p. 2). Assim sendo, assumindo a importância, a centralidade do papel do trabalho – bem como de seu significado simbólico – e das estratégias institucionais de “motivação e engajamento”, parte-se para a análise das relações e ferramentas de poder e constituição dos sujeitos, com base nos estudos de Michel Foucault e sua concepção de subjetivação enquanto modo pelo qual o ser humano reconhece-se como sujeito (apud FONSECA, 2003).

Da mesma forma, vem servir de suporte e base à análise proposta a noção de identidade, ou de “forma identitária” de Claude Dubar (2005) definida como a elucidação das formas de identificação socialmente pertinentes em uma esfera de ação determinada. Em sua obra, o autor destaca que “entre os acontecimentos mais importantes para a identidade social, a saída do sistema escolar e a confrontação com o mercado de trabalho constituem atualmente um momento essencial na construção de uma identidade autônoma” (DUBAR, 2005, p. 148). Ao falar em identidade profissional, o autor menciona a “geração da crise”, ou seja, indivíduos que estão formando suas identidades em um contexto de confrontação com altas taxas de desemprego, um rápido processo de modernização tecnológica e de mudanças organizacionais nas empresas, na administração pública e no setor de serviços: “é do resultado dessa primeira confrontação que dependerão as modalidades de construção de uma identidade “profissional” básica que constitua não somente uma identidade no trabalho mas também e sobretudo uma projeção de si no futuro (...)” (DUBAR, 2005, p.149).

A ansiedade e certa angústia, bastante características em relação ao mercado de trabalho contemporâneo, parecem desempenhar um forte papel na impulsão dos agentes à procura de organizações como a AIESEC. Foi bastante comum ouvir, em conversas informais durante o processo seletivo, referências à falta de oportunidades no mercado de trabalho para iniciantes ou ainda falta e/ou confusão de perspectivas de recém-formados que não sabem que seguimento dar a suas trajetórias profissionais. Dentre os maiores diferenciais apontados pelos agentes para gerar interesse em entrar para a organização está a oportunidade de intercâmbio para trabalhar no exterior, até mesmo em empresas renomadas, sem os altos custos de mediação característicos das agências de viagens.

Assim sendo, são justamente estas temáticas por muitas vezes exploradas e trabalhadas, a fim de aflorar questões emocionais que venham a se mesclar com o trabalho desenvolvido. Neste processo podemos observar um entrecruzamento de duas lógicas que, como aponta Viviana Zelizer (2005), são duas esferas, a do sentimento e a da racionalidade que não estão separadas, que não se corrompem mutuamente, mas sim se perpassam. O enfoque na relação entre os sujeitos membros da AIESEC é muito forte, por não estar envolvida diretamente pela contrapartida do dinheiro, a “experiência na organização” propõe o desenvolvimento de laços sociais que promovam a solidariedade entre membros, além da garantia de pertencerem a uma rede global que os apoiará nos “mais de 111 países e territórios” em que a organização está presente. Seria diretamente fazendo seu trabalho voluntário hoje que os membros garantiriam que o mesmo serviço e suporte para “qualidade da experiência” fosse prestado a eles quando da efetuação de seu intercâmbio.

Ainda na análise da identidade, duas outras referências merecem ser destacadas. De um lado, a conceitualização de Renaud Sainsaulieu que compreende a identidade como “um tipo de sequencia cultural da ação, a toda uma interiorização da experiência social, sob forma de modelos tornados inconscientes e que governam as condutas e jogos relacionais pelo viés de representações que eles induzem” (apud COUTINHO et al, 2007, p. 4). De outro lado, as teorias de Zygmunt Bauman (2005) sobre a denominada

“Modernidade Líquida”, ou seja, a emergência de um contexto de fluidez da existência e do processo contínuo de (trans)formação das relações pessoais, dos laços afetivos e, conseqüentemente, das identidades de indivíduos que precisam adaptar-se à condição do sistema capitalista vivendo em um ritmo ao mesmo tempo destrutivo e criativo parecem coerentes ao cenário analisado: “a questão da identidade também está ligada ao colapso do Estado de bem-estar social e ao posterior crescimento da sensação de insegurança, com a ‘corrosão do caráter’ que a insegurança e a flexibilidade no local de trabalho têm provocado na sociedade” (BAUMAN, 2005, p.9).

Na análise das lógicas e relações que fundamentam a entrega dos jovens junto a quem pesquiso a um trabalho voluntário, não remunerado financeiramente, meu referencial volta-se a textos consagrados e bastante discutidos na área da Antropologia Econômica, como Pierre Bourdieu (1996) e sua discussão em “É possível um ato desinteressado?”, bem como sua conceituação de *habitus e illusio*; Marcel Mauss (2003) e a questão da Dádiva; Simmel (1998) e o paradoxo do individualismo e ideia de liberdade; Mary Douglas (1998) e seu estudo sobre as instituições; Viviana Zelizer (2005), entre outros.

Esta pesquisa apresenta um recorte bastante marcado de classe – estudantes e recém-formados, com domínio de idioma estrangeiro inglês e disponibilidade de tempo, que possuam recursos financeiros para participar das atividades da organização e eventual intercâmbio no exterior e almejem posições de chefia no mercado de trabalho – e propõe a relevância de um estudo crítico aprofundado de práticas de gestão institucionais e seus reflexos nas identidades dos agentes. A partir deste esforço, pretendo produzir um conhecimento antropológico que possa atentar para quem são esses jovens, fomentar uma reflexão crítica acerca das práticas às quais eles estão sendo submetidos e do trabalho que realizam e servir ainda para pensar concretamente que identidades profissionais estão sendo constituídas e que “lideranças” estão sendo formadas no universo explorado.

Objetivos e Metodologia

A antropologia social, com sua premissa do trabalho de campo e produção etnográfica, vê-se palco de diversas discussões acerca do caráter de um fazer científico, da autoridade e autoria em uma escrita muitas vezes polifônica e do papel dos dados, da descrição, da análise e teoria em um saber que é tão “humano”. Partindo de discussões como a de Tim Ingold (2011), Mariza Peirano (1995) e Marilyn Strathern (2006), proponho o lugar da etnografia e da antropologia enquanto produções imbricadas, porém distintas. Uma etnografia calcada em uma descrição detalhada, coerente e que se proponha a espaços de revisão e fomento do saber em temporalidades distintas, como indica Peirano (idem), parece-me coerente enquanto metodologia proposta. No entanto, em um texto antropológico, que se propõe a trazer conhecimento científico, não vejo possível um foco exclusivo contemplativo e restrito em dados e descrições até mesmo poéticas, enquanto essas não servirem como material de uma análise em diálogo com a teoria antropológica como ferramenta para tentar desvendar e compreender processos, concepções, saberes e formas de pensar do homem inserido em determinado contexto sociocultural. Como indica Peirano (1995, p.9):

...não há cânone possível na pesquisa de campo (...) na antropologia, a pesquisa depende, entre outras coisas, da biografia do pesquisador, das opções teóricas da disciplina em determinado momento, do contexto histórico mais amplo e, não menos, das imprevisíveis situações que se configuram no dia-a-dia no local da pesquisa, entre pesquisador e pesquisados.

Partindo de um interesse por processos de engajamento, construção de identidade, subjetivação e trabalho no capitalismo – temas e conceitos bastante amplos, mas ainda assim noções instrumentais do pensar nas ciências humanas – me aproximei da instituição onde desenvolvi trabalho de campo, a AIESEC. A fim de observar as práticas e estratégias institucionais, analisar os rituais aos quais são submetidos os integrantes da organização estudada, bem como a relação entre os agentes e a relação entre agentes e instituição, pareceu-me fundamental uma pesquisa de abordagem qualitativa.

Pretendo abordar, ao longo deste estudo, a problemática das estratégias motivacionais de gestão, cada vez mais disseminadas nas organizações de trabalho (sejam

elas empresas do primeiro setor ou organizações do terceiro setor⁸, como no caso que me proponho a analisar e que demonstrarei em seguida) e os reflexos destas na constituição das identidades profissionais. A relevância do tema remete à centralidade que o trabalho ainda ocupa na formação das identidades e a necessidade de entender “novas” práticas e novos modos de administrar o trabalho que, por meio de “estratégias de motivação e engajamento”, trazem discursos e mecanismos de disciplina próprios. Estes discursos estão constantemente sendo recebidos, reelaborados e incorporados – ou não – pelos agentes trabalhadores. É com a perspectiva de observar estas dinâmicas em ação, para assim compreender processos de constituição das identidades de jovens profissionais e tornar possível pensar propostas de transformação e tomada de consciência crítica que me dediquei a realizar esta pesquisa.

Busquei desenvolver, com o conhecimento antropológico, uma abordagem crítica acerca de práticas que impactam cada vez mais a rotina de trabalho de indivíduos e podem refletir diretamente na constituição de suas identidades. Desta forma, pretendo contribuir com dados e análises que possam futuramente extrapolar meu universo e recorte de pesquisa empírica e fornecer subsídios para novos questionamentos de determinados discursos e práticas empresariais/organizacionais estabelecidas.

A pesquisa foi realizada junto à organização do terceiro setor chamada AIESEC, especificamente no escritório da cidade de Porto Alegre, na qual jovens estudantes ou recém-formados, entre dezoito e trinta anos, realizam trabalho voluntário e intercâmbios profissionais. O trabalho envolveu grupos de jovens em três diferentes estágios de trajetórias em relação à organização: 1) novos membros, que ainda não passaram pelo

⁸ “A partir do final da década de 80 e do início da década de 90, tornou-se comum no Brasil, especialmente entre os teóricos da Reforma do Estado, a expressão **terceiro setor** para designar o conjunto de entidades da sociedade civil de fins públicos e sem objetivo de lucro. Ele coexiste com o **primeiro setor**, que é o Estado, e com o **segundo setor**, que é o mercado. Difere do primeiro porque suas entidades são de natureza privada e do segundo porque não visa ao lucro nem ao proveito pessoal de seus atores, mas se dedica à consecução de fins públicos”. (LEITE, 2003)

“Dentro das organizações que fazem parte do Terceiro Setor, estão as ONGs (Organizações Não Governamentais), entidades filantrópicas, OSCIP (Organização da Sociedade Civil de Interesse Público), organizações sem fins lucrativos e outras formas de associações civis sem fins lucrativos”. http://pt.wikipedia.org/wiki/Terceiro_setor

A instituição pesquisada, onde está sendo realizado o trabalho de campo – AIESEC Porto Alegre – está atualmente registrada como ONG.

processo de integração, motivação e engajamento à instituição; 2) membros plenos, pessoas que já se alinharam de alguma forma ou em algum nível às propostas da organização e desenvolvem trabalho voluntário; 3) ex-membros, pessoas que deixaram a organização por diferentes motivos. Estes grupos, ocupando posições diferenciadas em relação às práticas institucionais, funcionarão como parâmetro comparativo e relativizador deste estudo, entendendo o recurso comparativo e a relativização etnográfica enquanto procedimentos fundamentais da produção antropológica.

Coloco a entrada em campo como um processo que partiu de conceitos e teorias antropológicas, vistas como ferramentas de trabalho que, revisitadas, revistas e repensadas ao longo de todo o processo da pesquisa subsidiam elementos para se coletar dados já pensando na análise posterior, ou seja, como aponta Ingold (2011), direciona o olhar, sendo a própria descrição já uma forma de interpretação, tendo em mente que a representação por mais fiel que seja não consegue dar conta do todo real, e isso que será retratado é resultado de um olhar guiado e “treinado” dentro de uma perspectiva, no caso, a antropológica.

No entanto, apesar de buscar manter uma vigilância epistemológica constante, problematizando ao longo de toda a pesquisa o lugar do pesquisador em campo, propus-me em minha metodologia de trabalho não ater-me a um projeto e concepções iniciais fechadas, tendo sido constantemente surpreendida e chamada a observar e discutir práticas e discursos os quais não havia previsto. A busca pela produção de um texto antropológico que equilibre descrição etnográfica e análise teórica, me parece adequada na proposta que se coloca na tarefa de uma dissertação de mestrado em âmbito acadêmico na antropologia social. Como indica James Clifford (2008, p.22), “o que emergiu durante a primeira metade do século XX com o sucesso do pesquisador de campo profissional foi uma nova fusão da teoria geral com pesquisa empírica, de análise cultural com descrição etnográfica”, e é pensando este movimento e consciente de um esforço de honestidade com o leitor no que tange a questões de dilemas em campo, ação de “múltiplas subjetividades e constrangimentos que estão acima do escritor” que se pretende a produção do texto final, sem a pretensão de caráter absoluto e positivista em

relação ao universo que ele retrata e lança à discussão – muito mais do que a encerra.

No caso de minha dissertação, do estudo realizado, buscou-se estruturar um texto em que não somente a observação por parte do pesquisador dê forma aos dados, mas que a voz dos interlocutores do campo ganhe lugar por meio de entrevistas em profundidade e depoimentos espontâneos. Parece-me essencial um esforço no sentido de contextualizar as práticas e sujeitos envolvidos nessa pesquisa, no escopo amplo da chamada “sociedade moderna” e as prerrogativas de trabalho e identidade que esta implica. Como indica Strathern (1987, p.254) “*the received wisdom is that fieldwork observation meant that people's practices could be recorded in their immediate social context*”. Neste encontro intersubjetivo que se dá em campo (Clifford, 2008) considero que, ainda apesar do tom polifônico da narrativa, a questão de autoria do texto final está em última instância na figura do pesquisador que recorta, interpreta e analisa essas falas enquanto elementos que compõem um argumento maior. Pensando na discussão de Talal Assad (2008) acerca de noções de tradução cultural na antropologia britânica, considero relevante atentar, no que tange ao diálogo entre dados etnográficos e análise antropológica, para um esforço no sentido de não atribuir significados e motivações inconscientes aos agentes em questão, uma vez que aí estaria adentrando em um âmbito que foge à proposta, atravessando os estudos de psicologia social. O que interessa nesta análise é observar e entender o que fazem e como o fazem estes agentes, como significam suas práticas e constroem seus discursos e que valores manipulam dentro de um universo institucional que roga por certa uniformidade.

Devido ao caráter desta análise, verifica-se fundamental a compreensão dos eventos e não somente a explicação. Para tanto, o estudo foi desenvolvido com referências etnográficas, baseado em recursos de descrição densa, conforme proposto por Clifford Geertz (1989) e na compreensão em um universo partilhado, ou o *Verstehen*, de Dilthey (apud CLIFFORD, 2008, p.34):

O argumento mais sério sobre o papel da experiência nas ciências históricas e culturais está contido na noção geral de *Verstehen*. Na influente visão de Dilthey (1976), o ato de compreender os outros inicialmente deriva do simples fato da coexistência num mundo que é partilhado.

Assim sendo, buscou-se - através do método de observação participante nas

atividades da organização - interpretar e analisar, dentro do universo de pesquisa, as razões, motivações, crenças – ou seja, aplicando uma análise “microscópica” no sentido das subjetividades – que envolvem o fato e as práticas sociais a fim de entender o objeto estudado. Em vista a satisfazer o objetivo principal deste estudo – observar e analisar as estratégias de engajamento e motivação e entender como este engajamento reflete na constituição das identidades profissionais – o foco são os indivíduos, os trabalhadores, jovens voluntários que estão sujeitos às práticas institucionais. A observação participante foi realizada dentro do comitê local da AIESEC em Porto Alegre, de março de 2011 a novembro de 2012, por meio do acompanhamento de atividades do escritório, visita a empresas parceiras, até eventos rituais dos jovens. Meu papel como pesquisadora foi sempre bastante claro junto aos principais interlocutores, durante a observação da realidade de trabalho dos indivíduos, de suas relações interpessoais, bem como de suas relações com o espaço de trabalho, ferramentas e valores da instituição. Por vezes, membros que não me conheciam, confundiam-se com minha presença e me tratavam por membro ou “*alumnus*”⁹ da organização, mas sempre busquei desfazer essa espécie de “mal entendido” e explicar as condições de minha presença.

Além da observação participante, conversas informais e relatos, foram realizadas sete entrevistas em profundidade, focando nas trajetórias individuais de membros plenos e ex-membros da organização, a fim observar como suas narrativas são construídas e que elementos em comum podemos identificar nas falas cruzadas. No material de comunicação interna e externa da organização, foi feito um levantamento e análise de textos e imagens veiculados na *web* (*website*, intranet, página do *facebook*) e em material impresso (cartazes, *flyers*, material promocional) em que consta a participação de membros (seja nos textos ou imagens) a fim de identificar o discurso utilizado para motivação e engajamento dos mesmos.

⁹ São considerados atualmente “*alumni*” da organização – e têm direito a participar das atividades – apenas aquelas pessoas que assumiram cargo de liderança e/ou realizaram um intercâmbio pela AIESEC. Quem se desliga sem ter feito pelo menos uma dessas coisas, perde qualquer vínculo com a organização e não pode realizar intercâmbio, a menos que se submeta a novo processo seletivo. Embora o feminino de “*alumnus*”, em latim, seja “*alumna*”, optei por manter a nomenclatura conforme utilizada por meus interlocutores e disseminada no universo institucional, sem distinção de gênero.

Durante o período de pesquisa de campo foram realizadas cerca de quarenta saídas, relatadas em Caderno de Campo e, posteriormente, digitalizadas em Diários de Campo. Foi-me possível visitar e conhecer pessoas da AIESEC em Córdoba, na Argentina, do escritório de Pelotas e o comitê nacional da AIESEC em São Paulo (visita que descreverei no capítulo 1), além do meu recorte específico em Porto Alegre. Em certas ocasiões foram produzidas fotos e realizadas gravações de áudio, para posterior complementação ou ilustração de dados. As entrevistas em profundidade foram conduzidas em locais diversos, à escolha de cada entrevistado, com preferência a lugares externos ao ambiente do escritório organização a fim de não influenciar as respostas, o que nem sempre foi possível. A análise de dados foi realizada no segundo semestre de 2012, em momento posterior ao trabalho de campo.

O texto final de minha dissertação busca uma abordagem polifônica (Clifford, 2008) na medida em que objetivo dar voz a meus interlocutores ao longo da escrita. Às categorias nativas, a fim de distingui-las de categorias analíticas, optei pela indicação com uso de aspas. Sem descartar meu âmbito de análise e tentativa de entendimento na produção de conhecimento antropológico destes dados, a proposta é de abrir espaço para que não apenas eles ilustrem um argumento, mas sim exponham ao leitor, com a construção de suas falas e por meio das ações observadas, registradas e descritas, o universo explorado e permitam uma visualização de dinâmicas sociais e construtos simbólicos em ação.

CAPÍTULO 1

(Re)Conhecimento do Campo: ao encontro dos “líderes”

A proposta me parecia bastante clara: iniciar o trabalho de campo assim que possível, buscar informações sobre a AIESEC, acompanhar as rotinas de trabalho e eventos dos membros. Na verdade, voltar a conhecer esses membros. Descobrir quem seriam agora esses “jovens”, realizar entrevistas, enfim, refinar um olhar que já fora “nativo” e que retorna agora com um lugar e interesses bastante distintos. Este capítulo trata justamente destes aspectos: a entrada - que pode ser pensada como um retorno - ao campo e a busca por entender e analisar dados, com os quais são também confrontados os jovens que chegam à organização, e como estes são percebidos e apropriados.

Em março de 2011 procurei o presidente da AIESEC Porto Alegre. Já conhecia a organização e estava familiarizada com sua proposta de “desenvolvimento de lideranças, por meio de trabalho voluntário e intercâmbios profissionais no exterior, para impacto positivo na sociedade”. Tendo feito meu primeiro contato com a organização em 2007, eu mesma, na época recém-formada em Comunicação Social e sem saber ao certo que rumo dar à minha vida profissional, passei a ser membro e realizei um intercâmbio para a Alemanha, configurando-me então em 2009 – no meu retorno ao Brasil – como “*alumnus*” da organização.

Uma vez retomado este contato, esse “título” de “*alumnus*” pareceu me garantir certo lugar de legitimidade junto ao grupo, que me recebeu sem maiores restrições, embora reiteradas vezes eu explicasse meu papel como pesquisadora e minha proposta de “estranhar o familiar” (DA MATTA apud VELHO, 1978). Recebi acesso à agenda do comitê local (CL) da AIESEC de Porto Alegre, já me encontrava inscrita em listas de *e-mails* e recebia convites para festas e eventos tanto formais quanto informais (em bares e casas noturnas) dos membros da organização. Comigo conversavam sem maiores problemas utilizando siglas e gestos, o vocabulário próprio da organização, que eu ainda dominava em quase sua totalidade. Considero que as maiores dificuldades enfrentadas em campo foram no sentido de encontrar interlocutores-chave - uma vez que a rotatividade é

relativamente acentuada em uma organização como esta - e a expectativa, principalmente dos “gestores” da organização, de que o meu trabalho pudesse servir de meio de divulgação institucional, o que exigiu negociação constante.

1.1. Sobre a AIESEC

Com a sigla em francês (que significa *Association Internationale des Etudiants en Sciences Economiques et Commerciales*) a AIESEC é uma organização internacional que se apresenta como uma plataforma “que estimula os jovens a explorar e desenvolver seu potencial para criar um impacto positivo na sociedade”¹⁰. Criada após a Segunda Guerra Mundial, precisamente em 1948, seu mito de fundação¹¹ conta que estudantes de sete países europeus (Suécia, Noruega, Dinamarca, Finlândia, França, Bélgica e Países Baixos), inconformados com as “atrocidades” da guerra, reuniram-se propondo a fundação desta organização “visando à promoção da paz mundial por meio de intercâmbios culturais de futuros líderes, de técnicas administrativas e de recursos humanos, proporcionando maior entendimento entre nações e culturas”¹².

Ainda no sítio de internet da organização¹³, encontramos a definição da AIESEC enquanto uma “organização que trabalha para causar impacto positivo na nossa sociedade”, sendo uma “organização global, apolítica, independente, sem fins lucrativos e totalmente gerida por jovens estudantes e recém-formados dos melhores centros de ensino do mundo. Os seus membros estão interessados em questões mundiais, liderança e gestão. A AIESEC não discrimina raça, cor, gênero, orientação sexual, credo, religião,

¹⁰ <http://www.AIESEC.org.br/>

¹¹ Tomamos a noção de “mito de fundação” no sentido que aponta Luis Felipe Miguel (1998) ao tratar do “mito político ancorado no passado”, que cumpre uma função de coesão social, acreditando ser este também um aspecto importante do mito aqui apresentado. Desta forma, ele se aproxima dos mitos das sociedades tradicionais que, segundo Malinowski (1974) não constituem uma ficção, mas de “uma realidade viva, que se acredita que ocorreu uma vez nos tempos primevos e que continua desde então a influenciar os destinos do mundo e dos homens” (Malinowski apud Miguel, 1998). Os detalhes do “mito de fundação” podem variar conforme a pessoa que o conta ou a fonte consultada.

¹² <http://AIESEC.org.br/site/sobre/historia/>. Semelhante discurso pode ser encontrado em outras organizações de “intercâmbios”, vide AFS, apresentada por Denise Silva dos Santos (2010): “No discurso da instituição (...): Ajudamos a construir um mundo solidário por meio do intercâmbio cultural entre os povos”.

¹³ <http://aiesec.org.br/site/sobre/aiesec-way/>.

nacionalidade, origem étnica ou social". Chegamos também às diretrizes da AIESEC, identificadas e reproduzidas, muitas vezes, nos discursos dos agentes:

Por meio do trabalho dentro da organização e de intercâmbios profissionais, a AIESEC estimula a descoberta e o desenvolvimento do potencial de liderança de seus membros para que impactem positivamente a sociedade. **Liderança:** o desenvolvimento do potencial de liderança dos membros da AIESEC acontece através de uma experiência integrada que desenvolve competências pessoais e profissionais a partir de vivência internacional, troca de conhecimentos, valorização da diversidade e gestão de equipes. **Visão Global:** devido a sua presença em mais de 100 países e à realização de intercâmbios profissionais, a AIESEC estimula que seus membros passem a ter uma visão global por meio do entendimento de temas mundiais, e desenvolvam a compreensão das diferenças entre pessoas, organizações e países. **Integração com o Mercado:** a AIESEC possibilita às organizações parceiras o acesso a profissionais e **trainees com alto potencial, previamente selecionados e preparados.** Além disso, oferece a oportunidade de praticar conceitos de sustentabilidade e responsabilidade social e corporativa, viabilizando a formação de líderes alinhados à atual e futura agenda global (grifos meus. <http://www.aiesec.org.br/>).

1.1.1 ADELSA: Valores da organização

Para os membros da AIESEC, em falas internas, tendo o idioma inglês considerado o "idioma oficial" de sua comunicação, os valores da AIESEC são memorizados como ADELSA (Activating leadership, Demonstrating integrity, Enjoying participation, Living diversity, Striving for excellence, Acting sustainably):

Our Values provide a way for the collective leadership of AIESEC to encourage common norms of behavior across our global network which will support the achievement of our goals and will support us in pursuing our ideals. **Activating Leadership,** we lead by example and inspire leadership through actions and results. We take full responsibility for developing the potential of other people; **Demonstrating Integrity,** we are consistent and transparent in our decisions and actions. We fulfil our commitments and conduct ourselves in a way that is true to our ideals; **Living Diversity,** we seek to learn from the different ways of life and opinions represented in our multicultural environment. We respect and actively encourage the contribution of every individual; **Enjoying Participation,** we have a dynamic environment created by active and enthusiastic involvement of individuals. We enjoy being involved in AIESEC; **Striving for Excellence,** we aim to deliver the highest quality performance in everything we do. Through creativity and innovation we seek to continuously improve our results; **Acting Sustainably,** we act in a way that is sustainable for our organisation and society. Our decisions take into account the needs of future generations. (<http://www.AIESEC.in/learn-about-AIESEC/about-AIESEC/value/>).

No *website* em Português:

O QUE VISAMOS, a Paz e o Desenvolvimento das Potencialidades Humanas. **NOSSO IMPACTO**, nossa rede global permite que jovens estudantes descubram e desenvolvam seus potenciais de liderança para causar um impacto positivo na sociedade. **COMO FAZEMOS**, a AIESEC oferece aos seus membros um desenvolvimento integrado através da experiência composta por oportunidades de liderança, intercâmbios profissionais e participação em um ambiente global de aprendizagem. **NOSSOS VALORES**, nossos valores fornecem um caminho para o desenvolvimento da liderança na AIESEC, a fim de incentivar normas comuns de comportamento em toda a nossa rede global, apoiando na expansão dos nossos ideais. **Ativar Liderança**, nós lideramos pelo exemplo e inspiramos liderança através da ação e de resultados. Nós tomamos toda a responsabilidade pela nossa função de desenvolver o potencial das pessoas. **Demonstrar Integridade**, nós somos consistentes e transparentes em nossas decisões e ações. Nós satisfazemos nosso comprometimento e trabalhamos de forma coerente com a nossa identidade. **Viver a Diversidade**, nós procuramos aprender através dos diferentes modos de vida e opiniões representados em nosso ambiente multicultural. Nós respeitamos e encorajamos a contribuição de todo indivíduo. **Desfrutar da Participação**, nós criamos um ambiente dinâmico pela nossa participação ativa e entusiástica. Nós desfrutamos da experiência que estamos vivendo e da nossa participação na AIESEC. **Buscar a Excelência**, nós procuramos atingir o mais alto nível de qualidade em tudo que fazemos. Através da criatividade e inovação, nós tentamos sempre buscando melhorar. **Agir Sustentavelmente**, nós agimos de maneira sustentável para a nossa organização e a sociedade, nos preocupando sempre com todos os tipos de recursos necessários para as nossas atividades. Nossas decisões levam em conta as necessidades das gerações futuras. (Grifos do original, <http://www.aiesec.org.br/aiesec-way/>).



Imagem 1: Valores aiesec (Fonte: <http://aiesec.ca/concordia/aboutus-new/ourvalues/>)

Em entrevistas e conversas com meus interlocutores, por diversas vezes surgiu o tema dos “valores da AIESEC” e de que forma ou em que medida estes eram assimilados e levados pelos agentes – ou não – para esferas que extrapolassem o universo do trabalho na organização. Eduardo¹⁴, estudante de Relações Internacionais, membro da AIESEC há cerca de um ano e meio – desde setembro de 2010 – mostrou-se bastante “informal” durante a entrevista que realizamos na Escola da Administração da UFRGS, fora do comitê da AIESEC. Em tom de confissão relatava: “Eu acho que na real todo mundo fala que não, mas uma coisa que eu acho legal é que a gente gosta de ser diferente dos outros, muita gente fala que não, mas ah não, a gente tá na AIESEC, a gente é diferenciado, a gente gosta de ser diferente e a gente também quer que outras pessoas sejam diferentes que nem nós. Então a gente gosta de mostrar pras pessoas que a gente é meio louco assim (...)”

¹⁴ Todos os nomes foram trocados, como por vezes inclusive solicitado, para preservar a identidade dos interlocutores.

a gente faz *roll call*¹⁵, a gente é meio louco. Tem gente que reclama, reclama por reclamar, porque todo mundo gosta. Ah tá todo mundo olhando, todo mundo dançando *roll call*, ah, que legal tá todo mundo olhando o que esses caras aí tão fazendo. (Eduardo, 12-04-2012).

A partir desta fala, se remete a pensar na própria ideia de “construção de classe”, como assinala Bourdieu (2008), neste caso enquanto um grupo condicionado e tanto quanto possível homogêneo com uma origem clara – entrada e “pertencimento” à organização – “das divisões objetivas, ou seja, incorporadas ou objetivadas em propriedades distintivas, com base nas quais os agentes têm mais possibilidades de se dividirem e de voltarem a agrupar-se realmente em suas práticas habituais” e também com uma “rede de características secundárias manipuladas, de maneira mais ou menos inconsciente”, em graus distintos para diferentes sujeitos. Seguindo a reflexão e estendendo à noção de *habitus*¹⁶ de Bourdieu (idem), depreendemos da fala a percepção dos próprios agentes de sua disposição para agir dentro de uma lógica e discurso condutores deste universo. Ainda em entrevista, Eduardo declara: “Tipo, ah, minha empresa tem que dar lucro, mas também tem que dar um impacto positivo aonde ela vai estar inserida, nas pessoas e nos funcionários (...) isso realmente eu peguei da AIESEC assim, tipo eu acredito que eu tinha isso, mas não estava ainda trabalhado assim, eu acredito bem que na AIESEC assim são pessoas que tem o perfil X e a AIESEC trabalha esse perfil. Não adianta uma pessoa que ‘ah, eu realmente não me interesse por isso, eu sou bem corporativo’, tu vai entrar na AIESEC, mas tu não vai assimilar os valores, tu pode até tomar ações, mas tu não vai assimilar os valores pra ti, então eu acredito que eu tinha os valores, mas eu não tinha a oportunidade de desenvolver eles, porque o foco da Y [nome da universidade em que estuda] não é social, é corporativo: dinheiro, tipo, trabalho e desenvolver, melhorar a empresa, e o da AIESEC me trouxe esse outro lado que eu não tinha trabalhado”. (Eduardo, 12-04-2012).

Estevan, 21 anos, estudante de Ciências da Computação e “vice-presidente de gestão de talentos” (VPTM – *vice president talent management*) da AIESEC Porto Alegre,

¹⁵ *Roll Calls* são coreografias de dança feitas pelos membros da organização, ver Capítulo 3.

¹⁶ De acordo com Pierre Bourdieu (2008), entendendo *habitus* enquanto um sistema de disposição para práticas e incorporação de práticas e estilos, no sentido de propensão e aptidão.

ao tratar dos valores organizacionais e, questionado quanto à sua opinião acerca da disseminação dos mesmos, me falou achar que dependendo da AIESEC local, da “cultura do país”, alguns valores eram mais “levados” e outros não: “por exemplo, se tu fores perguntar aqui no CL de Porto Alegre, qual o valor que tu achas que a gente menos implementa – não na AIESEC, a gente como pessoas – eu não sei o que eles diriam, mas ficaria entre (...) *living diversity* e sustentabilidade, *acting sustainably*, que é o que eu acho que a gente menos implementa porque (...) sustentabilidade é uma questão muito de ‘vamos fazer uma coisa diferente’, é uma questão muito inovadora e não uma questão de seguir o fluxo, porque existem muitas coisas que sim, são mais sustentáveis e a gente usa elas, mas então o que é agir sustentável se a gente é uma organização que propõe focar em liderança, o que é fazer isso de uma forma sustentável? Então é uma questão que eu acho muito difícil mesmo de ser feita, porque é uma questão que tem que ficar pensando bastante e não só, não é um valor que tu ages muito naturalmente, é bem ir contra o pensamento lógico até às vezes, mas só porque eu acho difícil que eu implemento menos assim. Outras pessoas acham que a gente não implementa muito bem o *living diversity* (...) muito mais para o lado dos *trainees*, que as pessoas não se relacionam muito bem com os intercambistas que vêm pra cá, do que o lado de lidar com pessoas muito diferentes, que eu acho que se implementa bem... Eu acho que as pessoas que entram se desenvolvem muito nesse patamar de comunicação, sério assim, mesmo as pessoas que tu vês que hoje são tímidas e tu fores falar com elas, elas vão dizer ‘não, eu era muito pior, eu não conseguia falar com ninguém, eu ia abrir a boca e eu não falava nada, não falava nada’ e é bem interessante isso, mas os outros assim: *striving for excellence*, eu acho que é um valor que a gente tem muito, que depende muito da pessoa assim, por exemplo, tem muita gente que eu conheci, que quando entrou na AIESEC as notas na faculdade só melhoraram. Em Taiwan [durante o intercâmbio] eu conheci isso, mas aqui no Brasil isso não acontece, porque as pessoas veem uma coisa diferente na AIESEC e na faculdade e acontece muitas vezes o contrário pelo que eu te falei, das pessoas pensarem ‘é realmente o que eu quero? Será que a faculdade tá fazendo as coisas direito?’, e a questionar bastante e aí as pessoas se sentem menos motivadas a levar aquilo que elas se

tinham proposto a fazer. Mas em Taiwan onde eu viajei isso era o contrário (...) a AIESEC era proposta de um jeito um pouco diferente, que não extrapola o jeito que é proposto aqui, mas era muito mais voltado pra questão que a gente tava conversando antes de tu seres um gestor, de tu seres um bom profissional" (Estevan, 18-05-2012).

Neste sentido, destaca-se nas falas uma perspectiva de "fuga" da lógica empresarial ou corporativa, viés bastante marcado no discurso da ONG que se propõe a ser um espaço onde estes "jovens" poderiam "contribuir com a sociedade". No entanto, aparece em termos contraditórios, o fato de que o próprio trabalho voluntário prestado por eles se dá em áreas específicas da organização como uma empresa do segundo setor, com "times" de gestão, finanças, comunicação, vendas, etc. É nestes termos, que parece crucial atentar para discursos e práticas *per se* subjetivadoras, na medida que partem da pressuposição de "potenciais" inatos que estavam ali para serem "desenvolvidos" e que engajam inúmeros jovens, embora pareçam ter como pano de fundo justamente a lógica da qual se apresenta como alternativa.

Cecília, ex-membro ("alumnus") da AIESEC desde 2010, tendo trabalhado por cerca de dois anos e meio na organização e assumido "cargos de liderança", refletindo retrospectivamente sobre os valores da AIESEC pondera: "Quanto à questão de valores, eu acho que no meu caso, mais especificamente, pode sim ter ajudado a reforçar alguns valores assim de entendimento de culturas, mas não ter criado um negócio do nada. Isso eu acho que seria muito complicado, a não ser que a pessoa seja muito disposta a mudar radicalmente os seus valores e encontra esse viés na AIESEC. Talvez eu já pensasse algumas coisas antes e só reforçou. (...) Na própria seleção, enfim, eu fui uma das responsáveis também por fazer a seleção e a gente levantava muito a questão dos valores da pessoa, mas não diretamente falando sobre "valores", características que a pessoa tem que estão de acordo com o que a AIESEC faz ou a AIESEC quer. E eu acho que por mais que tenha essa gordura aí [de desistência] que sai, se tentava ao máximo fazer com que essas coisas fossem convergentes, tipo, a pessoa é aberta? Então se tu pegar a entrevista de seleção e forma de selecionar se falava muito sobre as competências da AIESEC que te possibilitavam entender os outros. Aí tinha lá *awareness of others* e um monte de outras

competências que tinham esse viés de entendimento. E era muito forte isso na entrevista e sempre que tinha alguém que se destacava muito, se destacava assim, se opondo totalmente àquelas características, não era selecionado. Mas isso também é uma coisa questionável. Entrou uma guria, só pra dar exemplo, a guria fazia uma arruaça no DD [Discovery Days, ver item 2.2], não prestava atenção, não fazia nada, depois foi um problema e a gente começou a se questionar até que ponto é intenção da AIESEC selecionar pessoas que estão totalmente convergentes com os teus objetivos, o que vai mudar nela, entendeu? Se o objetivo é mudar o mundo, então não deveríamos selecionar totalmente opostos e fazer um trabalho dentro, de desenvolvimento? Era uma das coisas que se discutia, não chegamos a nenhuma conclusão" (Cecília, 23-07-2012).

Além da noção de *habitus*, pensada por diversas vezes ao longo do trabalho de campo e, desta forma, presente ao longo deste texto, é trazida aqui a possibilidade de se atentar para estruturas de "afinidades eletivas" (WEBER, 1992 apud PAULA, 2005) perpassando o contexto da relação entre agentes e instituição, entendendo estas pelo aporte de Löwy (1989 apud PAULA, 2005, p.15):

...da acepção antiga irá conservar as conotações de escolha recíproca, atração e combinação, mas a dimensão da novidade parece desaparecer. O conceito de *Wahlverwandschaft* — assim como este outro, de significação próxima: *sinnhaftigkeiten* (afinidades de sentido) — aparece em três contextos precisos nos escritos de Weber. Em seu sentido central em Weber o conceito de afinidades eletivas busca "analisar a relação entre doutrinas religiosas e formas de *ethos* econômico".

Desta forma, depreende-se que este "algo que já estava lá e que a AIESEC só trabalhou" ou "desenvolveu" pautava essa via de escolha mútua: a organização escolheria o indivíduo, na medida em que o indivíduo também escolheria a organização. Este ponto parece válido, embora ainda careça de atenção o fato de que muitos "jovens" declaram não saber exatamente do que se trata a organização, até depois de já terem entrado e terem passado por um período de "integração". O que parece coerente é o fato de que palestras e material de divulgação ilustram já o discurso institucional e "candidatos a membresia"¹⁷ tem certa possibilidade de alinhar-se antes da entrevista de seleção,

¹⁷ Categoria nativa. Da tradução do inglês "*membership*".

também buscando informações *online* e demonstrando interesse e condições de realização de um programa de intercâmbio. Assim sendo, depreende-se deste “grupo distinto” que forma a equipe de membros da AIESEC um alinhamento de discursos de valores que já vêm sendo observados ao mesmo tempo em que elaborados ao longo de todo o processo e experiência na organização, desde antes de sua aceitação enquanto membro até o seu desligamento, sempre sem desconsiderar os graus variáveis para os diferentes sujeitos em questão.

1.1.2 Network: A “rede global”

Um dos elementos a que se recorre incessantemente no universo institucional, como potencial para construção de capital social e também como propulsor para entrada na organização é a rede social, uma rede de contatos ou *network*. Para fazer parte deste grupo, os sujeitos devem já possuir um potencial de alinhamento à proposta organizacional – o que parece estar subjacente ao depoimento de inúmeros membros que indicam ter chegado a AIESEC por meio de amigos ou conhecidos - como observado ao longo do “processo seletivo” (Capítulo 1, item 1.2). Passy (2003, p.23) retomando White (1992) indica que *“social networks are not only instrumental ties enabling or constrainig participation: ‘a social network is a network of meaning’”*.

No que tange a rede a ser construída por meio da organização, encontra-se dados¹⁸ indicando a presença da AIESEC em mais de 111 países e territórios e seria esta “reconhecida pela UNESCO como a maior organização de jovens universitários do mundo. Sua sede está localizada em Roterdam, Países Baixos”. Segundo site da organização¹⁹, a AIESEC está “presente em 1.850 universidades (...) A plataforma permite que jovens descubram e desenvolvam seus potenciais de modo a ter um impacto positivo na sociedade. Anualmente a AIESEC realiza mais de 500 conferências, 15.000 intercâmbios profissionais e oferece mais de 17.000 posições de liderança para os nossos membros em

¹⁸ <http://en.wikipedia.org/wiki/AIESEC>. Acessado em 10 de Setembro de 2012.

¹⁹ <http://www.AIESEC.org.br/sobre-a-AIESEC/>. Acessado em 10 de Setembro de 2012.

todo o mundo. Os mais de 4.000 parceiros em todos os setores, veem a AIESEC como um suporte para o desenvolvimento de jovens universitários e como meio de acesso a talentosos profissionais ao redor do mundo. Os ex-membros da AIESEC são líderes nestas organizações e em suas comunidades – fazendo uso das experiências, das habilidades e da visão ampliada que a AIESEC lhes proporcionou”. Atualmente, no ano corrente de 2012, a AIESEC, também segundo seu *site*, teria cerca de oitenta e dois mil membros. Destes, cerca de quatro mil membros estariam no Brasil – distribuídos em trinta e três comitês – com cerca de duzentos membros só no comitê de Porto Alegre. A rede mundial de *alumni* contaria com mais de 950.000 pessoas.

Acerca da sua “rede” - um dos fortes argumentos da organização para recrutar pessoas - afirma-se ainda:

Uma de nossas maiores forças é a habilidade de reunir jovens e parceiros de todo o mundo através de intercâmbios, conferências e ferramentas virtuais. A nossa rede envolve jovens ao redor do mundo de diferentes formações, culturas, religiões e interesses. Todos com o objetivo único de se desenvolverem a fim de se tornar um agente de mudança positiva. Além disso, a nossa rede reúne 950.000 Alumni que já passaram pela organização em seus 60 anos de história e que permanecem de alguma forma conectados com a AIESEC (<http://www.AIESEC.org.br/nossa-rede/>).

Ao tratar dos “diferenciais da AIESEC”, a organização diz apresentar uma “abordagem inovadora para o desenvolvimento de jovens e tem o foco em assumir uma postura pró-ativa, desenvolver autoconsciência e uma visão pessoal, construindo redes de contatos e se capacitando para conduzir a mudança” e afirma que:

Nossa plataforma permite que os indivíduos criem sua própria experiência com as oportunidades disponíveis. O resultado é uma experiência de 1 a 5 anos que **produz** indivíduos com as seguintes habilidades: Habilidades Multi-Funcionais - Nossos membros têm experiências práticas em todas as fases do funcionamento de uma organização, incluindo vendas e marketing, relacionamento com clientes, recrutamento e seleção, avaliações de performance, orçamento, planejamento, gestão de projetos, habilidades de comunicação e muito mais. Tamanho experiência prática, em áreas diversificadas, é algo único quando ainda estão na faculdade; Efetividade - Mantemos uma organização global, com uma impressionante gama de programas e projetos, através de um incrível compromisso de nossos membros. Os membros da AIESEC investem entre 15 e 30 horas semanais na organização, enquanto ainda lidam com faculdade, família, amigos e outras atividades. Eles aprendem como administrar o tempo, priorizar e realizar tarefas simultaneamente. Responsabilidade Social - Através dos trabalhos desenvolvidos dentro dos escritórios, do contato realizado com diversos parceiros e através do desenvolvimento de projetos de cunho social,

nossos membros tem a oportunidade de vivenciar e de impactar a sociedade se tornando indivíduos socialmente responsáveis. Diversidade e Internacionalismo - Através da gestão de nosso programa de intercâmbio e da interação com nossas plataformas on-line, nossos membros trabalham e se comunicam diariamente com pessoas de todo o mundo. Eles aprendem como trabalhar eficientemente em ambientes diversificados e enxergar através de uma perspectiva global. Auto-Consciência - Com um foco em reflexões, AIESEC provê canal e suporte para que os indivíduos tracem metas pessoais e desenvolvam sua perspectiva de vida. Nossos membros desenvolvem um forte senso de quem são e o que gostariam de fazer no futuro. Este é o Diferencial da AIESEC – o que faz com que **as pessoas que passam pela AIESEC tenham vantagem sobre outros jovens** e o que os conduz a ter um importante papel em seu ambiente de trabalho e em sua comunidade. (Grifos meus. <http://www.AIESEC.org.br/o-diferencial-da-AIESEC/>)

Assim como se descreve “produzir” indivíduos, é constantemente afirmado pelos membros da organização que o produto da AIESEC, para organizações externas, são as pessoas e são essas pessoas, jovens membros estudantes e recém formados que entram em negociação e circulam conforme vagas de empregos disponíveis em países estrangeiros. Em um segundo plano, no “nível interno” da organização, o produto “vendido” para os jovens é a “Experiência de AIESEC”, que deve ser consumida a fim de gerar desenvolvimento e sucesso profissional. Podemos ver dentro da instituição o foco em uma lógica empresarial, a preocupação com o mercado de trabalho e um apoio muito forte em um imaginário compartilhado de valores para o “desenvolvimento de lideranças”. O apoio da rede global, ou *network*, é fundamental e perpassa as falas e práticas dos agentes. Práticas e estratégias de gestão institucionais são utilizadas promovendo o que indiquei chamar de processos de consumo institucional, para que os “jovens voluntários vistam a camiseta”, alinhem-se aos valores da organização e passem a se identificar enquanto “aiesecos” (ou *AIESECers*, em inglês, “cidadãos globais”). Como indica a fala de um interlocutor em evento interno da organização, dirigindo-se para membros novos: “Temos que comprar a organização que a gente representa, entrar de cabeça” (ver capítulo 2, item 2.2.2).

Vale ressaltar ainda que a AIESEC funciona com uma estrutura focada em hierarquias entre membros, dizendo-se gerida completamente pelos estudantes e sendo ela própria, enquanto organização, regida da seguinte forma: AIESEC Internacional (AI), localizada em Rotterdam, órgão máximo ao qual respondem todos os comitês nacionais e

para o qual pagam taxas institucionais. Seus membros são eleitos por membros da organização e recebem salário durante seu período de gestão de um ano; Comitês Nacionais (MC's), no caso do Brasil localizado em São Paulo, são os comitês responsáveis pelos Comitês Locais (CL's), deles cobram taxas e parte repassam a AI, os membros do MC – também eleitos em votação direta dos membros da AIESEC - ao contrário dos membros dos CL's, recebem um salário, chamados por eles de “bolsa auxílio”, além de acomodação em casa coletiva e produtos básicos custeados pela organização. Todos os cargos de chefia, cargos da AI, de MC e “liderança de CL”, possuem vigência de um ano.

1.1.3 AIESEC no Brasil e AIESEC Porto Alegre

No Brasil, a AIESEC chegou em 1970, em escritórios (ou comitês) fundados nas cidades de Porto Alegre, em parceria com a Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, UFRGS – onde se situa o CL até hoje – e São Paulo, em parceria com a Fundação Getúlio Vargas (FGV), “realizando 8 intercâmbios no seu primeiro ano”. O histórico da AIESEC Brasil, disponível no *site* da organização, apresenta a seguinte cronologia :

Em 1976 acontece no Rio de Janeiro o primeiro evento internacional da AIESEC, o Congresso Latino Americano. Em 1981, a AIESEC participa da Conferência Mundial de Energia, em Medellin, Colômbia. Durante a conferência, a AIESEC no Brasil apresenta para a comunidade internacional o FIAT movido a álcool. Em 1982, a AIESEC no Brasil ajuda na abertura e desenvolvimento da primeira instalação da organização no Uruguai. Em 1995, em São Leopoldo/RS, acontece a celebração dos 25 anos da AIESEC no Brasil. Em Março de 2005 é realizado o Congresso das Américas, em Vitória/ES, com a presença de mais de 20 países. Entre 2005/2006, a AIESEC no Brasil realiza 206 intercâmbios, o maior número de intercâmbios de sua história até então. Em 2008, o Brasil sedia o Congresso Internacional da AIESEC, que acontece pela primeira vez em um país da América Latina. A organização comemora no evento seus 60 anos de existência e apresenta à sociedade centenas de ex-membros que hoje assumem cargos de liderança em empresas, ONGs e governo. No final de 2008 a AIESEC abre sua primeira extensão no norte do estado, em Manaus – AM. No ano de 2011 a AIESEC no Brasil passou da marca de 2300 intercâmbios, batendo um novo recorde desde a sua fundação no país. (<http://www.AIESEC.org.br/historia/>. Acessado em 10 de Setembro de 2012).

Também por meio do *website* da organização, chegamos a um breve histórico relatando a presença da AIESEC em Porto Alegre:

A AIESEC em Porto Alegre foi criada em **18 de Maio de 1970** por Roberto Giannoukas Sampaio. Atualmente, contamos com um quadro de aproximadamente **90 membros** que trabalham voluntariamente na organização. No ano de **2011**, foram realizados mais de **100 intercâmbios** pela AIESEC em Porto Alegre além de mais de **80 membros terem experienciado a oportunidade de gerir uma equipe**. No ano de **2012**, já alcançamos cerca de **30 intercâmbios e 30 experiências de lideranças** (fonte de 18/03/2012). O quadro executivo (Executive Board) da AIESEC em Porto Alegre será composto (**gestão 2012**) da presidência e oito áreas de operação, sendo elas: Relações Externas, Finanças, Projeto Eduaction, Intercâmbios de Envio Corporativos e Sociais, Intercâmbios de Recebimento Corporativos e Sociais e Gestão de Talentos. A gestão de cada quadro executivo tem duração de 1 ano, com início em janeiro e término em dezembro. As eleições ocorrem no final de cada ano, em assembleia geral e conta com a participação de todos os membros da Organização. (Grifos do original. <http://www.AIESEC.org.br/porto-alegre/institucional/AIESECportoalegre/>. Acessado em 20 de setembro de 2011).

A cada semestre são selecionadas cerca de quarenta novas pessoas para integrar o comitê local (CL) de Porto Alegre. Destas, já é previsto que algumas desistirão, outras viajarão ao longo do semestre que virá, tornando necessário, por diversas vezes, um “recrutamento relâmpago”, chamado pelos membros de *headhunting*. Este recrutamento pode acontecer a qualquer momento, seja para preencher postos de trabalho no CL, seja para cumprir metas de intercâmbio. O Processo Seletivo (PSel), que culmina no *Discovery Days* (DD), é o processo oficial de seleção e entrada na organização, como veremos no próximo item.



Imagem 2: DD em Cidreira (ver Capítulo 3)

1.2 Processo Seletivo

Ao iniciar o campo de pesquisa em março de 2011, logo me deparei com cartazes da organização, espalhados pelos diversos campi da universidade (neste caso pude observar com mais atenção nas unidades da Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS, campus saúde, campus central e campus do vale, sendo também informada por membros da organização de que havia material na PUCRS, Unisinos e ESPM) divulgando o processo seletivo de estudantes – semestral – para ingresso na organização. No cartaz²⁰ com fundo laranja e logotipo da organização na área superior, lia-se ao centro a seguinte chamada: “Amplie seus horizontes. O mundo é redondo”. Logo abaixo as imagens que ilustravam a peça traziam pessoas de supostas diferentes etnias, retratadas de forma que remete a certos estereótipos (BHABHA, 1998), como um retrato do exótico enquanto alteridade: ao centro do cartaz vemos a imagem de uma pessoa negra abraçada em outra que veste um traje árabe branco, com a Cáfia, um pano quadrado preso na cabeça por uma fita; na lateral direita está retratada mais uma menina negra e logo abaixo dela uma menina em trajes indianos, com o lenço na cabeça, abraçada em outra que traja uma burqa preta, que por sua vez está ao lado de outra que traja vestes que parecem ser mais “esportivas” e traz o cabelo preso em uma espécie de rabo de cavalo; na lateral esquerda três jovens brancos lembrando uma “postura estudantil” e acima deles um casal com uma fisionomia e trajes que remetem ao “oriental” retratado no ocidente como imagens de chineses e japoneses. Podemos pensar em que ponto estas imagens reforçam quadros estáticos de representação de culturas e etnias dentro do imaginário enquanto “alteridade”. Como indica Manuela Carneiro da Cunha (1986, p.100):

...a escolha dos tipos de traços culturais que irão garantir a distinção do grupo enquanto tal depende dos outros grupos em presença e da sociedade em que se acham inseridos, já que os sinais diacríticos devem poder se opor, por definição, a outros de mesmo tipo.

Como indica Said (1990) ao tratar do orientalismo, da ideia do oriente enquanto

²⁰ Ver anexo 1

invenção do ocidente, são estas imagens e ideias “um conjunto de representações enquadrado por todo um conjunto de forças que introduziram o Oriente na cultura ocidental, na consciência ocidental e, mais tarde, no Império ocidental” (SAID, 1990, p.209). Por esta perspectiva podemos começar a pensar que noção de “diversidade cultural” está sendo acionada e/ou construída e em que ponto estas imagens reforçam quadros estáticos de representação de culturas e etnias dentro de um imaginário enquanto “sociedade ocidental”. Este material deve ser justamente o primeiro atrativo, que posteriormente impulsionará o engajamento à organização, e nele se vende uma ideia do “exótico” a ser alcançado e conhecido por meio da AIESEC.

Ao longo deste período de divulgação e chamada para processo seletivo, no primeiro semestre de 2011, foram também realizadas nas universidades palestras de apresentação da organização aos estudantes interessados, conduzidas pelos próprios membros.

1.2.1 Psel 2011/1: Palestra de divulgação

Ao acompanhar uma destas palestras, no auditório do prédio do curso de arquitetura da UFRGS, foi possível perceber como a questão da “diversidade cultural e entendimento entre nações” perpassa a narrativa destes atores na tentativa de reforçar a atuação institucional. Para um público de nove pessoas, duas meninas, “membros ativos da AIESEC Porto Alegre”, como elas se apresentaram, desenvolveram uma fala de cerca de uma hora, apoiadas por uma apresentação em *Power Point*. A apresentação trazia o histórico da organização, seus principais números, em termos do comitê local de Porto Alegre e gerais (tratados anteriormente), explicava “o jeito de ser” AIESEC, ou o “*AIESEC way*”, a missão da organização, sua estrutura e funcionamento e suas modalidades de intercâmbio, sobre as quais falarei ao longo deste trabalho. Nos pré-requisitos para entrar na organização constava: ter entre dezoito e trinta anos, ser estudante universitário (graduação ou pós-graduação) ou formado há, no máximo, dois anos, ter disponibilidade de dez horas semanais para dedicar à AIESEC como voluntário, ter conhecimento do

idioma inglês. Se preenchidos os requisitos, o candidato deveria pagar uma taxa de inscrição do processo seletivo (no valor de quinze reais) e ser aprovado na dinâmica em grupo e entrevista individual. Além disso, os aprovados deveriam ter disponibilidade para participar do “retiro de final de semana” obrigatório, chamado *Discovery Days* (DD), do qual também tratarei ao longo deste trabalho (Capítulo 2).

Na abertura das falas desta palestra, o primeiro conceito trazido foi o de “cultura”, entendido segundo as palestrantes como “forma de pensar”, “uma maneira de encarar a realidade”, e no reforço da ideia de que se integrar à organização significa “trabalhar para causar um impacto positivo na sociedade”, uma das palestrantes afirmou: “pessoas capacitadas e com conhecimento de diversas culturas, como nós, podem impactar o mundo”. O ponto crítico destas falas e a inquietação que desperta o discurso institucional remete à superficialidade dos conceitos e a incorporação por parte de muitos membros dos valores e da “cultura organizacional²¹” sem maiores questionamentos.

1.2.2 Psel 2011/2: O “Psel ideal”

No segundo semestre de 2011, novos cartazes ganharam as universidades. Desta vez, a campanha²² trazia imagens de membros ou *alumni* da AIESEC, que houvessem realizado intercâmbio e chamadas como “Carol aproximou o Brasil da Colômbia”, “Reynaldo acabou com o preconceito na Colômbia”, “Jauri iniciou uma revolução na Itália”, “Débora mudou os costumes na República Tcheca”, entre outras, e ainda o *slogan*: “Quando você muda, você muda o mundo”. Essa mesma campanha foi utilizada para o processo seletivo do primeiro semestre de 2012.

Durante o período de trabalho de campo, acompanhei as atividades de Psel, desde reuniões do comitê que o organizava (*organizing committee* ou OC) até as palestras,

²¹ Proponho pensar “cultura organizacional”, enquanto termo nativo e conceito administrativo da seguinte forma: “cada empresa tem sua própria cultura, formada por normas e procedimentos que regem a conduta dos funcionários” (GIANGRANDE & FIGUEIREDO, 1997:61), sendo esta recebida, elaborada, reelaborada e transmitida entre membros das organizações (sejam eles funcionários, chefias ou voluntários, no caso da organização estudada). Para “cultura organizacional” ver ainda: SROUR, 1998; TAMAYO, 2004; SILVA & ZANELLI, 2004; CROZATTI, 1998; CAVEDON, 2010.

²² Ver anexo 2

dinâmicas e entrevistas. As palestras, antes dadas nas universidades, passaram - a partir do segundo semestre de 2011 - a serem dadas no mesmo dia e local das dinâmicas de grupo e entrevistas, tendo estas acontecido na Escola de Idiomas Cultural e na Escola de Administração da UFRGS.

Para organizar o Psel, assim como qualquer outro evento da organização, é eleito um OC, que possui um "líder". No segundo semestre de 2011, essa líder foi Isaura, de vinte e três anos, estudante de Engenharia Ambiental da UFRGS. A reunião de organização do Psel aconteceu em seu apartamento, em um prédio residencial próximo ao centro de Porto Alegre. O encontro durou das nove horas da manhã às dezessete horas da tarde. Apesar da estrutura e atividades muito parecidas, cada Psel deve ser pensado de forma a ser melhorado e servir como experiência de trabalho para o OC.

Isaura me recebeu em sua casa nessa ocasião. Quando cheguei, os presentes já se preparavam para a reunião. Ainda aguardavam alguns membros do OC. Enquanto aguardávamos, a conversa girava em torno do "*budget*" dos "times". Acabei me sentando um pouco afastada, em um lugar que "sobrava", mas as pessoas já pareciam acostumadas à minha presença apenas "observando". Iniciada a reunião, os presentes – cerca de doze pessoas – dividiram-se em dois grupos e assim deviam fazer uma "reflexão" (tipo de exercício constante na organização) acerca do que seria o "processo seletivo ideal" e que resultados este obteria. Uma vez feita a reflexão, cada grupo deveria compartilhar três pontos levantados e estes seriam então debatidos e utilizados em seu projeto. Nos pontos, pude observar destaque na discussão sobre "problemas de retenção de membros", muitas pessoas entrariam e sairiam da organização logo em seguida; a falta de conhecimento sobre a AIESEC por parte dos candidatos; a falta de tempo para dedicar ao trabalho voluntário na organização, que se configura como um trabalho em uma empresa, sendo o membro novo "alocado" em uma de suas áreas/times. Surgiu também a ideia de "vender" para a escola Cultural – local que sediaria o Psel - que ela viesse a ser a escola de idiomas indicada aos candidatos que não fossem aprovados por não possuírem nível adequado do idioma inglês – a questão dos negócios, vendas e parcerias aparecendo constantemente.

A discussão se estendeu e passou por questões como “devemos ser animados e motivados, o foco é que as pessoas vejam na AIESEC uma via de mão dupla” e a todo o momento se retomava o argumento de “melhora no currículo”, de melhores possibilidades futuras de emprego e salário a partir da experiência na organização, além da possibilidade intercâmbio no exterior, é claro: “Em termos de contrapartidas, temos que pensar em pessoas que possam se beneficiar com a AIESEC e também contribuir com conhecimento para a organização”, disse um membro e me remeteu à noção de um dos capitais que está sendo valorado nesse meio para “construção e venda”, o que parece coerente chamar de “capital intelectual”.

Explicar o que é a organização também é um ponto recorrente nas conversas e, ao se questionarem o que colocar no slide “o que é AIESEC?”, sugeriu-se “o *flow* do treinamento de vendas, tem que ser alguém que saiba vender a AIESEC, falar sobre a nossa causa, o que a gente faz para atingir isso, falar dos números da AIESEC”. Isaura complementa: “eles devem pensar ‘o Bill Clinton foi parte da AIESEC, eu também quero ser. O Bill Clinton foi’”. E assim optam por manter uma lâmina de apresentação *Power Point* que já parece “consagrada” na organização.

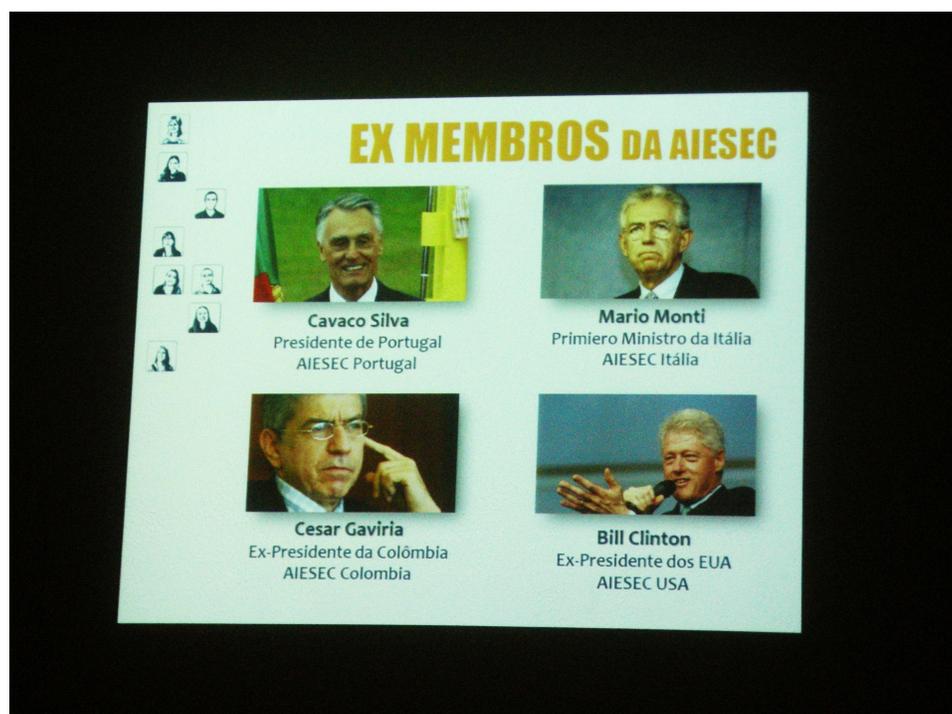


Imagem 3: Slide de ex-membros “famosos”

Cecília, respondendo ao meu questionamento sobre as figuras e tipos de líderes trazidos no discurso dentro da organização, por vezes no âmbito de um líder progressista que “vai mudar o mundo” e, em tantas outras, empresários e políticos: “Eu acho que para as pessoas não é clara essa contradição, tu bota lá o Bill Clinton e aí fala em mudar o mundo, pode parecer contraditório, mas pras pessoas não... É que não é uma coisa “mudar o mundo”, por isso eu acho que essa questão do “mudar o mundo” é muito mais no sentido individualista do que no sentido amplo de mudar o mundo e fazer as coisas melhorarem. E eu comecei a discordar desse tipo de discurso porque eu achei que não é bem assim que acontece, eu acho que a AIESEC é uma das maiores fornecedoras de recursos humanos bem preparados pra grandes empresas. As pessoas não vão mudar o mundo assim no sentido utópico, elas vão implementar melhores processos dentro das empresas, elas vão pensar nas pessoas talvez um pouco mais, que é uma característica que a AIESEC tem, vão ser bons líderes dentro dessas organizações, mas a questão de mudar o mundo assim, no sentido utópico, como a AIESEC coloca, isso não tá em pauta. É a minha opinião”. (*Cecília, 23-07-2012*).

Ao meio dia fizemos uma pausa e fomos em grupo almoçar em um restaurante próximo. À tarde as discussões continuaram no apartamento. Os membros da AIESEC falavam constantemente sobre “desenvolver pessoas”: “a AIESEC pode ajudar qualquer estudante, qualquer estudante que entrar na AIESEC pode se desenvolver”, diz Isaura. A questão do “sucesso profissional” também é bastante presente e há sempre uma tensão entre “pessoas que seriam boas para a AIESEC” e “pessoas para as quais a AIESEC seria boa”, indicando que nem sempre optariam escolher pessoas previamente alinhadas aos propósitos da organização.

No caderno de campo anoto a seguinte fala: “as pessoas que se engajam na AIESEC normalmente estão em um momento de transição de vida [pessoal e/ou profissional], são pessoas “perdidas”, parece que depois que se ‘estabilizam’ em algo saem da AIESEC”, diz um membro. De fato, observo ao longo do processo, nas falas dos jovens, a questão da “insegurança” em relação ao mercado de trabalho para iniciantes – lembrando que são

pessoas que buscam cargos de chefia e/ou gestão – e parece ser o momento em que começam a pensar suas identidades profissionais (DUBAR, 2005).

Na sequência da reunião surge uma “piada”, da qual tomo nota: “deveríamos abrir cotas na AIESEC” [o que gera muitos risos]. Em conversa posterior, com Cláudio, questionei acerca da questão das cotas, uma vez que percebi claramente não haver nenhuma espécie de aderência da AIESEC às chamadas ações afirmativas²³, especialmente no que tange à reserva de vagas, neste caso, dentro da organização. Segundo Cláudio “a AIESEC jamais faria algo assim. Isso iria diretamente contra os princípios de igualdade que a gente prega, uma vez que não são avaliados conhecimentos prévios (além do inglês) ou CV [curriculum vitae]”. Questionado sobre que “princípios de igualdade” seriam estes, Cláudio afirmou: “a aiesec tem outras ações que ela vem buscando de incluir os jovens nos programas. No entanto, o fator de reserva de cotas ou patrocínio por parte da aiesec a esses estudantes é economicamente inviável (...) estamos buscando entender como a classe C poderia consumir os programas de intercâmbio, por exemplo, e aplicar para fundos públicos, mas são atividades mais complexas e requerem regulamentações diferentes (a princípio) como OSCIP (...) a AIESEC tá bem próxima de um *social business*”. Essa citação me parece ilustrar algumas das contradições de uma organização sem fins lucrativos, que funciona como uma empresa, diz-se preocupada em “causar impacto positivo na sociedade”, mas opera dentro de uma lógica bastante individualista, como citado por diversas vezes pelos próprios membros (“o impacto positivo é nos indivíduos, nós, líderes”, *Eduardo*).

Ao final da reunião estruturam uma ideia de questionário para a entrevista, com perguntas sobre situações hipotéticas de problemas reais que acontecem na AIESEC para ver como as pessoas agiriam; outras sobre acontecimentos recentes para ver se são “bem informados”; sobre países para os quais viajariam ou não para avaliar a “cabeça aberta”;

²³ “Antonio Sergio Guimarães (1997) apresenta uma definição da ação afirmativa baseado em seu fundamento jurídico e normativo. A convicção que se estabelece na Filosofia do Direito, de que tratar pessoas de fato desiguais como iguais, somente amplia a desigualdade inicial entre elas, expressa uma crítica ao formalismo legal e também tem fundamentado políticas de ação afirmativa. Estas consistiriam em promover privilégios de acesso a meios fundamentais - educação e emprego, principalmente - a minorias étnicas, raciais ou sexuais que, de outro modo, estariam deles excluídas, total ou parcialmente”. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/cp/n117/15559.pdf>. Acessado em 14 de dezembro de 2012.

sobre como “venderiam” a AIESEC para avaliarem “habilidades” de vendas e conhecimento da organização e uma questão em inglês para avaliar o conhecimento do idioma. Na dinâmica de grupo, como nos outros processos que acompanhei, a atividade seria montar uma torre em grupo, a partir de materiais de sucata, e depois fazer um argumento de venda para a mesma. Além disso, optou-se por fazer uma espécie de entrevista em grupo durante o tempo da dinâmica, modelo que se buscou em uma empresa de recursos humanos, parceira da AIESEC.

1.3 Visita ao MC (Comitê Nacional)

Em julho de 2012, passara uma semana cansativa em São Paulo. Reunidos para a Reunião Brasileira de Antropologia (RBA), antropólogos de todos os cantos do país encontravam-se discutindo temáticas variadas. Minha ideia: aproveitar para escapar da sociabilidade “extra-evento” e realizar um dia de trabalho de campo visitando o comitê nacional da AIESEC (MC) na Vila Mariana, por tantas vezes mencionado, em saídas de campo que fizera, ao longo do ano anterior.

Almocei, peguei o metrô por volta das quinze horas da tarde e em pouco tempo cheguei à casa sede da organização. O encontro já havia sido pré-agendado com Carla (gaúcha, natural de Santa Maria, ex-presidente da AIESEC Porto Alegre e atual vice-presidente de relações públicas da AIESEC Brasil) que afirmara a possibilidade de me receber.

Em uma rua tranquila, uma casa amarela de dois andares indicava o número anotado. Carla me recebeu e imediatamente começou a me apresentar a cerca de vinte e cinco pessoas que trabalhavam espalhadas pelos cômodos, enquanto me apresentava também os ambientes, salas, cozinha e quartos improvisados. Explicou que estavam “superlotados” em função de “aiesecos” que vieram de diferentes partes do país, eleitos para formar os comitês de organização (OC’s) da conferência nacional e do fórum “*Youth to business*”²⁴. Esta casa, entretanto, servia como escritório da organização e “lar”

²⁴ <http://www.aiesec.org.br/y2b/>. “O Fórum Youth to Business é um evento destinado aos jovens e às

temporário para essas pessoas, sendo que os dezoito membros do MC moravam em outra, também custeada pela organização, que ficava há duas quadras dali.

Após a caminhada pela casa, retornamos à sala principal no andar térreo. Paredes cobertas de cartazes e quadros indicavam metas, datas, siglas, planos dos eventos e a frase de “motivação”: *dare you to move*. Carla falava sobre as metas, a necessidade de mandar cada vez mais pessoas para os programas de intercâmbio no exterior e indicava haver uma constante tensão entre os fatores quantidade *versus* qualidade da experiência.

Em sua perspectiva, dizia achar necessário que a organização se posicionasse mais em relação ao “exterior”. Não entendi exatamente o que ela quis dizer com isso. Ela explicou: “sair um pouco da lógica de pensar só aqui dentro, desenvolver senso crítico, questionar, algo que todos têm medo de fazer, mas de repente é o que as empresas querem. Queremos lançar uma nova voz jovem”. Prossegue “no Replan [evento de planejamento para o ano seguinte] a gente fez um (...) *brainwashing* [ato falho?] disso, pra pensar as entregas, os processos, porque isso muda tudo”.

Percebi em seguida adesivos “*I Love AIESEC*” nos *notebooks*. Fomos interrompidas por uma moça, representante da *Kraft Foods* – parceira da AIESEC – que chegara para uma reunião. Organizamos-nos então e partimos para o andar de cima. Acomodamos-nos em uma sala onde trabalhavam mais três pessoas. Na área ao lado, colchões, malas e roupas estavam acomodados a céu aberto, ali dormiam três pessoas. Dois rapazes, sentados sobre os colchões trabalhavam. Pedi para tirar uma foto, ao que negaram veementemente: “não, não, isso é a imagem da organização”.

Então recomeçamos a conversa e fomos novamente interrompidas. Desta vez, por outro membro do MC que estava trabalhando na organização da conferência nacional (CONADE) e veio discutir acerca de um “balão” que haveria no evento – também ícone do logotipo utilizado para este – e no qual os “aiesecos” poderiam fazer um passeio mediante certo custo, e é isso que coloca em discussão: o valor. “É preciso calcular uma margem de lucro, mesmo que pequena. Empatar ou perder dinheiro não vale a pena”.

empresas com o intuito de promover o engajamento destes dentro do mercado corporativo e da sociedade. Acontece ao redor do mundo onde a AIESEC está presente, em edições locais, nacionais e internacionais. No Brasil o evento ocorre duas vezes ao ano, julho e dezembro”.

Não bastasse toda essa discussão, fomos chamadas a um quarto ao lado para que todos os membros do MC fizessem a sua apresentação na *webcam*, para uma teleconferência com representantes dos comitês locais. Todos se apresentaram muito felizes, mandando beijos e abraços e convidando os membros a participarem das atividades oferecidas. A conversa já perdera o prumo, mas o comitê estava visto, a visita fora feita. Brevemente me despedi e fiz algumas fotos para registro que apresento:



Imagem 4: Sede do Escritório Nacional (MC)



Imagem 5: Fotos da visita ao MC

A partir deste roteiro, desde o primeiro contato com o presidente da AIESEC Porto Alegre, sua receptividade, a constatação da significância do *status* de "alumnus", o estranhamento em relação à organização, bem como do levantamento e mapeamento do seu histórico, dos seus valores e da sua construção para atrair, ou seja, para ser vendida aos jovens, se pode delinear e perceber como seus discursos e processos assemelham-se a uma empresa do segundo setor com enfoque acentuado nos campos da Administração e Recursos Humanos. Desde o escritório em Porto Alegre, onde os membros não recebem salários até o escritório nacional em São Paulo onde o trabalho já ganha uma estrutura diferenciada – exigência de cumprimento de oito horas diárias e recebimento do "bolsa auxílio" – vemos que este é significado da mesma forma: enquanto um "trabalho voluntário por um mundo melhor e para qualificar as pessoas enquanto profissionais, formar líderes". As dinâmicas de trabalho seguem um modelo geral que se observa presente na AIESEC de "motivação, alegria, liderança e formação de *network*".

CAPÍTULO 2

AIESEC XP ou AIESEC *experience*, a “experiência de AIESEC”

Uma vez caracterizada com estrutura, práticas e discursos semelhantes a uma empresa, imediatamente se passa à questão do que seria então “vendido” por esta. Enquanto “produtos”, os membros da AIESEC o explicitam em um escopo: “*the AIESEC experience*” ou a experiência de AIESEC, o produto da organização para seus membros, que são por estas experiências – as suas, individuais, bem como a de seus colegas – inteiramente responsáveis. No entanto, em uma leitura mais cuidadosa, encontramos um segundo escopo: o do produto vendido pela AIESEC a empresas e organizações parceiras: “*trainees* capacitados e qualificados”. Esta sessão dedica-se, assim, à problematização e análise destas produções: a ocasião é uma “assembleia extraordinária” para eleição do(a) novo(a) presidente para o comitê da AIESEC de Porto Alegre. “Extraordinária” porque é junho (de 2011), meio do ano, era para estar em vigor o “mandato” do presidente eleito no final do ano anterior. No entanto, este – presente na assembleia – foi “destituído”. Eu não fico sabendo ao certo o que houve, alguns falam de má gestão, outros falam de “golpe” do EB (*executive board*), o quadro de Vice-presidentes (VP’s) da organização (um para cada área de gestão, com por exemplo, comunicação, finanças, vendas, etc.). Estamos em um salão de festas do prédio residencial de um dos membros, ninguém entra, ninguém sai. Carla prepara-se para fazer seu discurso. Membro da organização desde o início de 2009 e VP da organização, parece segura e preparada em relação ao único outro concorrente. Dominando certos códigos da organização, inicia contando que estuda marketing e relações internacionais na Escola Superior de Administração e Marketing (ESPM) e dá “muito valor à família”. Diz que entrou na organização porque “não sabia exatamente o que fazer da vida [e ainda não sabe]”. Afirma que “a organização deve ser mais importante do que tudo, as pessoas vivem nosso produto que é ***a life changing experience***” (grifos meus). Ela se emociona e quase chora, conta que já perdeu uma eleição para LCP antes. “Temos a chance de mudar e fazer muitas coisas, fazer a AIESEC Porto Alegre (@PA) voltar a ser referência”.

Ainda em sua entrevista, Estevan fala sobre a experiência de AIESEC: “Então a gente tem lá os quatro programas de membro de time, líder de time, intercâmbios sociais e intercâmbio corporativo. O que que são esses programas? São experiências. Se aquela experiência que tu viveu naquele programa foi, serviu o propósito que tu entrou na AIESEC, que era te desenvolver, te tornar uma pessoa mais crítica, te tornar uma pessoa que enxerga melhor as coisas e viver uma experiência realmente diferente, agregadora, então *okay*. Se aquilo foi suficiente pra ti, não tem problema sair, entende? Mas o que é legal é que as pessoas que ficam, elas conseguem ver outras oportunidades e crescer cada vez mais e é isso que a gente tenta fazer quando as pessoas acabam uma experiência. A gente vai lá, quem tá no time, e fala ‘ó, tem essas oportunidades, aqui tu vai aprender isso, aqui isso, aqui isso, tu já olhou pras oportunidades que têm no Brasil, depois tu vai poder ver, sei lá, ser da diretoria do Brasil, tem coisas no mundo também, tem coisas aqui em outros países e tá sempre tudo aberto pra ti, olha só como essas pessoas aprenderam bastante’. O que me deixa triste só é, que às vezes, *okay*, acontecem erros de seleção... Isso é normal, mas eu acho que nos dois últimos processos seletivos isso foi bem menor porque a gente *setou* as expectativas muito bem assim do que é a AIESEC, do que ela vai servir, enfim. Então se as pessoas decidirem fazer um programa curto e saírem, tudo bem. O que me deixa triste é elas aceitarem tudo, até pagarem pra ir no DD [Discovery Days] e depois largarem... isso tem ocorrido menos. Mas acho que fica mais claro, agora com esse novo ciclo fica mais claro, que a experiência de AIESEC, ela pode ser de dois meses até dez, doze anos, a pessoa entra com dezoito e sai com trinta se quiser”.

2.1 Pensando o “público interno”

Durante o evento da assembleia de eleição, pude perceber que algumas pessoas vestiam camisetas da organização com os mais diversos dizeres como, por exemplo: “*Every generation gets a chance to change the world*” e “o mundo é redondo. AIESEC”. Olhar para esta atividade e essa elaboração da organização “comprada” e “consumida” pelos seus integrantes, por meio da “experiência” em um processo de identificação e

“incorporação” da cultura e valores institucionais, remeteu-me largamente a práticas de organizações que visam motivar e “fidelizar” o público interno²⁵. Para Wey (1986), público interno são os empregados²⁶ da empresa e seus familiares. Já para Newson e Scott (1985) esse público seria somente composto pelos funcionários da empresa. Kotler e Armstrong (1998, p.49) afirmam que o público interno de uma empresa é formado “por seus empregados, gerentes, voluntários e diretores”. Podemos cruzar os conceitos e extrair elementos de todas essas definições para resumir o público interno como: grupo de pessoas que possuem algum vínculo de trabalho com a organização, seja esse vínculo direto como no caso dos “colaboradores”, indireto como no caso dos prestadores de serviço (profissionais terceirizados), seja ainda no caso dos familiares de colaboradores como citam alguns autores (SILVA, 2006).

São desenvolvidos então, para este público, eventos e convenções com atividades visando despertar um sentimento de pertença e integração a um grupo único, o trabalho do orgulho e valorização de feitos na busca por agregar valor ao tempo dedicado à AIESEC mesmo sem uma remuneração monetária, o material de divulgação elaborado, tanto em canais externos como a *internet*, cartazes, espaços nos meios de comunicação de massa como televisão e rádio quanto internos como murais do escritório, intranet (ou portal de acesso exclusivo a membros e ex-membros), banco de dados, grupos de e-mail, etc. Todos estes esforços somam-se na perspectiva de elaborar o valor da organização e sua imagem junto aos seus membros, bem como promover uma identificação destes sujeitos com os valores propostos. Jacques Godbout (2002, p.68), em seu texto “Homo Donator versus Homo Oeconomicus”, traz uma reflexão que vai ao encontro desta elaboração e venda dos valores na sociedade, ao falar do “paradigma do crescimento”:

...voltemos ao postulado das preferências. Como vimos, trata-se de uma teoria dos meios para tomar uma boa decisão, sejam quais forem as finalidades ou os valores da pessoa. Este modelo é, portanto, teoricamente neutro diante dos

²⁵ Termo que ganha força na comunicação social e na psicologia, na área de Recursos Humanos, ao tratar de estratégias de gestão de pessoas, tais como o marketing interno, ou seja, o marketing para funcionários no caso de empresas do segundo setor e a comunicação interna.

²⁶ Dentro do conceito de público interno podemos encontrar diversas terminologias, como empregados, funcionários e colaboradores que são equivalentes. Sua aplicação depende da “cultura organizacional” de cada empresa. No entanto, atualmente a mais encontrada em discursos de Endomarketing é colaboradores.

valores. Ora, o mercado acrescenta uma condição de funcionamento que afeta esta neutralidade: sejam quais forem os valores, estes devem estar em condições de serem transformados em mercadorias, tomarem a forma de produtos que são lançados no mercado, serem “mercadorizados”.

É justamente isto que acontece neste caso, detectamos um composto de valores que são transformados em mercadorias e vendidos aos membros da organização, ou seu público interno [e também a empresas “parceiras”, parte do “público externo”]. Quando comprados, estes são incorporados e passam a pautar um estilo de vida, mesmo que temporariamente. Aparece, é claro, que esta transposição dos valores institucionais para a “esfera pessoal” depende também dos agentes. Quando esta “compra” não acontece, indica-se que acaba havendo um rompimento e as pessoas distanciam-se e até mesmo desligam-se da organização.

2.2 – Induction e Discovery Days (DD)

A life changing experience, uma “experiência que muda a vida”, penso então que é justamente sobre a “mudança” e a “experiência” que interessa falar. O “fluxo” de AIESEC é caracterizado pelas seguintes etapas: entrada na organização e “*Induction*”, “experiência de membresia”, “experiência de liderança”, intercâmbio e *life-long connection* para os “*alumni*”. Uma vez aprovado no processo seletivo, o novo membro, neste período de “*Induction*”, é “apadrinhado” por um membro antigo, à sua escolha, uma pessoa que fica “responsável” por lhe apresentar melhor a organização e realizar atividades com ele sobre autoconhecimento e planejamento de carreira.

Diário de campo – Sábado – 09 de abril de 2011

No primeiro semestre de 2011, acompanhei parte do evento em que estes padrinhos eram “escolhidos”. Grande parte das atividades da AIESEC acontece nos finais de semana, uma vez que muitos membros estudam e/ou trabalham, fazem estágio. Cheguei por volta das dezesseis horas no prédio residencial no Bairro Jardim Leopoldina, prédio residência de um dos membros, local marcado para a ocasião. Logo me choquei, no *hall* de entrada do prédio, o qual não tinha grades e era aberto, de frente para uma praça, dezenas de

peças conversavam, riam e somavam-se em um zunido ensurdecedor, que me lembrava um enxame de abelhas e chamava a atenção de qualquer transeunte. Os membros novos estavam sentados em duplas, os candidatos a “padrinhos” e “madrinhas” passavam por essas duplas, circulando, se apresentando e falando sobre si para que os novos membros depois escolhessem seus eleitos para o apadrinhamento. Cada padrinho tinha cerca de dez minutos para falar e fazer seu “marketing pessoal” a cada dupla, ao final desse tempo o mediador gritava “hey AIESEC!” ao que todos (membros novos e velhos) respondiam “what’s up?” e aí rotavam os candidatos.

Nota de campo: uma menina membro vestindo a camiseta “AIESEC United States. When nothing is sure, everything is possible”. Em uma parede, planilhas afixadas com os nomes dos possíveis padrinhos e suas disponibilidades de horário. Noto, em seguida, outro membro também com camiseta da AIESEC “Não existem fronteiras para quem é da AIESEC”.

Todos se mostram bastante simpáticos comigo, me recebem bem, conversam e esboçam um mini interesse – ou mais uma curiosidade – sobre minha pesquisa. Não consigo evitar me questionar sobre como essas pessoas estão significando suas atuações, como pensam suas razões para estar ali. Parece-me também uma grande oportunidade de ser aceito, de ser parte de algo, de se encaixar em um grupo.

Uma vez escolhidos os padrinhos, com muitos sorrisos, beijos e abraços, afinal é uma relação de cuidado e um laço que doravante deve se estabelecer, o evento é finalizado com uma confraternização acompanhada de acespipes e refrigerante.

A *Induction* culmina no *Discovery Days* (DD), momento que considero fundamental para a análise proposta, pois é quando os selecionados tornam-se “aiesecos”. Podemos observar nessa dinâmica os momentos definidos no modelo De Van Gennepe (1978) da análise dos ritos de passagem: “1) ritos de separação; 2) ritos de transição; 3) ritos de reagregação. A experiência de liminaridade refere-se, particularmente, ao segundo momento” (VAN GENNEPE apud DAWSEY, 2005). O DD se trata de um final de semana em que o novo grupo é reunido e levado para uma espécie de “retiro”, em um local afastado

da cidade, onde passa o final de semana assistindo a palestras, participando de dinâmicas, sendo informado sobre os valores da organização e integrando-se aos membros antigos por meio de coreografias da organização, expressões de comunicação e corporais exclusivas da AIESEC, festa à fantasia, sempre com o mote do “desenvolvimento de liderança, sustentabilidade, intercâmbio profissional, impacto positivo na sociedade”, e tudo isso sob uma atmosfera de “motivação, descontração e pertença ao grupo seletivo da instituição”.

Não penso aqui na “instituição” enquanto uma instância supra-individual impondo seus valores aos agentes (Douglas, 1998), mas sim estes próprios agentes assimilando, identificando-se, ajustando e repassando uns aos outros os valores, crenças e ações, criando e recriando uma instituição legitimadora por meio da qual se reúnem. Ao falar com membros mais antigos da organização percebe-se já um alinhamento de discurso, no sentido da intenção de trabalharem em “projetos sociais dentro da organização a fim de causar um impacto positivo na sociedade”, reconhecimento do seu “perfil e capacidade enquanto líderes”, “desenvolvimento de um espírito empreendedor e inclinação para a realização de um intercâmbio de trabalho no exterior”.

2.2.1 DD 2011/1: Cidreira

No primeiro semestre de 2011, o DD foi realizado no balneário de Cidreira, a cerca de cem quilômetros de Porto Alegre. Os participantes ficaram em uma colônia de férias e lá foram dirigidos pelos membros mais antigos em relação às atividades que iriam cumprir, a forma como deveriam se comportar, uma vez que agora seriam “aiesecos” e deveriam levar os valores da organização para suas vidas. No domingo, segundo dia de atividades, do qual participei, muitos dos temas se repetiam em palestras e dinâmicas em grupos, sempre incorrendo fortemente sobre as ideias de “liderança, impacto positivo na sociedade, mudança no mundo, pertença a uma rede global, desenvolvimento para um futuro de sucesso”.

Na parte da manhã, quando cheguei, por volta das oito e meia, tocava música

bastante alta e algumas pessoas tomavam café da manhã. Pelo pátio algumas outras dançavam, falavam sobre a festa da noite anterior e reclamavam da “ressaca”. Encontrei o presidente do comitê de Porto Alegre e ele me disse que estariam ali reunidas cerca de duzentas pessoas entre membros da AIESEC Porto Alegre, AIESEC Pelotas [recém-fundada] e *alumni*.

Às nove horas da manhã iniciaram-se as atividades do dia na plenária, com os membros dançando *roll call* – quase todos dançavam – e, na sequência, a apresentação da agenda do dia. Em seguida, tiveram lugar as “piadas internas” a respeito da noite anterior: recados, perguntas íntimas, deboches da festa sobre “pegação”, etc. Em seguida, um membro da organização deu um depoimento sobre a experiência que teve de receber um intercambista chinês em sua casa – durante o dia de atividades se mostrou bastante comum estes momentos de “parada” para ouvir depoimentos (presenciais e audiovisuais) referentes a experiências individuais vividas dentro do contexto dos programas de intercâmbio. A ênfase da fala perpassava diversas vezes pelos pontos do aprendizado, no sentido de “aprender a valorizar o que temos a partir do outro” e da diferença: “é incrível você ter o diferente dentro de casa”, declarou ele.

Nas paredes do salão onde eram realizadas as atividades liam-se diversos cartazes com dizeres remetendo ao “impacto positivo na sociedade, conhecimento sobre o mundo, transposição de fronteiras”, tais como: “e se... o mundo coubesse em uma escola?”; “*Leadership for a positive impact*. AIESEC”; “Quando ninguém fala nada, todo mundo pensa o que quer”. À tarde, após um almoço coletivo em uma espécie de cantina da colônia de férias, os membros novos foram divididos em grupos para a realização de uma dinâmica que tratava justamente da temática do encontro entre “diferentes” e creio ser bastante relevante para a compreensão de como essa noção perpassa este universo de forma intensa: os membros novos foram conduzidos a uma pequena sala e lá divididos em dois grupos. Cada um dos grupos se comunicaria de uma forma diferente ao outro, sendo que o grupo que representaria o “povo nativo”, os “locais”, só se comunicaria mediante o posicionamento do braço direito no ombro direito de seu interlocutor, caso contrário não permitiriam que falassem com eles. O grupo que “chegava”, representando

“estrangeiros”, não sabia disso e deveria observar os locais para então aprender a se comunicar com eles e assim, juntos, os dois grupos deviam se organizar para construir uma ponte com materiais de sucata.

Uma vez finalizada a dinâmica, foi aberto um momento de se discutir o que havia acontecido, trocar impressões sobre a experiência e as dificuldades encontradas. Entre algumas observações narradas surgiram as seguintes colocações: “é importante ver que os referenciais de comportamento que temos não são universais”; “acho que agora sei bem o que é um choque cultural”; “precisamos entender que culturas diferentes têm costumes diferentes”. Em resposta a estas colocações os membros mais antigos e que conduziam a sessão argumentaram no seguinte sentido: “o pessoal da AIESEC já vai preparado, o que permite aproveitar mais o intercâmbio. E no âmbito profissional é importante ver que a gente tem que se adequar às necessidades do cliente”. Mais de uma vez foi citada a necessidade de se ter “inteligência emocional” para viver a experiência de intercâmbio. Parece-me aí ver mais uma vez claramente o “discurso administrativo” e até mesmo psicológico, perpassando um momento de “reflexão” acerca desse encontro criado e naturalizado entre “nós” e “os outros”.

Ao final da tarde de domingo, sentados para realizar uma atividade que se referia a “líderes globais”, cartas com figuras históricas que se tornaram referências, tais como Ghandi, Martin Luther King, entre outros, foram distribuídas entre os grupos. Um participante virou-se para mim e fez o seguinte comentário que traz certa relevância na ênfase da dinâmica das atividades e recorrência dos temas. Ele disse: “estou cansado, a cabeça não funciona mais, está muito cansativo e tivemos palestras muito repetitivas. Às vezes parece que estão fazendo uma lavagem cerebral, ficam martelando, martelando, martelando”. Em uma sequência de vezes e vindo de membros em diferentes estágios na organização, deparei-me com a utilização do termo “lavagem cerebral” e, ciente do peso moral existente nessa expressão, parece de fundamental importância destacar que seu uso repetidas vezes pareceu remeter ao tipo de crítica levantada pelos próprios membros em termos de processos e discurso repetitivos, empregados com a finalidade de estabelecer traços de discurso e práticas homogêneos no grupo.

O argumento que vai ao encontro da ideia de que, uma vez dentro da organização, a fim de manter a estrutura e desenvolvimento do trabalho, as lógicas da emoção, sentimento e da racionalidade passam a se cruzar e se entrelaçar cada vez mais, ganha força ao analisar ainda mais de perto esta última atividade proposta: ao cair da tarde, os novos membros foram retirados do salão principal de conferências e na rua aguardaram até que tudo estivesse preparado para seu retorno. Uma vez dada permissão para voltar, todos deveriam formar uma fila e entrar um a um no ambiente. Os que se atrasaram, por terem se dispersado, receberam uma penalidade – um “*punishment*” – e tiveram que entrar no salão passando o braço por entre as pernas e pegando na mão do colega de trás, em uma posição constrangedora, bastante utilizada também em alguns trotes universitários.

O salão, com as luzes apagadas, janelas fechadas, encontrava-se iluminado somente por um caminho de velas, por onde os membros passavam e aos poucos iam se organizando, sentando-se no chão ao longo das paredes. Uma vez todos acomodados, em um clima de suspense, um vídeo institucional foi apresentado, com imagens, músicas e depoimentos de membros, explorando fortemente o lado emocional da experiência na AIESEC e os intercâmbios que “mudaram suas vidas, abriram as portas a um novo mundo, trouxeram novas pessoas às suas vidas e a esperança de uma existência mais completa”.

Em seguida os novos membros realizaram a dinâmica de grupo, supracitada, envolvendo a temática da liderança e os líderes/figuras históricas, e foram convidados a escrever em três pedaços de papéis suas reflexões acerca das seguintes linhas: “o que você já fez pelo mundo? Qual o impacto que isso causou na vida de vocês? Qual o impacto que você quer causar de positivo no mundo”? Após entregarem os papéis contendo suas reflexões, todos foram convidados a fechar os olhos. De olhos fechados, os participantes deveriam pensar nas suas infâncias e assim se sucedeu um longo texto, fazendo com que todos refletissem sobre suas experiências, suas realizações, suas frustrações, suas alegrias, suas dores, seus ganhos, suas perdas e suas perspectivas para o futuro, encerrando com a proposta de imaginarem-se aos oitenta anos, uma vida vivida, uma história, família, netos, e agora o lançamento de um livro com suas biografias. O que teriam para contar?

Com este forte apelo emocional, ao encerrar a narrativa, muitos já choravam, se emocionavam e se refletia uma atmosfera de insegurança e ao mesmo tempo esperança em relação a este futuro. Ao abrirem os olhos vagarosamente, todos os papéis estavam colados em uma parede e lá deveriam estar as perspectivas de todos eles. A esta atividade sucedeu-se o encerramento do final de semana, com todos se abraçando, muitos agradecimentos, e a ideia de que agora todos eram oficialmente “aiesecos” e compartilhavam dessa rede, desse universo, podendo contar sempre com apoio dos membros da organização.

Essa insegurança em relação ao futuro é de fato um elemento bastante presente no universo da organização e parece ser manipulado de forma a apresentá-la como uma espécie de “segurança”. De fato, com o desenvolvimento da economia do dinheiro, como aponta Simmel (1998), e o paradoxo do individualismo e ideia de liberdade – pautada pela ausência de dívida - versus a dependência cada vez maior que temos em relação aos outros, “sentimos que o núcleo e o sentido da vida escapam sempre, a cada vez, das nossas mãos; as satisfações definitivas realizam-se cada vez menos; sentimos, enfim, que todo esforço e toda atividade , na verdade, não valem a pena” (Simmel, 1998, p.31). Parece ser justamente a noção de uma “falta de sentido” para suas atividades, somada a essa insegurança, que move e “engaja”, muitas vezes, os sujeitos à organização em certa medida.

2.2.2 DD 2011/2: Novo Hamburgo

No segundo semestre de 2011, o *Discovery Days* (DD) foi realizado nos dias 24 e 25 de setembro em um hotel fazenda na cidade de Novo Hamburgo, também próxima à capital, Porto Alegre. Tendo sido selecionados cerca de quarenta novos membros no processo seletivo, dois ônibus transportando os estudantes, entre “membros velhos” e “membros novos”, saíram às sete horas da manhã da escola de administração da UFRGS em direção ao local escolhido para o final de semana.

Assim como no DD do primeiro semestre, as atividades versaram sobre os “valores

da organização, as questões de liderança, empreendedorismo, impacto positivo na sociedade, o intercâmbio e a possibilidade de conhecer diversas culturas". São sempre utilizados muitos vídeos que trazem imagens de desastres ambientais, guerras, fome, doença e a mensagem de "o que você está fazendo para mudar isso?". O tempo todo aparece um apelo para a construção de imagens que mostrem grupos bastante específicos – especialmente na África e Leste Europeu - em situações de sofrimento e miséria sendo "o público" impelido a pensar em sua "culpa" dentro deste quadro, um quadro que está "no mundo lá fora". Esta dinâmica traz ainda um subtexto de "povos que sofrem" de um lado e "nós escolhidos" que podemos ajudá-los de outro. Esse jogo de oposição aparece muitas vezes na forma de uma "pobreza exterior", como lembra Sayad (1991, p.1):

Um dos efeitos correlatos da riqueza é que, de diversas maneiras, ela autoriza a falar da pobreza. Com efeito, é sobretudo nos países ricos - e com os argumentos (ou a ideologia) dos países ricos - que se fala mais freqüentemente da pobreza. Fala-se dela a partir de um ponto de vista moral, num tom de deploração resignada e impotente ou de acusação e denúncia, com uma linguagem que envolve os julgamentos de valor mais etnocêntricos. Fala-se dela para se ficar indignado com essa 'espécie de escândalo que ela constitui na era da riqueza e da abundância (nos países da riqueza e da abundância) e para fazer dela um objeto de reflexão (...) fala-se da pobreza como um escândalo intolerável sob todos os pontos de vista (social, político, ético, cultural e também intelectual). Mas, na realidade, fala-se mais dos pobres do que da pobreza. Paradoxalmente, e como que para exorcizar o mal, fala-se mais da pobreza dos pobres quando toda a sociedade se empobrece globalmente. Grosso modo, nas sociedades da abundância a pobreza é tratada como algo residual e anacrônico, uma sobrevivência de outra era (principalmente, uma 'sobrevivência mental'), o que sugere que ela é de outro lugar. É, de certo modo, 'externa', para não dizer 'exótica', mesmo quando se situa inteiramente no país em que surge e onde grassa. Ocorre assim uma forma de 'exteriorização' e negação da pobreza onde ela não deve existir. Na sociedade rica, ela é constituída como 'estrangeira' e pensada como estrangeira; é o avesso, o negativo da riqueza. Uma tal representação da pobreza - representação dominante, porque é a representação dos dominantes - leva a ver nela a negação, ou a antítese, das qualidades que estão na origem da riqueza.

Essa construção, que se opera de uma imagética de um mundo exterior acometido de calamidades, crimes e sofrimentos, nos leva ainda a resgatar a ideia de Weber (1991, p.321) de que "por trás de toda oposição 'étnica' se encontra de algum modo a ideia do 'povo eleito'".

Assim como no DD anterior, ao final do segundo dia, estas atividades culminam em

uma dinâmica, por meio da qual, muitas pessoas são levadas às lágrimas quando, em um clima de reflexão, com velas acesas no salão, são convidadas a pensar nos sonhos que deixaram para trás, em tudo que não conseguiram alcançar e como, dali para frente, poderão fazer melhor. A resposta óbvia e implícita pelo clima gerado estaria na associação à organização, no trabalho voluntário acreditando em “um mundo melhor”, na assimilação do que a organização está oferecendo enquanto valores a serem seguidos e na busca pela realização de um intercâmbio que os leve a sair de uma suposta “zona de conforto” do universo conhecido.

Em meio a tudo isso, episódios marcados na fala de pessoas presentes chamam a atenção por expressarem noções que estão ali colocadas pelo próprio discurso da organização e que são trazidas pelas imagens e falas exprimindo rótulos ou depreciações explícitas: este evento de final de semana receber sempre um “*Chair*”, ou seja, uma pessoa “de fora” do comitê local, responsável por conduzir e supervisionar todas as seções. Neste caso foi trazida uma integrante paulista do comitê nacional da AIESEC, uma pessoa considerada com uma longa e exitosa experiência na organização e que logo vira referência para todos os participantes do evento. Ao final do primeiro dia, todos já estavam bastante ansiosos pelo jantar, reclamando de fome e pedindo uma negociação de horários. Foi nesse momento que a *Chair* comandou: “Ô AIESEC Somália, vamos dar um tempo, vocês conseguem esperar mais um pouquinho” (ver descrição abaixo). Na sequência da noite foram feitas diversas piadas entre os paulistas e os gaúchos presentes, mexendo sempre com o tom de deboche em relação às identidades regionais.

Parece um tanto contraditório que pessoas que passaram um dia inteiro reunidas falando sobre diversidade, respeito e tolerância, utilizem como ferramenta de deboche e jocosidade justamente as questões “culturais” ou regionais das identidades dos presentes. Da mesma forma, usar em tom que beira o pejorativo, evocando graça da ligação da fome à Somália me parece reforçar um quadro incoerente nas manifestações deste grupo.

Retirado do Diário de Campo – Sábado e Domingo – 24 e 25 de setembro de 2011

Chego às sete horas da manhã na frente da Escola de Administração da UFRGS para acompanhar os dois ônibus com membros novos que vão para o final de semana conhecido como Discovery Days (DD). Em um dos ônibus, no caminho de ida, algumas pessoas conversam e outros dormem. Chama-me atenção novamente a presença de Ricardo, um *alumnus* da AIESEC, que aparenta seus quarenta e poucos anos e sempre participa dos DD's e de todas suas atividades, não consigo entender o interesse que lhe desperta (uma vez que os próprios "jovens" consideram cansativo). Na chegada em um Hotel Fazenda, no município de Novo Hamburgo, a cerca de quarenta quilômetros da capital, há uma recepção e café da manhã esperando pelo grupo. As pessoas conversam, comem, mas o barulho é interrompido e logo percebo um "membro antigo" com o dedo na testa – gesto já imitado por aqueles que se calam – é a indicação de pedido silêncio e logo é feito um grito que sempre me parece de identificação: o membro antigo grita bastante alto "*Hey AIESEC*", ao que todos respondem em coro "*what's up?*". O membro antigo então pergunta: "*How are you feeling?*"? Ao que todos respondem: "*Excellent*". Novamente ele pergunta: "*How are you feeling?*"? E o coro responde: "*Excellent*" formando, com os braços cruzados no ar, a forma de letra "X". Ele repete então "*How are you feeling?*" e todos respondem "*Excellent*" acompanhado do gesto, mais uma vez. E, finalmente, "*How are you fucking feeling?*" e o retorno "*Fucking excellent*" acompanhado da imposição de braços projetados para frente na altura da cintura e em seguida puxados para trás em um gesto relacionado ao ato sexual. Desta forma, estão todos propriamente identificados e conectados com o grupo e assim começam as atividades do dia.

Na plenária, alguns "membros antigos" se apresentam e apresentam a "*Chair*" da conferência, Bianca. A "*Chair*" conversa rapidamente com os presentes e declara: "se vocês se doarem para a organização, vocês vão receber muito de volta". Em seguida, é apresentado o comitê de organização do Discovery Days (ou o OC DD), e o comitê de organização do processo seletivo (ou OC Psel), o *Leadership team* (ou os membros que ocupam "cargos de liderança") e um *trainee* alemão que veio para trabalhar em uma empresa. É anunciado também que, excepcionalmente neste primeiro dia de DD, as

atividades de “sessões” encerrarão às dezesseis horas e haverá início uma plenária para eleição do presidente do comitê local (ou LCP) para o ano de 2012. Explica-se que os membros novos não poderão votar, mas poderão questionar os quatro candidatos presentes. A “*Chair*” segue sua fala a respeito da AIESEC “o que a gente faz? A gente forma agentes de mudança. A organização é basicamente liderança. A motivação é a paixão pela organização”.

Pela manhã são dadas sessões pelos membros antigos, com mostra de “vídeos motivacionais”, imagens de catástrofes “humanas e naturais” e todos são convidados a pensar na sua parte nisso e como ajudar. Fazem também “dinâmicas de grupo” (como veremos melhor na descrição das sessões) e nos crachás de todos os membros se lê “*Proud AIESECer*” (“AIESECer com orgulho”). Algumas pessoas usam a pulseira “AIESEC Porto Alegre. *Take the lead*”. Outros vestem ainda camisetas da AIESEC, com diferentes chamadas e meias da organização. Todos esses produtos são comercializados pelos diferentes comitês da AIESEC para membros locais e durante as “conferências”.

Antes da primeira sessão, apresentam – sempre membros – um *power point* e um vídeo. As lâminas ilustram a trajetória pessoal de Larissa, membro da AIESEC USP. Vinte e dois anos, filha única, no vídeo Larissa conta que entrou na AIESEC em 2009 “sem entender qual era meu propósito pessoal e nem o que a AIESEC podia me agregar. Estava perdida, já tinha largado uma faculdade, trocado por outra, conheci o Rey [presidente da AIESEC em Porto Alegre no ano de 2009] na Conal [Conferência Nacional da AIESEC], fui trabalhar no *marketing*, vendas da AIESEC, voltada para o mercado (...) Hoje, a maioria dos meus amigos são da AIESEC, são pessoas com quem me identifico, com quem gosto de conversar”.

Na sequência é apresentada a agenda geral e a “*Chair*” fala sobre o MC (comitê nacional da AIESEC): “os membros nacionais têm que morar juntos, é um preceito da AI [AIESEC internacional, siglas pronunciadas sempre no idioma inglês]. Atualmente somos quinze, e essa é a diretriz de auto controle entre o time”. Ela conta também que os membros do MC recebem salário e alega: “somos outro tipo de voluntário”. Ao fim de sua fala é exibido um vídeo com imagens de “catástrofes” e a seguinte mensagem: “*we do*

face an uncertain and fearful future".

A **1ª Sessão** tem início e será conduzida por Carla (presidente da AIESEC Porto Alegre, no momento) e Maria e chama-se: *"It's a big world out there"*. As meninas começam com uma pergunta para o público: "quando vocês pensam em mundo, o que vem na cabeça?" As respostas parecem ser positivas, me chama atenção que ninguém cita problemas nesse primeiro momento, apesar do vídeo já mostrado. Carla retoma a palavra: "e o que vem na cabeça com problemas do mundo?". As respostas do público trazem temas como: "Fome, racismo, maus tratos animais, educação". Carla então aponta "nossa falta de contato com isso, com os problemas que têm lá fora, não são parte da nossa realidade... Mil pessoas no mundo morrem de fome por hora, a gente é muito crítico, mas acomodado". Em seguida, apresentam um vídeo com imagens de pessoas, principalmente crianças, passando fome, subnutridos. Terminado o vídeo, Carla lança a pergunta: "o que vocês sentem?". Nas respostas ouço coisas como: "me sinto uma merda", "culpa", "revolta", "angústia". Apresentam então um novo vídeo – aliás, recurso fortíssimo e constante da organização para tentar mobilizar seus públicos, como venho percebendo – com a seguinte mensagem: "E se fosse você, sua família, seus amigos? Para alimentar uma criança só precisa um dólar, o que fazemos com um dólar?". Na sequência, mostram ainda mais um vídeo, referente à conferência da AI no Quênia, com o depoimento de um participante (membro da AIESEC): "Vi uma criança esquelética. Ele disse: é como se Deus não existisse, todos os dias". O vídeo seguinte mostra mais imagens de "catástrofes", enchentes, maus tratos, pessoas passando fome e fecha com a frase: *"these are times of tall men but short character"*. Maria complementa: "as pessoas têm que se unir para resolver isso, mas não se unem devido ao individualismo. Todo mundo que está aqui quer ajudar, quer fazer a diferença". É mostrado então um vídeo institucional da AIESEC com a mensagem "você está aqui se engajando... Investindo no seu futuro". Carla conversa com os novos membros e pergunta: "Por que vocês estão aqui"? Algumas pessoas no público respondem: "Queremos ser agentes causadores de mudança". Carla continua: "alguém acha que pode fazer uma diferença no mundo? Fazer sacrifícios, coisas pequenas também ajudam. O mundo tá errado e a culpa também é minha. Não sei se a AIESEC faria falta, se

acabasse hoje em Porto Alegre e isso é triste. Temos potencial para fazer falta. Estamos em um grupo que quer fazer a diferença, mas e os que não querem? Temos que encarar os problemas do mundo como nossos também. A culpa é nossa". **Nota:** não é a primeira vez que o discurso da culpa é acionado nessa espécie de "indução à reflexão" como chamam. Em seguida, o último vídeo da sessão: "o que você pode fazer em um minuto. Que tipos de experiência você quer para sua vida".

A **2ª Sessão** deve ser conduzida por Pedro e Marcos e chama-se: "*I can be more*". Eles explicam que esta sessão versa sobre "pequenas coisas que podemos fazer para mudar". Propõe-se logo uma "dinâmica": os presentes devem se dividir em cerca de dez grupos de mais ou menos cinco pessoas. Cada um deve escrever um problema pessoal em um papel e o colocar dentro do copo do grupo. Trocam-se então problemas e se discutem soluções. No meu grupo aparece mais de uma vez a palavra "insegurança". O foco agora parece ser em questões pessoais: "insegurança, muito trabalho, preguiça, procrastinação", etc. Ao final do tempo das discussões nos grupos sobre "soluções" para esses problemas, os apresentadores da sessão, lançam um grito "*Can you do it?*", ao qual o grupo deve responder, igualmente gritando, "*I can do it. We can do it*". Apresentam assim um "vídeo motivacional" com a mensagem de "Viva sua paixão, seu propósito, seus sonhos". Após esta sessão está previsto o início de uma "gincana". Retiro-me da plenária e vou rapidamente ao quarto – coletivo, deve haver cerca de vinte a trinta pessoas alocadas em cada dormitório com diversos beliches. Lá encontro Alberto e Camila, "escondidos", como me explicam, pois não querem participar da gincana e não querem ser convocados e/ou recriminados.

No horário do almoço somos encaminhados a um refeitório, do outro lado do sítio, um pouco distante da plenária e dos quartos. Em mesas compridas para cerca dez pessoas cada, nos acomodamos, após nos servirmos no *buffet*. Na mesa em que me coloco está sentada uma menina, membro novo. Ela puxa conversa e se diz "perdida" porque voltou de um intercâmbio em Portugal há pouco tempo e "perdeu" o namorado. Conta ser estudante de relações internacionais (RI) e diz que espera se ocupar na AIESEC. Outra menina, também da área de RI, concorda, diz que acaba de se formar e também está

“perdida”.

Após o almoço, uma pequena pausa e logo são retomadas as sessões. A **3ª Sessão** é conduzida por Laura C. e Laura F.: “*It must be Love*”. As meninas iniciam falando sobre “amor”: “O que é amor? É brilho no olho”. Apresentam um vídeo sobre “amor”: aparecem imagens como de Ayrton Senna, Einstein, Steve Jobs - “pessoas que às vezes são vistas como loucos, mas têm sucesso, são super-heróis”, diz a mensagem no vídeo. Falam sobre ter amor na profissão, no que se faz e ao final, todos os membros são instruídos a se abraçarem e, abraçados, cantam “*All you need is Love*”, dos *Beatles*.

A **4ª Sessão** chama-se “*@ way of passion*” [lembrando que arroba @ significa AIESEC]. De início os apresentadores passam um vídeo com o mote “*what leads to success*”: o vídeo mostra um treinador de futebol americano e seu time, uma “dança de batalha” de jogadores de *rugby* na Nova Zelândia antes de uma partida – e comentam: “A AIESEC da Nova Zelândia faz também. Parece dança tribal dos aborígenes antes da guerra”. Os apresentadores falam sobre os “valores e história” da AIESEC e discutem “como impactar o mundo”: “Transmitir a paz e viver a diversidade e a tolerância. Nós estamos formando líderes, jovens que vão mudar o mundo”, são algumas das falas que aparecem. Há novamente a ênfase no discurso da “paixão pela organização”. “A AIESEC é uma incubadora de líderes. Desenvolvemos potencialidades humanas”. “Habilidade é diferente de potencialidade e uma habilidade pode não servir pra nada. Vamos construir um ser humano cheio de competências”. É proposta então uma “dinâmica de grupo” chamada “história substantivada”: divididos em grupos, os participantes devem construir uma história com palavras-chave dadas. Em seguida, após a dinâmica, os apresentadores lançam a pergunta “por que a AIESEC ainda existe numa realidade tão distante do pós-guerra?” e afirmam que “o que guia a AIESEC é a paz mundial, a gente está constantemente numa fase de estar insatisfeito”. Um novo vídeo é passado, com a música “*Imagin*”, dos *Beatles*, pede-se para que os presentes fechem os olhos e pensem nos seus “sonhos”, na sua “essência”. As falas são concluídas com o seguinte recado: “Sigam os valores. A AIESEC é uma organização muito séria para ter durado tanto tempo”. As apresentadoras se abraçam e se beijam no rosto e encerram a apresentação.

A “*Chair*” retoma a fala e novamente traz o discurso da paixão, “somos voluntários, estamos aqui para nos desenvolver, é claro... Criar laços de profundidade e desenvolvimento. A conexão tem que existir para vocês entenderem porque estão aqui. Vai ajudar no currículo de vocês, mas tem que dar o clique, ter paixão”. Propõe então o jogo pedra papel tesoura entre membros novos. Todos devem jogar com o colega ao lado, o ganhador procura outro ganhador para seguir jogando e o perdedor deve seguir o ganhador, dessa forma até restar apenas um vencedor. Em seguida, como parte da “gincana”, é feita uma rodada de perguntas e respostas sobre o que se “aprendeu” da AIESEC até ali, com dinâmica de “torta na cara” para quem errar.

Conforme sinalizado, às dezesseis horas tem início a assembleia de eleição do presidente do comitê local (*Local Committee President, LCP*). O evento começa com a explicação de processos, pois é uma assembleia extremamente burocrática e fechada. Ninguém deve falar durante a assembleia, nem mesmo com o colega ao lado, para qualquer pergunta, proposição ou comentário deve ser feita uma moção, por escrito, e enviada à mesa – coordenada por Carla – a atual LCP. Cada moção deve ter um proponente, um secundante e pode ser seguida de comentários a favor, contra ou neutros, que devem ser indicados por gestos corporais. Conforme os comentários, a moção pode ser aprovada por aclamação – também via gesto corporal – ou por votação²⁷. Dois outros gestos indicam o pedido de “ponto de ordem” e “ponto de interrogação”. A diretoria atual terá voto de minerva caso dê empate.

O processo de eleição é composto por postulação, *chat* virtual, *speech*, *question and answer*, voto de confiança, eleição por voto direto. Carla dá ênfase para que se tente separar amizade dos critérios de eleição, deve-se “ser profissional”. Ganha espaço o “discurso dos candidatos”. A primeira a falar é Luísa, vinte anos, estudante de Relações Internacionais. Em sua fala, Luísa propõe “valorizar mais a experiência de AIESEC. Por que

²⁷ As regras de ordem observadas neste encontro remetem e parecem seguir diversas questões definidas no Robert’s Rules of Order (1915) – ou Reglas de Orden (Revisadas) de Robert (1964) – “inspiradas em las reglas y práctica del Congreso [Estadunidense], al paso que éstas se adaptan a las asambleas deliberantes ordinarias com sesiones cortas y con *quórum* comparativamente pequeño” (p.25). Henry Martyn Robert foi um oficial de engenharia do exército norte-americano e publicou em 1876 a primeira edição de “Robert’s Rules of Order”, o que veio a ser um manual de regras para qualquer reunião nos Estados Unidos. Ver <http://www.robertsrules.com/history.html>

quero ser LCP? A gente tá aqui pra mudar a sociedade e é isso que quero fazer". O segundo a ter a palavra é Lauro. Lauro conta ter um ano de AIESEC, ser formado em engenharia da computação, ter vinte e três anos e já ter feito intercâmbio para os Estados Unidos. Diz ainda que é mestrando e se diz "apaixonado pela organização": "Queria muito ser líder, na primeira oportunidade me postulei". A respeito de sua "motivação para ser LCP" declara: "Tenho muito a contribuir e muito a ganhar, vai ser uma relação de troca. A AIESEC não é uma empresa, mas da forma que tá hoje aqui em Porto Alegre o LCP é como se fosse diretor de uma empresa". O foco de sua proposta seria "trabalhar com projetos, registrar a AIESEC como OSCIP". A terceira é Isaura. Isaura abre sua fala contando como chegou a AIESEC: "eu estava perdida ao voltar de um intercâmbio, ouvi falar da AIESEC, achei que cheirava a 'lavagem cerebral', mas hoje vejo que realmente mudei na organização. Ser LCP vai me ajudar a chegar onde quero chegar". Sua proposta versava sobre "modificar os treinamentos para que sejam mais focados na carreira profissional, pois todos nós aqui estamos nos preparando para isso".

O quarto e último candidato, Eduardo, vinte e um anos, estudante de Relações Internacionais, já havia se candidatado nas eleições anteriores – em junho de 2011 e perdido para Carla. Ele conta que entrou na AIESEC no segundo semestre de 2010, e fala de sua "motivação" para ser LCP: "se envolver, experiência de liderança, mais responsabilidades, trabalhar com mais pessoas, trabalhar com a rede. O que me prende dentro da AIESEC (...) é que vejo que estou me desenvolvendo e realmente causando a diferença... Eu estou fazendo bem para o mundo trabalhando na AIESEC... Fico feliz em ver que causei um impacto positivo em alguém". Sobre sua proposta diz que quer "...construir uma experiência boa para que os membros se desenvolvam" e dá ênfase ao discurso de "motivação dos membros". Na sequência aos discursos, são feitas diversas rodadas de perguntas aos candidatos – perguntas por escrito – e a todo tempo é necessário interromper a assembleia em função das moções que chegam à mesa.

Noto ao meu redor que as pessoas se mostram muito inquietas, cansadas e com fome. A assembleia, em seu total, durara seis horas, das dezesseis às vinte e duas horas, sendo vetado a todos – exceto por moções e com extrema dificuldade para votação e

aprovação – a saída do salão; em vigência a proibição de falas e conversas; permitida apenas a ida ao banheiro.

Enquanto os candidatos falavam, Cláudio – que depois viria a ser LCP – se aproximou de mim e começou a comentar em cochichos que estes eram “muito despreparados”, que ele achava que nenhum tinha condições, que provavelmente não se elegeriam. Mais tarde fiquei sabendo que ele próprio pensava em se candidatar, caso não houvesse nenhum eleito. Nos “votos de confiança”, Eduardo não recebe número suficiente e assim recebe licença pra sair da plenária, mas decide seguir até o final – o que ele definiria, em nossa entrevista posteriormente, como demonstração de sua “inteligência emocional”. No fim ninguém é eleito, há grande número de votos anulados. Na sequência é realizado o jantar, no mesmo refeitório do almoço e a festa à fantasia com o mote “super-heróis”. Durante a festa, converso com Paulo, ex-membro da AIESEC Porto Alegre e atual membro do MC, que me fala sobre sua experiência no comitê nacional e diz que lá é “mais profissional, porque tem horário fixo e salário”. No entanto, declara também que a questão da idade é complicada para ainda se estar na AIESEC, pois está “já com vinte e seis anos”. Do lado de fora do salão da festa – o mesmo da plenária – vejo uma movimentação. Saio para ver o que é e me deparo com muitas pessoas auxiliando Lauro, que vomitava e parecia muito mal. No banheiro, as meninas comentavam que o incidente teria se dado em função das eleições e não por causa da bebida alcoólica da festa. Depois deste incidente, Lauro se desligou da organização e nunca mais o vi. A festa acabou por volta das cinco horas da manhã e nos dormitórios muitos já descansavam, outros conversavam ainda, e assim seguiu até o horário do “despertar”.

Domingo, oito horas da manhã, “Despertar”: despertadores em caixas de energético são largados nos quartos – em uma ação promocional da marca da bebida com a qual, como fico sabendo, o OC fechou parceria - alguns gritos começam. O pessoal parece ainda muito cansado. No café da manhã percebo algumas conversas e um grupo de mais ou menos quinze pessoas que ensinam *roll calls* para os membros novos: “Vocês têm que aprender, faz parte do vocabulário AIESEC”. Já na plenária, após o café, o chamado “*Fun Team*” abre o dia com as fofocas da noite anterior - “*Gossip*” – deixadas

nas “*smash Box*”, caixinhas que ficavam no banheiro durante a festa. Além de fofocas, podia-se deixar “perguntas de amor” a serem respondidas pelo “*Dr. Love*”. Muitas piadinhas, deboches, frases de duplo sentido aparecem. Na sequência mostram um vídeo com o depoimento da Júlia, que está no Panamá: “eu agradeço a AIESEC... A gente conhece muitas culturas, muitas pessoas... Queria aprender muitos idiomas, agora falo inglês, espanhol e português”. Em seguida, acontece o momento de *punishment* – ou punição - para pessoas que perderam ou esqueceram suas coisas na plenária no dia anterior, uma espécie de prenda de cunho sexual, pago no palco, na frente de todos.

A “*Chair*” fica responsável por fazer o repasse da agenda com as atividades do dia e lembra a “Diretriz do LC @ PA” (comitê local da AIESEC Porto Alegre): “*everyone makes the LC happen*”. Inicia-se a **7ª Sessão**: “*What we foresee*”, com Roberto – namorado de Carla - e Osmar. Em um primeiro momento é anunciado que será lançado um novo sistema da intranet e banco de dados da AIESEC: a “*My AIESEC*”. A sessão inicia com a pergunta para a “plateia” de membros novos: “onde você imagina estar em cinco anos?” e é pedido a todos que “reflitam” sobre. Os apresentadores propõem uma “retomada de fatos marcantes” dos últimos cinco anos e prosseguem dizendo que “há 5 anos estava tudo muito bom no mundo, ninguém acreditava que haveria crise, mas um economista a previu”. Passam então a falar da AIESEC: “*what, how, why?*” e explicam: “O que a AIESEC faz: intercâmbios, posição de liderança e oferece um ambiente global, estimulando a aprendizagem, fazemos com que pessoas se desenvolvam. Queremos desenvolver as potencialidades humanas e alcançar a paz mundial, isso é utópico, mas é possível”, diz um dos apresentadores. É trazida então uma apresentação *power point*, na qual aparecem logomarcas de empresas como *Sony, facebook, Google, IBM, Natura, Kopenhagen, twitter* e um apresentador lança a declaração: “essas empresas têm visão e isso é o nosso ‘why’, elas vendem mais do que um produto, vendem a vontade de tê-los”. Empenham-se em explicar a “visão do Google”: “que todo cidadão tenha uma conta no *G-mail*”. E dizem que isso seria um *Bhag*. Perguntam à plateia se alguém sabe o que é um *Bhag*. Sem respostas, continuam: “é um *big hairy audacious goal*, são metas beirando o impossível, porque aí as pessoas têm que dar o máximo de si para alcançá-las. São metas que exigem vinte ou

trinta anos de comprometimento". Em seguida explicam que o *Bhag* atual da AIESEC é "engajar e desenvolver todos os jovens do mundo. A gente quer ser o 'top of mind'". Mostram então o símbolo yin-yang e fazem uma analogia entre a *@way (AIESEC way)* e *Bhag*, dizem que representa os opostos "a essência e o progresso". Carla toma a palavra e comenta "se a gente não viver os nossos valores para atingir o *Bhag*, não faz sentido".

É proposta uma "dinâmica de grupo": membros novos, divididos em cinco ou seis grupos compostos por mais ou menos dez pessoas cada um, devem discutir como atingir um *Bhag*. As reflexões devem ser feitas pelos grupos a partir da seguinte questão: "o que pensam os jovens do mundo? Vocês pensam que é o mesmo que pensam os jovens da AIESEC?". Nas falas aparece repetidamente a ideia de impactar, influenciar pessoas. Um depoimento me chama atenção "muitos falam que querem a paz mundial, Hitler queria da forma mais esdrúxula, deixando só uma raça, nós temos que mostrar que nós fazemos da forma certa". Algumas pessoas participam ativamente, outras só observam, mais caladas. Levanta-se a discussão de "qual é a função de nossas atividades". Todos os membros receberam mãozinhas, como as do *facebook*, confeccionadas em papel e palito para "curtir" – ou não – os comentários feitos durante as sessões. "Temos que trazer todos os jovens, desenvolvê-los e mantê-los, engajá-los. Temos que ter uma visão bem definida do que é a AIESEC, o que queremos", discute um membro do grupo em que estou inserida. Chama-me a atenção como já na fala das pessoas a ideia da organização e dos sujeitos, no emprego dos pronomes pessoais, tendem a se misturar, "nós, a AIESEC", condizente com o "nós somos a AIESEC". Um membro de cada grupo fica responsável por apresentar alguns pontos da discussão ao grande grupo. No grupo em que eu estava, recebemos "*Global Youth Voice*" e a discussão girou em torno do foco em fortalecer e vender a marca da AIESEC. As pessoas que vão falar para o grande grupo, ao final, repetem mais ou menos o que foi dito nas sessões anteriores, aparece a dificuldade em propor algo objetivo, falam em termos de "associar liderança e intercâmbio ao valor da marca". Um dos apresentadores retoma a palavra e diz que se pode resumir tudo em uma palavra: "presença": "Saber representar a AIESEC, acreditar no que a gente faz, estar presente. Temos que comprar a organização que a gente representa, entrar de cabeça". Compre

isso, levem as ações para vocês no dia a dia, peçam ajuda. Acreditem nessa importância, façam as coisas acontecerem, estejam presentes”. Encerram a sessão com a apresentação de um “vídeo institucional” da AIESEC, que abre com a seguinte questão: “como vai ser o mundo amanhã? Vai ser definido por líderes, pelos jovens, por você...”.

A **8ª Sessão**: “*AIESEC stands united*”. Os apresentadores iniciam a sessão com a apresentação de um vídeo de 1992, da empresa *Apple* trazendo a seguinte mensagem: “loucos e gênios mudam o mundo, desafiam o *status quo*”. Na tela, imagens de Gandhi e Einstein. Ao final, o *slogan* “*Think different*”. Falam sobre o tema da campanha do Psel 2011/1: “Quando você muda, você muda o mundo”. Em seguida, outro vídeo institucional da AIESEC: “*me, my family, my friends, my AIESEC*”. A organização aparece listada junto a grupos de relações supostamente íntimas. Ao final, um apresentador retoma: “Somos um bando de gente louca como aqueles que querem mudar o mundo”. Seguem a fala tratando dos “tipos de laços entre as pessoas, ligações ‘fortes’ e ‘fracas’, relações pessoais, relações em redes sociais e as diferentes formas de estabelecer contato com os outros”: “Somos inquietos, inovadores, sonhadores, conectados, ambiciosos e empreendedores”.

Encerrada a sessão, a *Chair* fala um pouco sobre como é trabalhar no MC: “nós somos voluntários também, mas recebemos uma bolsa auxílio para viver ao máximo a experiência de MC”. Em seguida fala sobre a estrutura da AIESEC: AI (AIESEC internacional), MC (comitês nacionais), LC (comitês locais) e mostra mais um vídeo: depoimento de Bárbara, vinte e dois anos, que está em intercâmbio na Turquia e está em time virtual da AIESEC de Porto Alegre, falando sobre sua viagem. “A AIESEC me fez entender que o mundo realmente está na minha mão, é só querer...”. Finaliza com “beijo meu povo, amo vocês”. O cruzamento de afetos na “esfera profissional” parece acontecer o tempo todo. A *Chair* faz mais um gesto da organização, animando visivelmente a plateia que a imita: gritando “si si si manga”, conforme simulam gestos que remetem ao ato sexual e finaliza: “isso foi para acordar”.

A **9ª Sessão** trata da marca, chama-se: “*Brand XP*” [XP significa *Experience*]. Inicia-se com o ensino sobre os usos da logomarca da AIESEC (cores, tamanho, slogan) e os

apresentadores falam sobre “o que é a marca”. Exibem uma mostra de logos antigos e contam que o modelo atual foi lançado em 1991. São trazidos então exemplos de logos como das marcas *Nike* e *Apple* e as falas referem a elas como “marcas globais, iguais a da AIESEC. Temos que ter maior credibilidade, unificação, ser consistente. Temos que ter vantagem competitiva e isso está nos atos globais, na nossa rede. Nossa marca deve ser conhecida pelos competidores, público-alvo, investidores, *stakeholders*. E quem são os competidores? São organizações que podem oferecer os mesmo produtos ou serviços que o nosso e têm o mesmo público-alvo que nós”. Abre-se o tópico: “o que esperamos dos nossos membros?” e as respostas: “Que sejam engajados, liderança, comprometimento, tempo” - vêm da plateia. A cada resposta, os apresentadores jogam uma bala para o participante.

Em seguida, retomam os principais pontos da AIESEC: “impacto social, desenvolvimento pessoal e profissional, desenvolvimento de liderança, autoconhecimento, *networking* global (contato com *alumni* e rede global de jovens e organizações), experiência internacional” e iniciam uma apresentação com pontos positivos da AIESEC para as empresas: “possibilidade de receber um estrangeiro, um *trainee* experiente e preparado pela AIESEC (mesmo discurso do material de vendas²⁸)” e declaram: “Falar com os intercambistas é viver a diversidade”. Nota: percebo a tatuagem no braço de Luísa: “*Strive for excellence*”, um dos valores da AIESEC.

Os apresentadores falam sobre o “estágio probatório” para os membros que não cumprem os “critérios de membresia”²⁹ e também sobre os “diferenciais da AIESEC”: “liderança, XP integrada de jovens para jovens, isso nos torna diferente das outras organizações. A nossa essência? É *activating leadership*”. Reaparece assim o discurso da “essência”, assim como das “potencialidades”. Fala-se sobre procedimentos burocráticos do CL: termos de voluntariado e depois desligamento, que todos devem assinar, auditorias, multas.

Neste momento, muitos já se mostram cansados e a atenção começa a dispersar. Uma vez feita a pausa do almoço, muitos tiram o tempo para descansar, dormir um

²⁸ Anexo 2

²⁹ Anexo 3

pouco, afinal o dia e noite anteriores foram “intensos”, como definem. Após o intervalo, acontece a **10ª Sessão**: “*AIESEC Ambassador*”, com o objetivo de que os presentes “sejam bons representantes, da AIESEC e do Brasil no exterior”. Para isso, dizem, é preciso ter “comunicação efetiva, foco no *stakeholder*, empatia, habilidade de apresentação e vendas”.

A **11ª Sessão** chama-se: “*Remembering our Stand*”. Os apresentadores responsáveis explicam que a sessão será sobre “*building our stand and our legacy, creating a common ambition*. Nosso objetivo é engajar todos, ter união”. Retomam, mais uma vez, questionando aos membros novos o “*AIESEC way*”: quais são a missão, a visão e os valores³⁰ da AIESEC? Mas poucas pessoas lembram-se para responder.

Repetem também a visão 2015: “engajar e desenvolver todos os jovens do mundo”. Mostram um *slide* “*Proud to be an AIESECer*” e Carla toma a palavra: “a gente acredita na conexão e vivência dos nossos valores. Nossos valores estão acima de tudo, então temos que prezar por eles sempre”. O apresentador grita para o grupo “*Can you do it?*” ao que respondem, igualmente gritando: “*I can do it*”.

É então apresentado o EB (*executive board*, “presidente” e “vice-presidentes” da AIESEC Porto Alegre), que se chama “*E-Brotherhood*” (irmandade) e é assim aberto um tempo para conversas dos membros novos com esses que são apresentados como “os mais dinossauros, na AIESEC desde 2009”, para falar sobre os “times, rotinas, experiências”, etc. Cada um dos oito membros de EB presentes se apresenta e comenta sobre sua trajetória na AIESEC e suas “características pessoais”. Enquanto uma pessoa fala, os outros sete ficam abraçados no palco. Uma menina declara “tinha gente que dizia que a gente tinha que ser profissional, não tinha que se amar e agora, graças à Maria, a gente é um time que se ama muito”. Referindo-se a outra membro do EB: “a Lú, a gente precisa amar ela pra ela ser feliz, essa é uma característica dela, de amor”. E declara para

³⁰ Missão: paz mundial e desenvolvimento de lideranças

Visão: ser uma plataforma e rede global permite que jovens estudantes descubram e desenvolvam seus potenciais de liderança para causar um impacto positivo na sociedade.

Valores: Ativar a liderança, Demonstrar integridade, Viver a diversidade, Desfrutar a participação, Buscar a excelência, Agir sustentavelmente.

a Lú: “tua sensibilidade é muito forte”. Elogios são tecidos entre os membros. Parece-me um momento importante de “gratificação e reconhecimento” também para eles, momento de estarem no palco, aparecerem frente à “plateia”. Finalizadas as apresentações, é feito um pequeno intervalo.

Na rua noto dois meninos conversando seriamente, escuto tratar-se sobre “como a AIESEC deve ser vendida, que se trata de uma encubara de mercado”, não escuto mais. Em outra conversa escuto uma menina falando “temos oportunidade de fazer o que nunca se faria num estágio, ficaria mais no operacional.” E ainda outra sobre sua formação: “Não quero trabalhar com isso, mas aí teria que mudar de área, só um pós não daria.” Retornamos para o salão.

A **12ª SESSÃO** trata de: “*Dreaming my impact*”. É proposto então um exercício de reflexão³¹. As pessoas devem sair da plenária, se acomodar sozinhas em algum lugar confortável e em “clima introspectivo” e, sem conversas, preencher o formulário. Enquanto isso a plenária será preparada para a última sessão. No formulário constam questões como: “Quem eu tenho como referência para a minha vida pessoal?”; “E para a minha vida profissional”; “O que eu tenho de diferente, que os outros não têm? (o que te diferencia?)”; “O que eu quero desenvolver/melhorar?”; “O que eu quero criar?”; “Como eu vou atingir o que eu tenho como objetivo?”; e uma espécie de escala de um a dez para avaliar os seguintes pontos da vida: “Lazer, Financeira, Profissional, Intelectual, Emocional, Espiritual, Física, Relacionamento Íntimo, Relacionamento Social, Relacionamento Familiar”.

Com as fichas finalizadas e a plenária pronta, o grupo é convidado a adentrar o salão, agora vazio, com as cadeiras recolhidas. Na entrada, por onde passa um a um, cada membro recebe uma vela acesa e se encaminha para sentar perto às paredes. Observo o estande, ainda na rua, que vende camisetas da AIESEC e vejo o seguinte cartaz “Vista a camiseta. Literalmente”. Camisetas da AIESEC a vinte reais.

Uma vez todos acomodados na sala, com suas velas, toca uma música de fundo e dois narradores se colocam no meio do círculo formado. Orientam os presentes a

³¹ Ver formulário anexo 4.

fecharem seus olhos e em silêncio “entrem nessa jornada”. Pedem que relembrem suas infâncias, seus sonhos e tudo o que imaginavam. Começam a fazer uma espécie de retrospectiva das várias etapas da vida, visualizar o que ficou pra trás, o que se perdeu, sonhos desfeitos, mas o que ainda se pode construir. Observo que muitas pessoas já choram. Ao final, são convidados a ir ao centro da roda, onde agora há uma grande faixa de papel e para ali escreverem algo em que pensaram ou que estão sentindo. Várias pessoas vão, em um primeiro momento somente meninas, mas depois meninos também.

Carol pergunta “será que tudo que a gente faz tem sentido? Afinal estamos nesse mundo louco, caótico”. Explica que a escrita era “pra vocês verem que não estão sozinhos, todos aqui se dispõem a ajudar a todos. Contem uns com os outros”. Pede a todos que se deem as mãos, olhem bem para as pessoas que estão em seus dois lados e depois se abracem. Uma onda de abraços invade o espaço e por muito tempo as pessoas perambulam pela sala se abraçando, alguns ainda choram.

Da leitura da faixa anoto alguns pontos: “mundo em que todos tenham oportunidade de realizar seus sonhos”, “paz”, “amor”, “conhecimento”, “um mundo melhor”, “serem mais gente”. A “*Chair*” conversa rapidamente com o público e diz que é possível “fazer a separação entre os que fazem parte da AIESEC e os que não fazem e isso pela capacidade de reflexão”. Ele diz que “faz sinapses na velocidade da luz”, conta da dificuldade de ser “*Chair*” e relata que por vezes teve “vontade de sair correndo”, se emociona e chora “eu estou aqui porque faço meu trabalho. Vocês são lindos, vocês estão fadados ao sucesso! Eu me sinto realmente conectado com cada um de vocês”.

Apresentam mais um vídeo – Discurso do Steve Jobs em uma formatura de universidade em 1996, falando sobre “acreditar em sonhos e fazer aquilo que se ama, em que se acredita”. Enfim, é feita a foto oficial com todos os presentes e é dado o encerramento do dia e do evento, todos colocam os últimos “*Sugar Cubes*”³² para os amigos, recolhem os seus e vão para o ônibus.

³² Envelopes com a foto e nome de cada membro. Ficam afixados em uma parede durante todo o final de semana e as pessoas podem e devem deixar recados para as pessoas que conhecem ao longo do período.

2.2.3 DD 2012/1: Novo Hamburgo

O *Discovery Days* do primeiro semestre de 2012 também aconteceu no mesmo Hotel Fazenda, no município de Novo Hamburgo e descrevo-o brevemente pra ilustrar a semelhança da estrutura: partindo em um sábado, às sete horas da manhã, o ponto de encontro era o mesmo: a Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Na calçada uma concentração de gente, mochilas e travesseiros, grupos conversando e dois ônibus de turismo aguardando o horário da partida.

Alguns reclamavam do sono, outros se diziam muito animados e outros ainda trabalhavam na organização das listas de passageiros de cada ônibus. Cumprimentei alguns conhecidos, pedi permissão e distribuí aos membros novos questionários³³ para a pesquisa, após explicação breve. Por volta das oito horas os ônibus partiram em direção a Novo Hamburgo – local até então “secreto” para os participantes. O preço cobrado pelo final de semana, incluindo transporte, hospedagem e alimentação era de sessenta reais para “aiesecos” e oitenta e cinco para *alumni* – em todos os DDs descritos, gira em torno dessa média o valor.

Chegando na fazenda, um café da manhã e o processo de credenciamento aguardavam o público do final de semana. À medida que o credenciamento era feito, as pessoas começavam a se acomodar pelo gramado em um dia ensolarado. À distância, o grande galpão onde teria lugar a plenária, onde se desenrolariam as atividades do final de semana. Aos poucos foram ganhando volume gritos e palmas vindos de dentro do galpão. No ar, um timbre de curiosidade ressoava.

Chegada a hora de entrada no galpão muitos riam e ainda espantavam-se com os gritos. Organizados em fila, cerca de cinquenta novos membros, que “iniciar-se-iam” na organização neste final de semana – em um local em que internet e telefone celular não funcionam - passaram para o espaço interno, atravessando um “corredor polonês” de membros antigos que gritavam, dançavam, aplaudiam e assobiavam. Conforme o povo entrava, já se posicionava em um círculo amplo culminando na dança de uma música

³³ Apêndice 2

chamada “*Tunak Tunak*”, “tradição” da AIESEC internacional, agora ensinada como primeiro ponto pelos membros antigos – que dançavam com vigor – aos membros novos – que imitavam os passos e pareciam um tanto “perdidos”.

Terminada a música, o presidente do comitê AIESEC Porto Alegre, Cláudio, toma o microfone, sobe ao palco e grita à plateia o “Hey AIESEC!”. Apresentações, siglas, ensino de gestuais, dinâmicas de grupo, vídeos, vídeos e mais vídeos que desconstroem a “tranquilidade” de uma vida de classe média, média alta, retratando catástrofes naturais, desgraças humanas, a pobreza quase “exótica” – vista na maioria das vezes no além-mar – culminando sempre com atividades “interativas” se repetem. Ao final de um vídeo é perguntado – sempre por membros antigos – ao grupo o que sentem ao ver que o mundo é tão “cruel, que as realidades são tão duras” e declarações como “culpa, impotência, necessidade de ação” aparecem. A AIESEC é então trazida novamente como a solução, como o espaço para se trabalhar por “um mundo melhor” e causar “impacto positivo na sociedade”.

Brincadeiras, principalmente peças ligadas à sexualidade, entremeiam o contexto e parecem promover a sensação de grupo ao mesmo tempo em que incitam à procura por relacionamentos mais íntimos e pessoais, extrapolando o contexto do “trabalho”. Ao longo das falas, siglas e mais siglas em inglês são despejadas e os “novos” parecem não entender. Cláudio retoma o microfone e ressalta: “cada vez que alguém citar uma sigla e não explicar o que é, vai ter que tirar uma peça de roupa”.

O OC (*organization committe* - grupo responsável pela organização do DD), constantemente chamado a apontar sua presença, agora gritava do lado de fora do galpão enquanto seus nomes eram citados ao microfone. Apresentações e aclamações de intercambistas – vindos de Rosário e de Montevidéu por parte da AIESEC Conosur – dos membros eleitos para o MC (ou comitê nacional, sediado em São Paulo) e de alguns casais formados nesta rede apontam o entrecruzamento do trabalho e afetividade, jogo sempre presente na troca não remunerada do trabalho voluntário.

Após um dia intenso e cansativo de muitas palestras, inúmeros “ensinamentos”, diversos contatos interpessoais, é chegada uma das horas mais esperadas do final de

semana: a festa à fantasia – também já “tradicional” – do sábado à noite! “A festa vai contar com o correio elegante, onde vocês deixam mensagem para alguém – serão lidas amanhã de manhã – e o *Gossip Box*, onde vocês colocam as fofocas da festa – reais ou não – para serem lidas também amanhã”.

O mote das fantasias era “figuras famosas” e se via desde políticos, a músicos, atores e super-heróis. Divididos nos seis quartos mobiliados com diversas camas “beliche”, os quase cento e cinquenta membros (entre “antigos e novos”) se arrumavam para o início da celebração. Com lugar no mesmo galpão da plenária, cadeiras foram arredadas e um bar foi montado. A música já tocava às dez da noite e impulsionados por ela, os membros faziam as coreografias da organização. No meio da festa saí para ir ao banheiro, afastado do galpão, precisava atravessar uma área de campo. No meio do caminho encontrei um casal de meninas, que se escondera da festa para ficar mais à vontade. Voltando, o grupo parecia animado. No entanto, um pouco antes das duas da manhã veio o aviso: “não há mais cerveja”. Muitos reclamavam, incomodados pelo “ponto alto” do final de semana acabar assim.

Domingo. Sete horas da manhã. Caixas com despertadores e latas de energético são deixadas nos quartos. Hora de acordar, banho – nos banheiros coletivos, um feminino e outro masculino - café da manhã e plenária. As atividades são abertas com a leitura das mensagens e fofocas, deboches, piadas, mais uma vez a homossexualidade – principalmente masculina - como ferramenta para “zoar” os outros. Aqueles que esqueceram pertences pessoais ao longo do dia anterior ou durante a festa no galpão da plenária devem agora pagar o *punishment*: chamados ao palco, os donos dos pertences encontrados se alinham lado a lado e são instruídos por um “membro velho” acerca da punição: deverão passar um *halls* de boca em boca. Na sequência mais uma penalidade e eu, que esqueci meu casaco, sou também chamada ao palco: por vez, devemos virar de costas para o público e escrever com a bunda, no ar, nossos nomes.

Mais uma tarde de palestras, vídeos e atividades em grupo “para reflexão” decorreu. No final do dia pareciam todos esgotados, de fato muito cansados. Os “membros velhos” pediram então aos “membros novos” que aguardassem no pátio. Uma

“dinâmica” foi organizada, cada pessoa teria uma etiqueta grudada na testa, ali escrito o nome de um país ou território do mundo e ela teria que pedir pistas aos demais e tentar adivinhar que país era.

Finalizada, o galpão estava pronto para receber os membros para a dinâmica final. A dinâmica do choro (lembro Carla – ex-presidente da AIESEC Porto Alegre e agora membro do MC dizendo: “estamos com muito trabalho, temos que pensar as dinâmicas, fazer o pessoal chorar tá cada vez mais difícil”). Entrando no galpão, as janelas todas fechadas, um caminho de velas iluminava a escuridão. Aos poucos as pessoas foram se sentando em roda e, no centro, Carla e mais dois membros antigos, hoje membros do MC. Uma vez acomodados, é pedido extremo silêncio e olhos fechados. Uma música de fundo começa a tocar. Os membros posicionados no centro da roda, de pé, começam a conduzir os demais, sentados, olhos cerrados. “Façam um filme da sua vida”. O esquema, muito resumidamente, consiste em pensar desde a infância, os sonhos, a família, os amigos, tudo que se deixou para trás. A adolescência, esperanças, sonhos não realizados e toda a vida pela frente. Agora “adultos”, mais uma vez retomar o que não se alcançou, o tempo que não volta mais, mas a perspectiva de que ainda se tem tempo para mudar a vida. Com o canto do olho aberto percebo que muitas pessoas já choram, algumas mesmo soluçam. As luzes se acendem, olhos inchados, rostos vermelhos – claro, nem todos – mas muita gente realmente não resiste ao apelo emocional.

2.3 Membresia e *Leadership Roll*

Uma vez iniciados (Turner, 1987), os agora “aiesecos”, foram também “alocados” em uma área e um time. A estrutura do trabalho voluntário na AIESEC é bastante semelhante a de uma empresa. As áreas correspondem a setores como Recursos Humanos, Comunicação, Vendas, Finanças, etc. No entanto, na estrutura da organização, cada área tem seu nome e sigla de identificação em inglês, por exemplo: Talent Management (TM), External Relations (ER), Communication (COM), etc. Os times são responsáveis pelos trabalhos de área a serem executados. Cada membro, por sua vez,

recebe uma *job*, a tarefa que deve executar. Além da estrutura fixa, a cada evento ou projeto que surge é montado um comitê de organização (OC) responsável. As “oportunidades de liderança” são dadas para chefia de área, time ou ainda OC. O *Executive Board* (EB), ou quadro executivo, é composto pelos vice-presidentes de área (VP, por exemplo, VPER, *vice president external relations*) e o *local committee president* (LCP), eleitos pelos membros do comitê local (*local committee*) para as gestões de um ano. Segundo site da organização:

A AIESEC é a única organização que oferece aos jovens um ambiente internacional voltado para a exploração e desenvolvimento de seus potenciais de liderança. O contato com uma rede global possibilita uma experiência prática de trabalho com pessoas do Brasil e do mundo inteiro. O desenvolvimento subsequente prepara o jovem que passa pela AIESEC para o mercado de trabalho.

No site da AIESEC, encontramos também a forma como o trabalho dentro da organização é “vendido” aos interessados, por meio de pontos aos quais eles poderão ter acesso:

“Lidere uma equipe de pessoas para: Vender o programa de intercâmbio para clientes corporativos; Executar um projeto de intercâmbio que impacte uma relevante questão social; Executar um processo de recrutamento no campus da sua universidade; Receber os novos membros no processo de Introdução à AIESEC; Organizar uma atividade de aprendizado para os membros; Organizar uma conferência de 30 até 400 pessoas. **Seja parte de uma equipe local que:** Gerencia de 30 a 100 membros voluntários; Gerencia orçamentos e movimentações financeiras; Atende empresas e ONG’S; Executa um processo de planejamento estratégico para o ano; Participa nas discussões sobre as estratégias nacionais; Recebe treinamentos em eventos locais e nacionais. **Seja parte de uma equipe nacional ou internacional que:** Gerencia a AIESEC em diversas universidades no Brasil e no mundo; Desenvolve a agenda e oferece treinamentos em conferências com até 400 pessoas; Vende e gerencia as principais parcerias com empresas e organizações; Representa o país em conferências da AIESEC; Lidera o desenvolvimento de um plano nacional de longo prazo; Conduz o desenvolvimento de estratégias nacionais para as diferentes áreas funcionais. **Desenvolva suas habilidades de liderança:** Habilidades gerenciais e funcionais; Vendas e Marketing; Planejamento Estratégico; Gerenciamento de

Recursos Humanos; Orçamentos / Contabilidade; Gestão de Projetos; Comunicação; Trabalho e gestão de equipes; Apresentação e oratória em público; Entendimento e tolerância cultural; Treinamento e facilitação; Aprendizado e prática de novos idiomas". (<http://www.AIESEC.org.br/jovens/oportunidades-de-lideranca/>)

2.3.1 Voluntariado e a lógica da dádiva

Na página inicial do *website* da organização leem-se as seguintes chamadas: "*Work with top talent! Build networks! Go Global. Lead the change! Develop your potential! + 35,000 members. +100 countries e territories. +5,500 internal exchanges. +7,700 leadership opportunities. 60 years. + 4,000 partners/sponsor. Activating Leadership*" (<http://www.AIESEC.org.br/site/>). Fica bastante claro que - embora presente em diversos momentos - o discurso do desinteresse no trabalho voluntário, da procura pela organização na busca de colocar-se a serviço da construção de uma sociedade melhor é ofuscado pelas contrapartidas oferecidas nessa relação, argumentos explorados para atrair e manter os jovens membros.

Pensando esta relação dentro da lógica da dádiva, como nos indica Marcel Mauss, em termos "dessa multiplicidade de coisas sociais em movimento", uma vez que o engajamento evoca crenças, política, economia, moral etc., identificamos o traço marcante destas prestações que apresentam seu "caráter voluntário, por assim dizer, aparentemente livre e gratuito, e no entanto obrigatório e interessado". O laço social, no caso estudado, pode ser rompido a qualquer momento e não há nenhuma garantia jurídica contratual da forma como o indivíduo será beneficiado, retribuído pela organização.

Bourdieu (1996) chama a atenção para a questão do espaço temporal envolvido na dádiva já no trabalho de Mauss (2003), quando este segundo descreve a troca de dádivas como um descontínuo de atos generosos e é justamente este espaço que visualizamos nas relações que se estruturam nesta organização, com este caráter de serviço e modelo de

trabalho voluntário. Primeiro é preciso que os indivíduos tornem-se membros, doem seu tempo e capital intelectual e produzam algo para a organização, arcando com os eventuais custos de transporte, alimentação, eventos e congressos de que venham a participar, não recebendo nesta etapa qualquer contrapartida outra do que o pacote de valores e capitais simbólico e social, o “treinamento de capacidades” oferecido pela organização e caracterizado nesta “troca de bens simbólicos” (Bourdieu, 1996).

Em um segundo momento o agente receberá apoio da organização de forma mais direta, ao requerer do trabalho de outros voluntários o suporte para realização de sua viagem de intercâmbio, o reembolso por parte da organização de atividades culturais realizadas durante o período de intercâmbio, entre outros benefícios disponibilizados. Ainda assim, é esperado do agente que siga acompanhando as atividades da organização, integre-se ao comitê local que o recebe e prepare material para falar da “cultura de seu país de origem”. Em seguida, ao retornar para o seu país, é esperada também uma palestra apresentando a sua experiência no exterior.

No entanto, é claro que nem todos que se aproximam da organização acabam por se envolver neste jogo proposto, nem disponibilizar seu tempo e conhecimentos em relações de “dádiva”. Quanto a estas pessoas, ex-membros que chegam a conhecer a proposta, mas não completam esse “círculo da experiência AIESEC”, a questão do que os impele a não entrar no universo da organização é muitas vezes uma incógnita e até um problema para os que ficam. Quando da inserção em campo, ao procurar alguns membros da instituição e explicar a vontade de pesquisar dentro da AIESEC, me foi inclusive solicitado que tentasse abordar a alta rotatividade de membros, pois seria esse um ponto ainda não muito bem compreendido por aqueles que seguem desenvolvendo seu trabalho de forma “motivada e engajada”.

Neste primeiro momento na organização, podemos observar um predomínio da lógica racional, no sentido de uma relação que pende muito mais para a dinâmica de um vínculo empregatício que se inicia em uma empresa. Embora o trabalho na organização esteja à parte da contrapartida financeira, por meio dos discursos que se estruturam com base no que a organização tem a oferecer aos seus membros, são enfatizados benefícios

permeados de valores - com uma preponderância de valores simbólicos - e aquilo que se espera que seja dado em troca pelos membros. Associado a práticas de reforço da imagem organizacional junto a estas pessoas, uma vez já tornadas membros, ao longo de sua trajetória na instituição, este esforço inicial parece vir justamente ao encontro do objetivo de transformar e apresentar a organização como um “produto” a ser comprado pelos que nela ingressam. Com a sequência de ações nesta direção parece haver uma busca a elevar o valor da mesma para manter o fôlego de serviço ou até mesmo para que este se eleve, ou seja, para que maior se torne também o “valor pago” por esses membros. Ao “comprar” a organização, o indivíduo deve “levar” a sua cultura, visão, missão, ou seja, o seu “jeito de ser”. Podemos pensar também, a partir disto, em uma primeira estratégia de elaboração no sentido de envolver os agentes nesta rede, neste jogo social, um jogo que só será jogado por aqueles que encontram na lógica da organização um “princípio de razão suficiente” (Bourdieu, 1996).

Como aponta ainda Pierre Bourdieu, em seu texto “É possível um ato desinteressado?”, os agentes envolvidos possuem uma razão para fazer o que fazem, ou seja, esses jovens voluntários têm a sua razão para prestar o serviço não remunerado monetariamente, envolverem-se nas atividades organizacionais e agregarem os valores da organização aos seus “estilos de vida”, na medida em que tenham um *habitus* incorporado que vá ao encontro dessa *illusio*, a essa participação no jogo e crença de que ele vale a pena. Do caso contrário, como veremos em alguns casos, os agentes se retiram, se recusam a participar, perdendo o interesse pela organização e desengajando-se de seu meio.

2.4 Programas de Intercâmbio

A AIESEC oferece diferentes tipos de programas de intercâmbio para trabalhar em empresas, ONG's, escolas e instituições parceiras. Dentre estes programas encontramos, segundo o site da organização na internet: “**Talentos Globais**”: um programa de intercâmbio que tem como objetivo enviar estudantes e recém-formados brasileiros para

atuar na área de gestão em empresas no exterior”, “I.T. is my world que tem como objetivo oportunizar a estudantes e recém-formados brasileiros a realização de um estágio na área de Tecnologia da Informação no exterior” e o “**Cidadão Global – Multiplique seu impacto!**” que “é uma oportunidades de intercâmbio para trabalhar com projetos na área de gestão, saúde e cultura fazendo dois ou mais intercâmbios e conhecendo novas e surpreendentes culturas”. A página na internet da AIESEC apresenta ainda seus programas de intercâmbio da seguinte forma:

O Programa Internacional de Intercâmbios da AIESEC já realizou, desde 1948, mais de 100.000 intercâmbios, envolvendo os 110 países onde atua. **Seu objetivo é proporcionar a jovens estudantes e recém-graduados a oportunidade de estagiar em outro país, contribuindo tanto para sua formação profissional quanto seu desenvolvimento pessoal.** A AIESEC acredita que a experiência de intercâmbio transforma o jovem em uma pessoa mais culturalmente sensível, socialmente responsável e empreendedora, podendo no futuro atuar mais efetivamente no contexto em que estiver inserida (grifos do original <http://www.AIESEC.org.br/site/escritorio/portoalegre/nossos-projetos/>)



Imagem 6: Cidadão Global



Imagem 7: Talentos Globais

O discurso e as imagens utilizados na “venda” do intercâmbio da AIESEC, parecem mais uma vez remeter a estereótipos não somente de etnias e “culturas”, mas da própria faceta do “sucesso”. A imagem do voluntário “salvador” que conduz as crianças - na foto acima - o estudante-executivo - na segunda imagem - reforçam o quadro de valores da organização.

Recorrendo mais uma vez à noção de *habitus* utilizada por Pierre Bourdieu (2008), enquanto um sistema de disposição para práticas e incorporação de estilos, no sentido de propensão e aptidão, argumenta-se que a apropriação dos valores agregados à instituição e os reflexos nos estilos de vida, levando o “jeito AIESEC de ser” para o universo privado – seja por meio da experiência pessoal ou do próprio programa de intercâmbio – só é capaz de ocorrer de forma alinhada se os *habitus* dos agentes, sua incorporação de *habitus* de classe, estiverem de acordo com aquilo que a eles está sendo apresentado.

A instituição parece possuir então uma dinâmica que é elaborada e reelaborada pelos indivíduos que dela são parte, como vemos no estudo de Mary Douglas (1998) sobre as instituições, com base no programa de Durkheim e Fleck, indicando o “engajamento que subordina os interesses individuais a um todo mais amplo”. Retirada da discussão crítica a suposta redução do papel e agência dos indivíduos que Durkheim teria cometido, Douglas (1998, p.76) afirma que:

Os indivíduos, à medida que procuram e selecionam entre as analogias existentes na natureza aquelas a quem darão crédito, procuram e selecionam, ao mesmo tempo, seus aliados e adversários, bem como o padrão de suas futuras relações. Ao construir sua versão da natureza, eles estão controlando a constituição de sua sociedade. Em resumo, eles estão construindo uma máquina de pensar e tomar decisões em seu próprio interesse.

Acredito ser este movimento observado dentro do quadro estudado. Aqueles que não encontram na configuração existente, ou possível, uma identificação ou um mínimo de inclinação para identificação e reconhecimento da possibilidade de realização de seus interesses pessoais em meio ao coletivo, acaba por evadir o grupo, deixando esta “máquina institucional” para trás.

2.4.1 Conversando com EP's, os *Exchange Participants*

Tive a oportunidade de entrevistar intercambistas, ou EP's (*Exchange participants*, como são chamados dentro da organização) em diferentes momentos de sua trajetória, tanto em relação ao próprio intercâmbio quanto à organização. Dia doze de abril de 2012 conversei com Eduardo, no pátio da Escola de Administração da UFRGS. Vinte e um anos, membro da AIESEC desde setembro de 2010, estudante de Relações Internacionais e já no oitavo semestre e final de seu curso de graduação foi o primeiro a contar-me sobre sua expectativa do intercâmbio por vir: contou-me que não faria seu trabalho de conclusão de curso (TCC) agora, preparava-se para ir para a China realizar um "di ai pi" de quatro meses para dar aula em escolas. "Di ai, o quê?", logo perguntei. "GIP, é inglês, *Global Internship Program*, mudou... mas é o equivalente ao MT, mudaram as siglas, mudaram todas as siglas já, até o Phil tava se arriando, ele tava se arriando, ele falou 'bah mudaram'. É que nem lembro direito o que era, agora é XPP, *exchange program policies*, era IXPOS eu acho, que era a política de intercâmbio assim, tipo, era uma antiga e mudaram, DT não existe, MT não existe, e outra coisa, que mais que mudaram? Mudaram, não é *Heading for the future*, é *Life-long Connection* [etapa de desligamento da organização], tá mudando tudo, aí eu brinquei, quando mudarem a AIESEC me avisem...". Questionei então sobre a entrevista para a vaga de intercâmbio, ao que ele respondeu: "foi alguém da AIESEC na China, isso. Foi uma chinesa. Eu acho que ela tinha dezessete ou dezoito anos. Eu não sei se ela tinha dezoito anos feitos ano passado em julho ou se ela ia fazer dezoito anos agora, não sei, mas ela era muito nova, muito nova, muito engraçado. Aí eu falei 'bah, olha, eu realmente não sei o que esperar, mas isso é a parte mais legal'. Tipo, eu não sei o que esperar, mas é exatamente isso que eu quero. Eu falei meu foco inicial era leste europeu, eu não procurei vaga na China, mas o que me chamou a atenção foi o trabalho que eu ia fazer, aí eu falei 'bom, mas agora meu foco tá sendo nessa vaga mesmo'. Eu pensei: 'por que não ir pra China'? Eu posso ir pra Europa depois do meu intercâmbio, eu posso dar um jeito de ir pra lá, não quer dizer que eu não vá ir. Daí eu 'bah, é isso que eu quero'". Passamos então à questão do trabalho que ele iria realizar. Eduardo contou que

estava indo para trabalhar em um projeto da própria AIESEC – caso que parece ser recorrente na organização, como também no intercâmbio de Alberto, do qual falarei a seguir: “é um projeto da AIESEC, mas eu vou ter treinamentos com uma ONG. Com a ONG eu vou ter treinamento, tipo dar aula e tal, não sei o quê. Vai ter uma ONG trabalhando, tem patrocinador o projeto, mas é um projeto da AIESEC”. Essa estrutura repete-se também em Porto Alegre, no programa EduAction “gerenciado” pela AIESEC (ver Capítulo 4). Sempre me intrigou nestes projetos a questão do idioma, uma vez que *trainees* estrangeiros vêm ao Brasil, dar “aulas” em escolas carentes, sem saber falar o português. No caso de Porto Alegre, os próprios voluntários locais da AIESEC ensinam “coisas básicas” a estes intercambistas, mas em outros contextos me perguntava também quais seriam as possibilidades e soluções encontradas: “... Eles disseram que eu ia dar aulas em inglês. Eles têm aula de inglês, eu acho. Eles até aprendem inglês cedo. Eles tipo, como a China é totalmente... ih, me fugiu a palavra, é uma cidade [sic] cosmopolita assim, tem gente de tudo quanto é canto, então o inglês lá tá muito forte, muito mais do que aqui. Então eles têm muito estrangeiro, então eles aprendem inglês muito cedo assim. Então tipo, eu acredito que ou eles vão tipo entender o que eu tô falando, até porque a vaga não é pra dar aula de inglês, eu até falei isso, deixei bem claro ‘ah, eu não quero dar aula de inglês’, tipo, se eu vou dar aula de inglês dou aula de inglês aqui e ganho dinheiro com isso [risos]... Não é a proposta. O que eu fui é por causa do trabalho assim, aí ela falou ‘tu vai ter liberdade pra falar dos assuntos que tu quiser e tal, não sei o quê’ e eu ‘bah, ótimo, muito legal’. E tipo eu realmente não, aí eu tinha pensado ou eu posso morar numa casa de família ou eu posso pagar e morar em outro lugar onde vai morar outros intercambistas também, mas eu, cara, eu quero morar numa casa de família... além de ser de graça, mas porque também eu vou tá dentro da cultura mesmo, e tipo, se é pra ir, vamos ir direito (...) quando acabar meu intercâmbio eu posso ficar um tempo lá, entendeu? (...) Meu contato com intercambistas ainda vou ter. O custo de vida lá é mais barato, então tipo eu não vou ter esse problema, eu vou poder ir, posso tipo, ah, agora um mês vou ficar morando com os intercambistas, fazendo outras coisas, viajando ou não sei o quê. Então tipo ah, eu vou pra realmente ir de cabeça assim. Tem que ir, tem que ter

a experiência completa assim, não adianta fazer pela metade. Eu realmente não sei o que esperar assim, tipo, eu... ainda não caiu a ficha assim, tipo eu realmente tava imaginando 'ah, vou pro leste europeu, vou passar na Alemanha, vai ser isso, vai ser aquilo', eu já tava com tudo meio na cabeça 'vai ser tranquilo', mas eu não sei... Eu sabia que se eu não fosse pra China ia ser tranquilo, ia ser uma viagem muito legal, mas ia ser uma viagem mais tranquila assim, adaptação fácil, tri tranquilo assim... Mas da China não sei o que esperar assim, não sei mesmo e isso pra mim agora tá sendo o mais legal assim. Eu tô, tipo, não tenho a menor ideia do que vai acontecer, depois eu vou chegar lá e vamos ver. Foi do nada assim, eu recebi um e-mail assim, e esses e-mails eu normalmente dou uma olhadinha assim, quando vêm as ofertas de vagas, vêm umas por e-mail, eu olhei... 'ah, não é tão legal', tipo, só se aparecesse uma coisa muito tri e apareceu. Ah, é pra trabalhar com sustentabilidade e eu olhei assim e eu 'bah' e tipo, dar uma volta pela China também pra ver como é que é a situação de sustentabilidade na China e eu 'cara, TCC', isso pode sair uma coisa, isso pode ser um produto legal, aí eu não sei mesmo, mas eu imagino que vai ser.... Ah, aí eu agora vou deixar mais longa a viagem. Eu tava programado pra voltar em setembro, no máximo outubro, agora não sei mais, porque eu vou pra China. Então óbvio que eu vou ter que passear por lá, eu vou ter que passar, daqui a pouco eu consigo passar no Japão, na Coreia, daqui a pouco na Tailândia, eu posso passar em Bali, daí deixa eu ver... Tem uns lugares muito legais assim, com pessoas bem diferentes, mas depois eu quero ir para o leste europeu, quero passar na Alemanha, quero conhecer a República Tcheca, Alemanha, Holanda, até eu vou passar na Eslovênia que tem uma intercambista que me convidou e eu falei 'eu vou certo'" (Eduardo, 12-04-2012).

No final de maio de 2012 conversei com Alberto, um interlocutor com quem desenvolvi uma relação de bastante proximidade. Com seus dezenove anos, estudante de administração da UFRGS, entrara na AIESEC em agosto de 2011 e no final do mesmo ano realizou um intercâmbio para o Egito. Ao falar da experiência, Alberto demonstrou-se bastante frustrado com a organização, a recepção e o trabalho – em um projeto que acabou não acontecendo – da AIESEC no Egito. Além disso, contava não se identificar com diversos pontos do discurso e prática institucional. Falando sobre os comitês da AIESEC

que visitara no Cairo, declarou: “Cara, eu fui em duas universidades. A GUC [*German University of Cairo*] é de outro mundo e aí depois eu fui na americana que é uma coisa de outro mundo, mas não tão de outro mundo assim e o CL deles acho que eles têm uma sala da AIESEC no americano, mas eles podem usar à vontade o espaço e tal, daí eles usaram o auditório, eles fizeram umas brincadeiras, uns *roll calls*, eu fingi que dancei, *okay*, fingi, eles acreditaram. Foi divertido? Não, não foi”. Frente a isso, de pronto perguntei: “Tu não gostas dos *roll calls*”? Enfaticamente, veio a resposta: “Odeio, cara. Eu não danço nem em Porto Alegre, vou dançar no Egito? Não danço porra nenhuma, só sei “*Tunak Tunak*”, um lance assim, não sei mais nada... Vou bem pro fundo, não gosto, já disse, não gosto de *roll call*, chato né”? Continuo: “nunca gostou”? Resposta: “Nunca gostei. Odeio aquela comoção que gera. Todo mundo querendo dançar, eu acho ‘uó’. Desculpa, desculpa AIESEC, não gosto”. Prossigo: “...mas e os gestos, o “Hey AIESEC, what’s up?”; e a resposta também bastante direta: “Esse ‘hey aiesec’, todos os intercambistas que moravam comigo, de vários países, conheciam, então eu acho que é uma coisa bem global (...). Eu não gosto. Não gosto dessas coisas muito... Não gosto também muito do DD, aquela lavagem cerebral de dois dias, que tu fica sem internet, sem telefone, só vendo apresentação sobre crianças da África e sustentabilidade, uma árvore que morreu e uma criança que passa fome, sabe? É uma coisa que me deixa ‘puta merda’. Aí o Steve Jobs sempre presente (...). O ‘Hey AIESEC, fuck you’, era o nosso [grito], porque a nossa família de pessoas que moravam juntas [no Egito], a gente fez um vídeo até, a gente queria fazer um negócio, que todos os monumentos que nós fôssemos, nós íamos gritar “Hey AIESEC”, de costas, aí todo mundo virava “Fuck you”. E a gente ia mandar pra coordenadora VP, que não nos deu um banho quente e tal”. Uma semana após a entrevista, Alberto desligou-se da organização sem ter assumido “cargo de liderança” na sua experiência. Chamou-me atenção também em sua fala que, ao contrário de Eduardo, Alberto referia-se a AIESEC e seus membros sempre como “eles” enquanto Eduardo utilizava sempre o pronome “nós”. Alberto ainda, a contraponto do próximo entrevistado – Estevan – mostrava-se extremamente insatisfeito com os serviços da AIESEC no Egito. Na sequência da entrevista com Alberto ele falou mais sobre sua “experiência de AIESEC e intercâmbio”:

“[para entrar na AIESEC] Fiz entrevista, fui chamado, daí já entrei no ICX [*Incoming Exchange* ou vinda de intercambistas] aí eu trabalhei um tempo, fui em reuniões que tu até foi junto e tal, saí do ICX depois, fiz o OC do *handover* [entrega de resultados e troca de quadro executivo no final de cada ano], que eu acho que tu foi também, na ESPM (...) aí depois disso eu não era EP [*Exchange Participant* ou participante de intercâmbio] aí eu meio que me afastei da AIESEC, saí do OC, fiquei meio que afastado assim, em nenhum time, sempre recebendo *e-mail* da *official* e eles mandam pra lá as vagas, eu sempre leio, tipo, não tem nada pra fazer vou ler essas vagas interessantes, por nada assim, sem motivo, só pra ler. Daí eu vi uma muito, muito legal pro Egito, que era um projeto de jornalismo de incentivo ao turismo, que tava aquela loucura no Egito e tal, da revolução e eles queriam fazer um projeto que divulgasse o Egito e tal, nos países de origem dos intercambistas. Achei legal, não pra mim, uma amiga minha que faz jornalismo lá em Pelotas. Aí eu mandei pra ela “olha essa vaga que eu achei pra ti, bah, a tua cara, tu vai amar”. E ela amou. Daí ela mandou um *e-mail* e ninguém respondeu. Eu disse “bah, putz, vou tentar mandar *e-mail* também”. Daí eu mandei pra mim, sem ser EP nem nada, eu disse “ah, eu gostei muito da vaga, vamos fazer uma entrevista e tal”, eu nem EP era. Aí eles me responderam e pra ela não. Responderam e tal”. Perguntei se ele nunca havia pensado em ir para o Egito e Alberto prontamente respondeu: “Que Egito nada! Eu sabia só as coisas de história que eu aprendi no ensino médio, sabe? Civilização antiga e tal e só. Daí o meu processo foi muito rápido, ela ficava mandando *e-mail* dizendo que era só fazer uma entrevista rápida assim. Eu virei EP, fiz entrevista pra ser EP e tal, vi os documentos, eles mandaram as cartas de aceite da vaga, alguma coisa assim”. Questionado sobre o projeto ser vinculado a alguma ONG ou empresa, Alberto explicou-me: “era um projeto próprio. Que nem tem o *EduAction* [em Porto Alegre], eles têm esse tal de *Egypt, where it all begins*, que é um projeto de promoção de turismo mesmo assim, um projeto muito grande de, sei lá, cem *trainees*, da AIESEC do Egito que tem na Alexandria, *where it all begins*, tem no Cairo quatro CLs, é uma cidade gigantesca... Eu fui pro Cairo, mas o projeto viajava por todo o Egito. Foi estranha a entrevista assim, porque ela não perguntou muito coisa. Senti... Achei estranho, sabe? Não tinha nenhum critério, porque eu sou nem aí, não

faço jornalismo, não tenho experiência em fotografia que tá, era bom que tivesse, porque projeto de turismo tu precisas tirar fotos e tal, dizia na *job description*, passei muito fácil. Eu fui o *realize* [quando fecha a vaga de intercâmbio], o *delivery time* [tempo de entrega do intercâmbio] mais rápido da AIESEC Porto Alegre é o que me disseram, seis dias eu fiz tudo. Seis dias eu tava viajando: eu descobri a vaga, dei o *raise* [colocar o currículo no banco de dados da AIESEC] pra EP, fiz o *match* [encontrar uma vaga que aceite o candidato], comprei passagem e fui, seis dias. Não dá tempo de pensar, foi um processo muito... eu sou meio impulsivo, então, descobri uma vaga legal, "vou", me joguei, comprei passagem... paguei mais caro a passagem? Paguei. Me diverti horrores? Me diverti. Fiquei preocupado antes? Fiquei, mas cheguei lá e achei tudo de bom. Na verdade não achei tudo de bom não quando eu cheguei... [risos]. Eu tava achando tudo muito de qualquer jeito, sabe? Porque eu mandava *e-mail* e ninguém me disse que iria buscar [no aeroporto], não me deram telefone, não me deram endereço, porque não sabiam onde eu ia ficar (...) Baita mão, eu tava "cansadérrimo", "zoadado" ao extremo, sem dormir, eu já tenho olheiras naturais, tava profundo assim, uma profundidade incrível, eu tava zumbi. Fomos fumar uma chicha, tomar um chá, chicha é narguilé, vai achar que o guri fuma haxixe, não... [risos]. Aí eu fui pro apartamento que não era desse projeto, com pessoas do mesmo projeto que eu. Cheguei lá e achei estranho assim. Aí fiquei largado no Egito sem fazer muita coisa por quatro dias, até que alguém entrou em contato dizendo 'os *workshops* estão acontecendo, venham para a faculdade GUC', que é a faculdade alemã no Cairo. A gente foi, pegou um táxi, era muito longe, no projeto dizia que era perto e tal e ia ter auxílio, não teve. A gente foi pra lá pra um *workshop*, foi no outro dia e depois largou de mão assim. Tipo 'ah, não é o que vocês prometeram, a nossa casa não tem chuveiro', era inverno. Egito, a gente pensa "ah, calor, deserto", um frio do caramba assim. Aí o apartamento já tava precário e é longe da faculdade. Eu estava com outros *trainees*, eu morei com um casal de brasileiros, um casal mesmo, mais duas brasileiras, um polonês, indianos agregados, um, dois, depois três, quatro, mas esses não ficaram muito tempo, uma chinesa e, o outro chinês ficou uma noite, uma rotatividade assim. Eles não tinham onde botar em apartamento, eles levavam pro nosso. E depois começaram a vir [*trainees*]

do nosso projeto, um chegou atrasado para o projeto do polonês e da brasileira. Aí acabou que na prática nós saímos do nosso projeto, nos desligamos totalmente e fomos para o projeto deles, do polonês e da brasileira, que era um projeto parecido com o nosso, mas independente. Porque o *where it all begins* tinha o *workshop* e depois, juntos, fazia uma excursão de ônibus em que todo mundo e viajava pra algumas cidades do Egito que tu escolhias. Saímos disso, fizemos independente, formamos o nosso grupo e fomos fazer esse projeto, daí a AIESEC completamente se desligou, entendeu? A gente tinha o amigo de *trainee service* de lá, que era quem nos acompanhava e só" (Alberto, 31-05-2012).

Estevan, do momento da entrevista um "líder" dentro do CL, bastante engajado nas atividades da organização, contrastando muito com Alberto, dava destaque para argumentos de "não se incomodar", "ser pró-ativo", "não esperar pelos outros", o que parece também ser muito esperado de um "bom funcionário" em uma empresa. Já tendo realizado seu intercâmbio de três meses para Taiwan, contou-me: "a coisa que mais me atraiu no intercâmbio da AIESEC, é o... vai soar meio estranho, é o imprevisto, mas de uma forma boa. Eu gosto muito de improviso e de imprevisibilidade, muito, não na questão ruim de 'ah, eu não consegui *host*, ah o meu trabalho não existia', mas na questão de realmente não conhecer o país pra que tu tá indo, descobrir exatamente o que tu queres e no que tu queres trabalhar sem ser influenciado por outras coisas. É mais ou menos assim: 'Patrícia, tu vai fazer um intercâmbio', aí tu dizes 'eu quero ir pra...'. 'Não, não, tu vai fazer um intercâmbio, tá?', 'mas eu...', 'não, vamos fazer um intercâmbio, depois a gente vê isso, mas vamos fazer intercâmbio', então a gente decide que quer fazer intercâmbio, *okay*, mas o que é o intercâmbio? Aí tu vai pensando em tudo, pra que serve o intercâmbio, o que tu aprende nele, pra onde é que eu posso ir, que tem de legal em cada país, qual é a cultura deles, o que tem de trabalho lá. Então é tipo assim, é uma descoberta muito grande e eu acho que isso é muito legal no intercâmbio da AIESEC, tu descobre muita coisa que por outros intercâmbios tu não descobriria... A bolha, praticamente não existe no intercâmbio da AIESEC (...) primeiro, se tu vai viajar tu tens uma bolha grande (...). Claro, tu sentes, tu experimentas as coisas, mas na tua bolha, segura. Tu fazes um intercâmbio pra ir aprender inglês na Inglaterra, tu vais com um

monte de brasileiros e assim, sério, eu tenho amigos que estão em intercâmbio na Inglaterra e eu não vejo fotos deles com outras pessoas do país e é muito engraçado isso. Também existe uma bolha, mas ela é menor porque tu convives, tu vives lá, tu sabes quais são os costumes do país e tu tens que se acostumar a eles, mas é bem menor porque tu não tens a obrigação de realmente ir atrás das coisas. Agora no intercâmbio da AIESEC é totalmente diferente porque tu estás exposto, tu te descobres, tu descobres o que tu tens que fazer pra viver melhor lá, descobre o que é mais importante pra ti, então é uma coisa muito rica o intercâmbio da AIESEC justamente pelas inúmeras coisas que podem acontecer, inúmeras oportunidades que tem. Eu gosto muito do jeito que é proposto ele". Perguntei então se Estevan já imaginava fazer alguma coisa nesse estilo – como um "intercâmbio social" – ou se quando pensava em fazer intercâmbio era mais trabalhar em empresa. Ele respondeu: "Não, eu nem pensava. Exatamente, as pessoas nem pensam nisso, elas pensam 'eu quero fazer intercâmbio' e elas não pensam... Elas pensam 'eu quero fazer intercâmbio' porque tu vê que é legal fazer intercâmbio, mas tu nunca pensaste porque que é legal, além de 'é muito tri ir pra outros países tipo Inglaterra, Estados Unidos, Alemanha'. É, no raso é isso que a gente pensa e a gente percebe isso até contatando as pessoas que dizem que estão interessadas em fazer intercâmbio porque elas não sabem direito o que é, do que se trata... Então quando eu procurei a AIESEC pra fazer intercâmbio por causa que alguém tinha ido pro Japão eu pensei 'ah, eu quero fazer intercâmbio, teve um cara que entrou nessa organização e foi pro Japão, então, quem sabe...', foi o que eu pensei. Depois tu vais descobrindo as coisas que tem. Quando eu fui fazer intercâmbio eu procurei o Japão primeiro, eu tinha três meses pra procurar uma vaga, eu falei 'vou reservar um mês pra procurar vaga no Japão' (...) E aí eu procurei e achei uma vaga, uma vaga social, duas, e elas não me quiseram, só que uma corporativa me mandou *e-mail* querendo que eu me aplicasse, só que a vaga só começava em novembro e eu precisava tá de volta em dezembro, então não ia dar. Daí eu neguei e fui procurar em outros países também, daí Taiwan me aceitou. Foi mais ou menos isso (...) Eu acho muito engraçado porque a gente se cobra muito aqui na AIESEC Porto Alegre de que a gente tem que fazer as coisas pra integrar mais os *trainees*, que a gente tem que falar

mais com eles, ser mais amigo deles. E eu concordo com isso, não discordo nem um pouco, mas eu fico meio encabulado porque eu não senti falta disso lá, só que também não teve. Eu desci em Taipei e eu peguei um trem pra ir pra minha cidade que era no interior e lá eu também não fui recebido pelo pessoal da AIESEC. Eu fui ver eles uma semana depois (...). Na minha cidade não [tinha escritório da AIESEC]. Era sessenta quilômetros longe de lá e eu fui ver eles porque eu falei 'eu quero conhecer vocês' e eu fui atrás. Eu fui na reunião deles, eu me inscrevi pra ir em duas conferências e fui, eu liguei pros CL's pra ver se tinha lugar pra ficar e aí eu fui, foi muito tipo, eu procurei né, mas eles foram muito gentis, muito amáveis, muito prestativos e muito simpáticos. O povo taiwanês em geral é assim. Mas é uma coisa muito de prioridades assim, eles fizeram, proporcionaram tudo *okay* pro meu intercâmbio, mas eles não tinham tempo e prioridade pra ir lá e ver como é que eu tava me sentindo com o meu intercâmbio, se eu tava bem, se eu queria mais alguma coisa, enfim". Perguntei se isso não o havia incomodado nem um pouco e Estevan afirmou que não: "Não [risos]. Não me incomodou, mas eu concordo que muita gente se sentiria incomodada. Me incomodou, sim, nas primeiras semanas eu não ter nenhum amigo, me incomodou que eles não me procuraram, mas não me incomodou no sentido de falta de profissionalismo, de falta, de o trabalho ter sido ruim porque no fim... Eu reclamava bastante no início, depois eu me acostumei com isso porque eu percebi que eles não tinham tempo, que eu era um *trainee* lá por três meses, que eu queria ir viajar e eles estavam vivendo, estudando na faculdade, fazendo estágio e eles tinham rotina, eles estudavam numa cidade e iam no final de semana pra casa dos pais, e é por isso que eu entendo muito que a gente não faça isso aqui em Porto Alegre, porque os *trainees* vêm ficar um mês e meio, eles querem ir pra tudo quanto é lugar e tu não tens dinheiro, tu não tens tempo, tu tens outras prioridades. Então é uma coisa que tu tens que achar um equilíbrio e é muito difícil né, mas eu adorei a AIESEC em Taiwan, gostei muito, fiz muitos amigos lá (...). A proposta geral da AIESEC, mundial, eu acho tudo muito parecido, tem coisas que são muito parecidas, que é... Tipo, tem coisas AIESECas mesmo. Tipo, questão de conferência, lá tem, questão de a gente ir pra um lugar pra fazer conferência também tem, de dormir lá, de ter *roll call*, tem. De a gente se voltar muito pra

questão de liderança, tem tudo isso, de intercâmbio também. Agora, as coisas são bem diferentes porque, por exemplo aqui no Brasil a gente faz, a gente vai pra um retiro, digamos assim, fazer conferência, lá é na universidade mesmo porque o campus dá esse espaço pra eles” (Estevan, 18-05-2012).

2.4.2 Pinga-Fogo

Antes de partir para o intercâmbio, a AIESEC oferece, em sua “estrutura de eventos”, um encontro chamado “pinga-fogo”, que se trata de uma “festa de despedida” para o intercambista, contando com algumas atividades “ritualizadas”, como o jogo de perguntas e respostas acerca do país para o qual o intercambista irá e sua respectiva “cultura”. Os erros e acertos são compensados com doses alcoólicas.

Na noite do dia trinta de junho de 2012, participei então do “Pinga-fogo” de Eduardo. Em um bar, na Cidade Baixa, bairro considerado “boêmio” da cidade (de Porto Alegre), as pessoas se amontoavam na calçada, mesas e cadeiras todas ocupadas, quando cheguei, por volta das nove horas da noite. Conforme fui me aproximando, notava que a maioria estava ali reunida em função de Eduardo, na grande maioria “aiesecos”, eu os reconhecia aos poucos. Logo cumprimentei Eduardo e vi Anderson (um mexicano, que havia sido da AIESEC em seu país e agora, fazendo mestrado em administração em Porto Alegre, aproximou-se do comitê para fazer amigos e tornou-se assim também amigo meu). Conversamos um pouco e fui “circular” para cumprimentar e falar com o pessoal. Estavam todos bem arrumados no geral e me chamaram a atenção, em especial, as meninas com roupas de festa – pois iriam para o Beco, uma danceteria da cidade, depois – e bastante maquiadas – no geral, não todas, é claro.

Conversei bastante com o Cláudio, vestido como para uma reunião de negócios, de camisa, jeans e sapato social, que me perguntou sobre a pesquisa e sinalizou que “sabendo mais ou menos o direcionamento” ficaria mais fácil me ajudar. Falando sobre “seus membros” no CL e a questão do engajamento, relatou haver pessoas “engajadas” e que às vezes não “performam” tanto e outras que “performam” muito bem, mas às vezes não estão tão alinhadas e que se eu lhe esclarecesse, poderia me indicar os perfis para

entrevistas. Prontamente declarei que todos os perfis me interessavam e que eu tinha ciência das discrepâncias entre os voluntários, mas ele parecia bastante inclinado a me apontar os mais “produtivos”. Falamos também sobre os relacionamentos pessoais dentro da rede – fato que chama muito a atenção sendo que, por vezes, é dito em palestras de apresentação “se vocês namoram, ao entrar na AIESEC, vão acabar” - e ele disse que é muito difícil alguém da AIESEC namorar alguém de fora, que naquele momento ele mesmo estava namorando uma menina da rede, mas que os pais dela tinham dificuldade de entender como ele era o presidente de algo e não recebia salário. Falamos sobre essa “resistência, dificuldade” – nas palavras dele – de pais, amigos, familiares e eventuais namorados(as) “externos” de “entenderem e/ou aceitarem o que é a AIESEC” – também suas palavras. Em volta as pessoas conversavam, riam e bebiam. Estendi um pouco nosso diálogo. Cláudio me falou sobre diversas pessoas de locais distintos dentro da rede que se encontraram e começaram a namorar: “agora mesmo no MC (comitê nacional) tem seis pessoas que formaram três casais”... Ao mencionar a possibilidade de conhecer outros comitês aqui no sul, ele disse que Santa Maria seria mais interessante que Santa Cruz, por exemplo [estando a AIESEC presente em Pelotas, Caxias do Sul, Santa Maria, Santa Cruz e Porto Alegre, no estado do Rio Grande do Sul].

Santa Maria como cidade universitária mostraria uma “forma de rede diferente” entre os membros. Cláudio disse que eles interagem muito e que as “atividades sociais”, fora do ambiente de trabalho são “intensas”. Falou-me também do Charrasco³⁴, evento em que uma mulher – chamada de aranha – e um homem – disse não lembrar como chamam - ficam responsáveis pela organização da festa. São selecionados, por exemplo, os vinte e cinco meninos “mais bonitos”, que “tenham o perfil”, e as vinte e cinco meninas “mais bonitas” dentro da AIESEC. Todos preenchem fichas dizendo suas preferências e critérios na escolha de um parceiro, dizendo também nomes de pessoas por quem se

³⁴ Como referência direta ao evento, encontrei somente uma breve citação em blog na internet: <http://www.flogao.com.br/graci/71649068>: “Foi no charrasco - tradicional evento barateza da AIESEC. Tava mto divertido, e a parceria foi mto forte! A galera é divertida! Mil fotos (uma pior q a outra) hehe”. Em contato estabelecido com o presidente da AIESEC em Santa Maria, obtive o seguinte retorno: “Então, o charrasco é uma festa, não um evento. Ele é “tradicional” mas não é algo “oficial”, entende? Não sei se seria algo legal para uma pesquisa. Mas, se mesmo assim tu acredita que seja interessante, podemos falar melhor”. No entanto, apesar de insistentes tentativas, não obtive mais informações a respeito.

interessam e os organizadores conversam entre eles e se encarregam de juntar os pares. Questionado sobre uma possível “heteronormatividade” dentro da organização, o LCP logo afirmou que é grande a quantidade de homossexuais na rede – “talvez não tanto em Porto Alegre” - e que “as festas da AIESEC normalmente são clima GLS”. Cláudio falou ainda sobre a estrutura do comitê e seu organograma sempre “transitório”. Explicou-me que incita as pessoas a pensarem em termos dos comitês locais como “franquias, que devem cumprir um padrão, mas têm certa autonomia, assim disse que fica mais claro de pensar a estrutura”. Achei por bem encerrar a conversa e “transitar” um pouco, para falar com outras pessoas – esses são os eventos propícios para interações mais diretas. Tirei algumas fotos e assisti parte do “pinga-fogo” do Eduardo. Betânia, alocada a seu lado, junto a uma mesa no centro da calçada, conduzia uma série de perguntas sobre a China. Ao acertar a resposta, Eduardo deveria escolher alguém para beber uma dose de bebida alcoólica destilada, ao errar, ele mesmo beberia.

Encontrei também Alberto, nosso primeiro encontro após sua saída da organização. Ele me contou que “alumnou” e que teria tido que realizar uma entrevista de desligamento da organização, refletindo sobre seu “desenvolvimento”. Além disso, conversei também com Bianca, que conheci no evento de final de ano em 2011. Na época ela não era da AIESEC ainda, acompanhava a irmã que já era membro para ver o que acharia e se queria entrar na AIESEC e acabou gostando. Bianca contou estar adorando ser da organização, que estava no time de intercâmbios sociais e queria ela mesma fazer um intercâmbio social na sua área (engenharia civil) no final do ano, tendo visto vagas que gostou no Quênia, “como para reconstruir uma creche em uma ‘favela” – termos dela - mas que ainda está em fase de analisar as vagas para comparar. Conversei também com Mauro, um interlocutor com quem tive bastante contato ao longo da pesquisa e que me chamava atenção por mudar de planos sobre seu futuro a cada conversa. Mauro tinha vinte e cinco anos e morava com a mãe, me contou ter um bom emprego há cerca de três anos em uma empresa multinacional, mas não estar “realizado” profissionalmente. Durante nossos encontros, as perspectivas de Mauro oscilavam, desde largar a organização em um momento, a assumir cargo de liderança em outro e ainda pedir

demissão e ir para o intercâmbio em um último. Nesta ocasião, Mauro me disse que estava “perdido”, que saiu de férias e teria sido “horível” voltar, resultando em pensamentos sobre “o que está fazendo aqui” e que agora já pensa em deixar seu trabalho para fazer um intercâmbio – talvez para Inglaterra – no final do ano. Perguntei se ele não ia mais se candidatar a cargos de liderança – o que havia me dito antes ser seu plano – e ele disse que nem sabia mais, que “ia vendo” agora. Em seguida, conversei com Lídia, jornalista, quem eu conhecera no último DD. Lídia me falou sobre suas dúvidas, estaria finalizando uma pós-graduação em janeiro próximo e já não tocava mais nos livros. Contou-me também que trabalha e que por isso agora pensaria em fazer mestrado, que sua mãe estaria colocando uma “pressão” para que ela tentasse, já que seu tio é professor universitário fora de Porto Alegre e lhe deu dicas sobre o assunto, mas ela não saberia ao certo o que fazer e idealizaria “unir teoria e prática”. Conversei com Antônio, membro do time de vendas, responsável por vender a AIESEC nas empresas, ou seja, abrir vagas de intercâmbio. Havia me chamado a atenção em outra conversa, como Antônio me contara sua “estratégia” para abrir vagas: dizendo-se “obstinado”, ele contou ligar para empresas e dizer não ser de Porto Alegre, mas estar vindo à cidade a negócios e como teria um horário disponível na agenda poderia visitá-los e apresentar a AIESEC, uma “grande oportunidade”, o que me causou bastante estranhamento por não parecer se alinhar com o discurso da organização que se propõe a formar “líderes de impacto positivo na sociedade”, “politicamente corretos”. Nesta ocasião ele se mostrou como na anterior, muito empolgado, me contando que teria feito uma média de duas reuniões por semana – “que é a meta” – que na média teria, a cada vinte reuniões, quatro contratos fechados. Contou-me também que estava trabalhando na comunicação do *youth to business*, que teriam uma agência de publicidade e que iriam pedir contrapartidas de empresas parceiras para que usassem suas mídias também pra divulgar a AIESEC.

E assim passaram-se quase três horas de conversas e o pessoal seguia bastante animado. Aos poucos o bar foi esvaziando e as pessoas se organizavam para ir para a danceteria. Observei uma roda em torno de um *trainee* americano e me aproximei para participar da conversa. Os presentes falavam sobre e mostravam documentos de

identidade. O rapaz americano parecia muito chocado com a impressão digital na carteira de identidade brasileira e mostrou a sua, alegando ser proibido colocar as digitais no documento nos Estados Unidos a fim de “preservar a privacidade”. Continuando a conversa, disse que se acontecesse qualquer coisa com ele no Brasil, ele diria ser americano, não falar português, não saber de nada e assim se sairia bem. Jana imediatamente afirmou que se ele falasse que é americano, as garotas enlouqueceriam. A conversa rumou então para “suborno policial” e como ele enquanto estrangeiro – dizendo não saber de nada - poderia sofrer e assim teria que acabar pagando mais do que um brasileiro. Jana retomou a conversa das digitais e disse que elas não serviam para nada: “isso aqui é Brasil, ninguém vai saber, vai ficar procurando num banco de digitais, digital por digital pra ver qual é a sua? Nada, é só um registro mesmo”. O americano contou então a história de um amigo “*African-American*” que foi pego pela polícia com uma ponta de cigarro de maconha e aí foi preso, “por ser negro a polícia parou ele, encontrou a ponta e prendeu, lá é assim”. Osmar e Jana alegavam que “no Brasil não é assim com a maconha, um pouco pode”, o que parece mostrar o lugar de onde falam. Discutiram a seguir o tema de “não poder beber na rua” nos Estados Unidos e ser preso por isso. Jana achou extremamente estranho: “não dá nem pra imaginar, porque aqui se bebe em todo lugar, não tem isso”. Aos poucos fui me despedindo do pessoal, falei com Eduardo que contava que partiria para dois meses na China, seguido de duas semanas Tailândia, depois três meses pela Europa e que poderia pegar um intercâmbio na Alemanha “se rolar”. E assim parti, pensando no que constitui a discussão a seguir a cerca de “identidades” – e aí também a “identidade nacional” e imagens trocadas por aqueles que se dizem “embaixadores” da AIESEC e de seu país no exterior - e o discurso da “diversidade cultural”.

CAPÍTULO 3

[O discurso da] “diversidade cultural” e identidades

Em campanhas publicitárias de agências de viagens que promovem intercâmbios culturais de estudo e/ou de trabalho é recorrente identificarmos o apelo à possibilidade de o viajante conhecer “diferentes culturas”, “reconstruir a sua identidade” e representar “seu país e sua cultura” no exterior (basta lembrar uma campanha que ficou famosa do STB – *Student Travel Bureau* – que trazia a seguinte chamada apoiada em imagens de pessoas “transformadas” por uma “nova cultura”: “Você sempre volta diferente de uma viagem”). Como aponta Hannerz (1997, p.8) “não quero entrar aqui na discussão se a globalização é em si uma coisa recente ou não”, mas é dentro do contexto de um mercado considerado globalizado e em uma perspectiva de “rompimentos” de fronteiras que estes discursos e as práticas de experiências temporárias de trabalho e estudo no exterior parecem ganhar força enquanto produtos.

Na esteira que impulsiona o movimento de jovens a saírem de seus países de origem na busca por uma experiência temporária no exterior, emerge o discurso do conhecimento do “outro” enquanto forma de promoção de um entendimento entre nações e da tolerância. No entanto, em uma leitura mais crítica, este discurso parece muitas vezes superficial e até mesmo contraditório, no quanto naturaliza a noção de “diversidade cultural” e liga o conceito de etnicidade à ideia de Estado Nação, como correspondentes diretos.

Na AIESEC, não parece diferente. Dos intercambistas da AIESEC é esperado que façam uma apresentação a respeito de seu país de origem para os jovens da AIESEC no exterior que os receberem e que, ao retornarem, apresentem para seus colegas da organização no comitê local a sua experiência de intercâmbio. Em programas específicos da organização, os jovens vão ao exterior justamente para “ensinar” em “escolas carentes” a respeito de seu país e cultura de origem. Desta forma, é possível perceber que as práticas e os discursos manejados dentro da organização vão sendo apropriados por estes sujeitos, que não apenas pensam o outro como passam a se repensar e se colocam

como “embaixadores da AIESEC”, brasileiros de acordo com sua identidade nacional, sentindo-se legitimados a falar, representar e palestrar sobre o Brasil. Esta construção de um “nós” parece se dar em dois âmbitos distintos: é o “nós” brasileiros que iremos ao exterior representar nossa nação e há ainda o “nós, aiesecos”, um grupo transnacional, conectado por redes, que compartilha crenças, valores, objetivos, chegando a emoções, gestos e uma linguagem comum.

Este movimento de se repensar e de narrar a sua nação de origem é mais um dos elementos constituintes do discurso “multicultural” que circula pelos escritórios e nos eventos da organização. É aquele narrador que irá eleger sobre quais instituições culturais, símbolos e representações de seu país irá falar. De acordo com Stuart Hall (2006, p.50):

Uma cultura nacional é um *discurso* – um modo de construir sentidos que influencia e organiza tanto nossas ações quanto a concepção que temos de nós mesmos (...). As culturas nacionais, ao produzir sentidos sobre “a nação”, sentidos com os quais podemos nos *identificar*, constroem identidades. Esses sentidos estão contidos nas histórias que são contadas sobre a nação, memórias que conectam se presente com seu passado e imagens que dela são construídas. Como comentou Benedict Anderson (1983), a identidade nacional é uma comunidade imaginada.

Depoimentos

No blog de viagens da AIESEC encontramos depoimentos neste sentido do “(re)pensar-se a si mesmo” e não somente ao “outro”: “É imensurável o quanto eu aprendi aqui. Não falo só de respeitar culturas, de aprender a comer de tudo e deixar a cara torta em casa, de rir de si mesmo, de ser resiliente, de abrir os seus olhos para o mundo. **É um aprendizado pra vida.** Mas por que foi um intercâmbio que me mudou? Passei por momentos aqui onde chorei de saudade e chorei de alegria. Um dos momentos mais engraçados que eu chorei tanto de rir foi ver um amigo turco tentando dizer palavras em português. Mas hoje chorei de tristeza também. Amanhã eu deixo minha casa, porque minhas *hosters* voltam pra casa na semana que vem, pois há uma semana de *break* dos exames finais das universidades. E eu não sabia o que fazer, se arrumava minha mala ou se chorava. Uma delas estava *online* no *Facebook* e escrevi em turco pra ela que sentiria

saudades. 5 segundos depois, ela apareceu na sala (que é meu quarto aqui) me deu um abraço e eu comecei a chorar abraçada a ela. Detalhe: ela não fala inglês e é uma das provas que a língua não é barreira entre as pessoas. Um abraço foi o suficiente. E me acalmei. Era pra eu ficar por aqui apenas 1 semana, estou aqui há 5! E você vê como criar fortes laços de amizade são tão rápidos durante um intercâmbio. **Para mim, cada dia é um aprendizado. Refleti sobre minha vida, minha família (foi uma das maiores mudanças que senti), meu trabalho e minha relevância. E uma coisa, você é você mesmo, não tem como fugir disso, é você por você.** E aí você vai fazendo amigos, vai dividindo histórias, vai quebrando estereótipos e vai amadurecendo. E vai vendo o quanto imaturo você foi há um ano, há um mês, há um dia. E vê que no dia seguinte, você pode fazer diferente e não cometer o erro duas vezes. Tenho amadurecido bastante neste período e meu intercâmbio vem me ensinado a ter calma e paciência. E principalmente outra coisa: **tem me ensinado a trabalhar com pessoas e me colocar no lugar delas.** E uma coisa que aprendi, é você quem faz sua experiência. Não veja problemas como problemas. Veja-os como desafio. Isso acontece em todos os nossos dias. O que muda, é o modo como vemos as coisas. Por isso eu recomendo o intercâmbio. Hoje, eu sinto a diferença da AIESEC para mim. Por isso pessoal, corram atrás dos seus sonhos. MESMO. Falo a vocês que desde que eu me entendo por gente, fazer um intercâmbio não era algo com o que sonhava. Na verdade, eu sempre achei impossível pra mim. **Hoje, acharia impossível viver sem uma experiência dessa. Ela é arrepiante e te faz pensar em tudo, tudo mesmo**". Talitha Évely -intercâmbio na Turquia. (<http://aiesec.blog.br/eles-viveram-a-experiencia-aiesec/>. Grifos do original)

"Hoje são exatos 24 dias que cheguei na Colômbia e vejo como **estar fora do seu país te faz refletir sobre quem você é de verdade.** Quando comecei na AIESEC eu pensava que ia lidar só com as tradicionais multinacionais, com pessoas muito influentes e sair da minha experiência empregado. Nesses dois anos de AIESEC eu realmente tive oportunidade de ter contato com uma multinacional, mas mais que isso, descobri que trabalhava em uma das maiores multinacionais que existem. Uma organização que conta

com filiais em 110 países, nos cinco continentes e que tem mais de 50.000 colaboradores diretos, mais todos os ex-funcionários que agora apoiam e trabalham indiretamente para que essa organização funcione. Nestes dois anos de AIESEC eu me conheci e descobri que ser funcionário de uma empresa tradicional pode não ser o que eu quero da minha vida e sendo assim recebi uma proposta aqui no meu intercâmbio para realizar um sonho. Bom o que eu vejo claramente é que a AIESEC me deu realmente tudo aquilo que eu esperava quando entrei, na verdade me deu muito mais... Me deu amigos em mais de 20 países e em muitos estados brasileiros... Eu aqui trabalho com crianças em comunidades carentes, não gero um impacto direto nessa população, mas **tenho certeza que estou gerando impacto para empreendedores jovens que querem crescer e fazer coisas que sejam boas para a sociedade!** Meu intercâmbio está sendo completamente diferente do que eu tinha imaginado, tinha pensado em viver em uma *trainee house*, fazer muita festa, viajar muito e voltar enorme de gordo. Mas aqui tudo é ao contrário, vivo em uma casa de família que dorme às 22h e durante a semana só trabalho e pratico esporte. Já perdi 4kg. Você vai se surpreender quando analisar os resultados que teve. E uma coisa muito importante: aqui conheci pessoas que estão na organização por 5 anos e que visivelmente não viveram metade do que eu vivi em 2 anos e isso se deve a intensidade com que você vai aproveitar as possibilidades, então **SE JOGUE DE CABEÇA E VIVA ESSA EXPERIÊNCIA!**".

Thiago Gabri – Intercâmbio em Cartagena, Colômbia. (<http://aiesec.blog.br/eles-viveram-a-experiencia-aiesec/>. Grifos do original).

Na análise do material na internet, na área a respeito do programa "Cidadão Global", o banner principal da página traz três imagens e depoimentos de intercambistas³⁵: na primeira imagem vemos uma menina, Rayssa Estrela, abraçada em duas crianças, duas meninas, com traços indígenas e ao lado o seguinte texto "Morando com uma família no Panamá, pude entender a verdadeira realidade de um país antes tão desconhecido para mim". Na segunda imagem Isabella Pires aparece sentada junto a seis

³⁵ Ver anexo 5

crianças negras dando o seguinte depoimento “Em Gana, percebi que tinha feito alguma diferença na vida daquelas pessoas, e a minha maior recompensa foi a grande diferença que elas fizeram na minha vida”. A terceira imagem traz o membro da AIESEC Luis Kitamura, aparentemente em uma sala de aula apresentando algo e o texto: “Trabalhei em três regiões da Polônia, com pessoas de mais de 15 nacionalidades e vivi a realidade do país sob múltiplos pontos de vista” (<http://www.AIESEC.org.br/cidadaoglobal2011/>).

A campanha de divulgação do Cidadão Global 2011, por sua vez, traz a seguinte chamada: “Viva a experiência que o mundo precisa” e na parte gráfica aparecem plaquinhas nas quais está escrito: “Intercâmbio. África. Ásia. América Latina. Leste Europeu”. O programa é descrito da seguinte forma:

Com o intuito de promover a responsabilidade social, o entendimento sobre outras culturas, o empreendedorismo e o voluntariado, a AIESEC no Brasil criou os programas de intercâmbio Cidadão Global. Ter uma experiência internacional, vivenciar novas culturas e gerar impacto positivo para outros países fazem parte da rotina do programa, que ao final, com certeza, vai trazer uma experiência que vai mudar sua vida. (<http://www.AIESEC.org.br/cidadaoglobal2011/>).

Deparamo-nos, mais uma vez, com essa característica que vem se apresentando como formação consolidada do discurso institucional – e que é incorporado ao nível do discurso individual – do entendimento da “diversidade cultural”, conhecimento de “diferentes culturas” por meio desse encontro com uma alteridade que figura nas imagens de forma a reforçar os lugares de um “nativo exótico” no encontro com um jovem *trainee*. É a partir do reforço destas noções e não de um aprofundamento, que parece estar sendo dada a “qualificação” para que o jovem esteja preparado a morar, mesmo que temporariamente, no exterior na condição de “estrangeiro”.

Estes “saberes” apoiados fortemente em quadros do senso comum sugerem uma análise de “positividade” no sentido que a dá Foucault (1987) ao afirmar que “analisar positividade é mostrar segundo que regras uma prática discursiva pode formar grupos de objetos, conjuntos de enunciações, jogos de conceitos, séries de escolhas teóricas”. Dentro de um contexto muito específico, o da organização pesquisada, essa análise se

oferece na medida em que pretensamente o que está sendo construído por meio de atividades coletivas, trabalho voluntário e no consumo do conteúdo institucional é um saber próprio que servirá de base a uma experiência a ser vivida posteriormente, que seja, a do intercâmbio.

Além disso, tanto para o estudante que vai ao exterior e deve fazer a sua apresentação sobre seu país de origem são colocadas perguntas - no caso dos estudantes brasileiros, de acordo com conversas que tive com intercambistas: "como são os brasileiros? Conte um pouco sobre como é a cultura brasileira"; quanto para os que retornam de uma viagem, os questionamentos são feitos no sentido contrário: "e aí, como são os chineses? Alemães? Espanhóis? Etc., de acordo com o país por ele "visitado". Nestas falas e nos espaços formais de apresentação o conteúdo mais uma vez ganha estatuto de verdade na percepção de uma experiência muito singular representando uma sociedade, um país inteiro como homogêneo ou, no mínimo, como um quadro bastante estático.

Nesta visão de um "senso comum", a falta de um viés antropológico quando se fala sobre a questão da diversidade e a própria utilização do conceito de "cultura", parece contribuir fortemente para que estes quadros estáticos sobre os quais falamos, enquanto retratos precisos de uma alteridade homogênea fora de um contexto de tempo e espaço se consolidem enquanto verdades nas falas e imaginários. Este encontro entre "nós" e "o outro" é naturalizado e, como muitas imagens e depoimentos apontam, parecem reforçar uma noção de superioridade na figura de um "voluntário caridoso".

O cuidado ao lidar com a cultura na construção de alteridades é uma problemática presente no debate antropológico. A prática de tomar a "cultura" como culpada por desigualdades e crimes da humanidade resulta muitas vezes em caracterizar publicamente estes crimes como "étnicos", condenando grupos inteiros:

O indiciamento da cultura por sua alegada cumplicidade em alguns dos principais crimes da história moderna se apoia em certos arrazoados teóricos duvidosos. A cultura é submetida a um duplo empobrecimento conceitual: reduz-se a um propósito funcional particular "marcar a diferença" e constrói-se, a partir daí, uma rápida história de suas origens impuras nas entranhas do colonialismo ou do capitalismo. Primeiramente, o conceito é interpretado como um instrumento de diferenciação social. "A cultura", escreve Lila Abu-Lughod, "é uma ferramenta essencial para a fabricação de alteridades." (SAHLINS, 1994, p.1)

Na realidade analisada, vemos justamente a ideia de cultura marcando o lugar das diferenças, delineando alteridades que se encontram. Algumas categorias, bastante em voga no discurso da “globalização e transnacionalismo”, são então trazidas e analisadas. Neste caso, especificamente a ideia de “diversidade cultural” – e sua suposta vivência – multiculturalismo e, de forma menos explícita, etnicidade. Observamos que, assim como em alguns discursos externos à organização analisada, o que se apresenta na prática das atividades e textuais destes jovens é um suposto desejo pela integração com um “outro” imaginado para a produção de conhecimento pessoal e profissional. Como indica Barth (2000, p.26) “torna-se claro que as fronteiras étnicas permanecem apesar do fluxo de pessoas que as atravessam”.

Na busca por entender que noção de “diversidade cultural” e etnicidade estão sendo manejadas e “compradas” por estes sujeitos, encontramos na representação por falas e imagens que referem a grupos de pessoas identificadas prioritariamente com a noção de culturas nacionais. O multiculturalismo, quando abordado, remete a uma suposta necessidade de integração em um espaço comum, superando diferenças – e não seria aí a diversidade? – para resultar em um universo de tolerância e emergência de uma “cultura integrada”, um produto único e homogêneo a partir da soma de elementos contrastantes.

Da análise proposta, resulta vemos o “conhecimento” colocado no discurso institucional e mesmo nas suas práticas como o passo inicial para o encontro almejado. A dúvida que fica é relativa ao entendimento deste “conhecimento” que se produz e que alteridade é esta que está sendo encontrada – especialmente quando estes jovens são recebidos por outros da organização que compartilham tantas categorias em comum enquanto “aiesecos”.

Acredito ser uma das contribuições que o desenvolvimento deste estudo possa prover, a proposta de uma discussão acerca do que está sendo pensado como “conhecimentos de diversas culturas”. Segundo Foucault (1987, p.209) “encontra-se uma relação específica entre ciência e saber em toda formação discursiva; (...) é sem dúvida aí, nesse espaço de ação, que se estabelecem e se especificam as relações da ideologia com

as ciências”, e se saber, ciência e ideologias foram mapeadas e discutidas neste texto, propõe-se que esse esforço seja levado adiante em uma tentativa de questionar e discutir o que está sendo produzido dentro do universo pesquisado.

A organização AIESEC oferece a seus membros diversas atividades de “treinamento e qualificação profissional” com práticas diretas do campo da administração e recursos humanos e remete a uma mercantilização de pessoas enquanto representantes de culturas, “vendendo” a multiculturalidade enquanto produto. Parece haver um esforço no sentido de alinhar estas pessoas no que tange não somente ao discurso em referência ao “respeito ao outro”, mas em termos de valores, moral e postura profissional, antes da sua partida para o exterior, configurando ao que indica uma nova “roupagem” em um grupo bastante específico de imigrantes.

Desta forma, abriu-se diante dos esforços de pesquisa desenvolvidos, um universo que parece apontar no sentido de uma economia e mercantilização dos corpos. Via um reforço de certos estereótipos, por meio de imagens e discursos analisados, já amplamente cristalizados no imaginário acerca de “culturas diversas” e “exóticas” – além da ideia de que o mundo está “lá fora” e uso contínuo de termos como “globalização”, “multiculturalismo” - um formato de produto envolvendo a circulação de pessoas parece ganhar espaço e força, sugerindo a necessidade desse debate crítico.

Ademais, nas campanhas de divulgação do intercâmbio da AIESEC, como visto anteriormente, se encontra apelo, por um lado, à figura do “profissional diferenciado” e, de outro, do “voluntário caridoso”, até mesmo uma espécie de “salvador”. Em suas reflexões acerca da “globalização”, Bauman (1999) aponta a discrepância contextual de um “fenômeno”, considerado pelos agentes em questão, generalizado e universal. É justamente essa “globalização” e algumas de suas possibilidades restritas e estratificadas operando como fatores de distinção:

O que para alguns parece globalização, para outros significa localização; o que para alguns é sinal de liberdade, para muitos outros é um destino indesejável e cruel. A mobilidade galga ao mais alto nível dentre os valores cobiçados – e a liberdade de movimentos, uma mercadoria sempre escassa e distribuída de forma desigual, logo se torna o principal fator estratificador de nossos tardios tempos modernos ou pós-modernos. (BAUMAN, 1999.p.8).

Os intercâmbios da AIESEC, sua forma de “circular pessoas” e promover migrações, sejam elas temporárias ou definitivas, é, sem dúvida, dentro de um formato visto e reforçado pelo aparelho e agentes da organização como formas “legítimas” de circulação. Ao contrário de grandes diásporas, dos movimentos de grupos ou sujeitos que migram desconexos dessa “rede global” e dos rótulos dos “imigrantes ilegais”, aos membros da AIESEC se confere, apoiado na lógica do mercado de viagens, um caráter de legitimidade no deslocamento que é também um produto. “A indústria atual funciona cada vez mais para a produção de atrações e tentações”, nos lembra Bauman (idem), e acredito ser essa dinâmica a pautar a “indústria dos intercâmbios”.

Bauman, citando o trabalho de Richard Sennett, lembra da experiência das cidades americanas analisadas por este: “a suspeita em relação aos outros, a intolerância face à diferença, o ressentimento com estranhos e a exigência de isolá-los em bani-los, assim como a preocupação histórica, paranoica com a ‘lei e ordem’ em comunidades locais mais ‘uniformes, mais segregadas dos pontos de vista racial, étnico e de classe’”. No contrafluxo destas noções, o primeiro nos indica que agora, nas grandes cidades, “as pessoas moralmente maduras são aqueles seres humanos que cresceram a ponto de ‘precisar do desconhecido, de se sentirem incompletos sem uma certa anarquia em suas vidas’ que aprenderam a ‘amar a alteridade’” (BAUMAN, 1999, p.54). Em face às ideias dispostas, quando manejadas dentro do contexto institucional, torna difícil para que as refute, em uma esfera que prega ser o espaço para o conhecimento, aprendizado e tolerância em relação à diferença e ainda o construto de agentes para a promoção da paz mundial, a sedução do argumento parece ocorrer na medida em que raros, ou quase nenhum sujeito, em face de um contexto amplo declararia não almejar tais objetivos.

Bauman (1999) chama atenção também para os diferentes sentidos conferidos aos “estar em movimento” de acordo com a posição ocupada pelos sujeitos na hierarquia social. A dimensão da liberdade de se “escolher onde está”, o *grau de mobilidade* seria a extensão ao longo da qual as classes se situam numa “sociedade de consumo”.

A atual combinação da anulação dos vistos de entrada com o aumento dos controles de imigração tem uma profunda significação simbólica. Poderia ser considerada uma metáfora

para a nova estratificação emergente. Ela deixa a nu o fato de que agora o “acesso à mobilidade global” é que foi elevado à mais alta categoria dentre os fatores de estratificação. Também revela a dimensão global de todo privilégio e toda privação, por mais localizados (BAUMAN, 1999, p.95).

Não parece por acaso, que tantas são as referências de jovens que chegam à organização interessados no programa de intercâmbio e depois acabam sendo envolvidos pela dinâmica do “voluntariado, desenvolvimento e liderança”. Com programas de viagens “garantidas”, “parceria e suporte” para obtenção de vistos de trabalho, a organização torna-se não somente um atrativo curricular, mas uma “porta de saída” do “local” e ingresso no “global”, como o próprio nome de seu programa “cidadão global” indica.

3.1 “Multiculturalismo” enquanto produto

No material de “vendas” da AIESEC, uma cartilha utilizada pelos membros responsáveis por fechar parcerias com empresas e entidades e abrir vagas para os *trainees* que vêm do exterior trabalhar, encontra-se a seguinte apresentação: “Abra as portas da sua empresa para o mundo e as portas do mundo para a sua empresa. Ser **multicultural** não é mais privilégio das grandes corporações. Adaptar-se ao mercado globalizado passou a ser exigência feita a qualquer organização. É cada vez mais certo o valor **inovador e transformador** de equipes multiculturais dentro das empresas. A diversidade de vivências, conhecimentos, maneiras de pensar e agir, traz para as organizações uma indiscutível flexibilidade para **entender e adaptar-se a novos mercados**. Compreender diferentes clientes e necessidades de absorver conhecimentos de outras culturas são alguns dos maiores fatores de competitividade em qualquer mercado. O valor da diversidade também traz benefícios ao ambiente de trabalho. Empresas em que ela é vivenciada no dia-a-dia têm em suas equipes menos preconceitos, mais tolerância e, conseqüentemente, um clima propício à **criatividade e à produtividade**. Dentro deste panorama e com a missão de formar **líderes socialmente responsáveis** com visão multicultural e global, a AIESEC trabalha para oportunizar experiências de liderança e intercâmbio profissional a jovens de **mais de 100 países**. Através dela, também, empresas

têm a oportunidade de abrir suas portas para o mundo e, porque não dizer, de abrir as portas do mundo para elas” (grifos do original).

E aqui surge mais uma questão, de que “multiculturalismo” se está falando e o que está implicado nesta noção. Segundo Kymlicka (1996, p.19) “*decir que las sociedades modernas son crecientemente ‘multiculturales’ es casi una trivialidad. Sin embargo, la vaguedad del término oculta a menudo importantes distinciones*”. A partir de afirmações de multiculturalismo, entram em cena discursos como o do “*melting pot*” ou um “caldeirão de mistura” que formaria ao final uma cultura própria na soma de distintos e diversos elementos. A preocupação que se apresenta então é referente ao espaço que realmente sobra dentro desta dinâmica para contemplar as “diferenças” e o respeito especialmente em se tratando de grupos minoritários e/ou vulneráveis. Afirmar que a presença de uma “diversidade” implica diretamente na redução do preconceito e aumento da tolerância parece também um preceito idealizado sem um fundamento concreto.

Ainda no que tange ao “multiculturalismo”, Denise Fagundes Jardim (2008) indica algumas controvérsias, que inclusive irão nos conduzir a uma próxima reflexão sobre noções de “desenvolvimento” atreladas a este discurso, no capítulo 4:

A maneira como o utilizamos para descrever multiplicidade e pluralidade nas Ciências Sociais não necessariamente corresponde a uma definição prévia de “unidades culturais fechadas”. Entretanto, quando percebo a introdução do termo “científico” como um horizonte desejável de políticas públicas, me dou conta que ele é extremamente potente. Vem junto, no “pacote”, a ideia de promover, melhorar a vida das pessoas, cultivar o respeito às suas culturas. Isso chega a arrepiar, pois, na prática, partimos de nossas compreensões mais sensíveis do que é promover algo, ou emancipar o outro. Emancipar do quê? Promover o quê? Aí chegamos a inúmeras nuances. Ocorre que o “Estado multicultural” como conhecemos na prática, por vezes toma para si o papel de previamente definir quais diferenças são as significativas, e se elas têm feições raciais ou sociais, produzindo linhas de reflexão globais que não necessariamente são adequadas e pensadas do mesmo modo, em um sentido emancipatório, em situações específicas – em uma escola, um bairro ou região. Questões sobre desigualdade acabam entrando de contrabando e fomentando a discussão da vida escolar e dos jovens. Nesse sentido me parece bem interessante, mas na prática precisamos refletir sobre a implementação de políticas que reduzem os problemas conhecidos a novos termos. O que o multiculturalismo e seu debate potencializam é a reflexão sobre as tensões e a maneira como o Estado gestiona a diferença, bem como o modo como nós experimentamos a diferença e a desigualdade.

(<http://www.ufrgs.br/comunicacaosocial/jornaldauniversidade/111/pagina10.htm>. Acessado em 29 de setembro de 2012).

No caso aqui analisado, a organização abertamente “vende” “experiências multiculturais” para jovens e empresas. Também com base neste discurso, estruturam-se enquanto produto os programas de intercâmbio e os serviços que, por meio deles, serão prestados. No entanto, não é apenas no âmbito do discurso e da fala informal, do dito “senso comum”, que encontramos estas ideias ganhando força e se propagando. Em materiais de comunicação que extrapolam este universo, nos próprios meios e veículos midiáticos, chegando a textos acadêmicos vemos essa mesma estrutura reproduzir-se afirmando identidades:

O que significa multicultural? No seu sentido mais simples refere-se simplesmente àquilo que traz em si elementos de muitas culturas. Desse conceito inicial desenvolvemos a ideia de multiculturalismo, o jogo de diferenças, quando diversos elementos culturais se juntam dentro de um mesmo espaço, forjando as características de uma sociedade. Ele é frequentemente pensado como opondo-se ao etnocentrismo. Nessa acepção, é usado para trabalhar a situação de países como o Brasil, ou os Estados Unidos, que por sua formação receberam influência de várias culturas e tornaram-se, assim, grandes caldeirões onde se criou a mistura que produziu, ao final, uma cultura própria formada por todos esses elementos. A cultura brasileira se forma nessa fusão, de culturas européias, africanas, indígenas e asiáticas, ao mesmo tempo em que a população se forma pela mescla física dos povos que trouxeram essas culturas. A mestiçagem física é acompanhada pela “mestiçagem cultural” através da qual se construiu a identidade brasileira. Se compararmos a situação brasileira com a americana veremos que o Brasil conseguiu uma integração muito maior entre os diversos elementos que formam sua cultura. Embora haja pequenos enclaves onde a influência cultural de imigrantes japoneses, alemães ou italianos se sobressai, no total temos uma grande integração que nos leva a falar normalmente em brasileiros descendentes de japoneses e só raramente em nipo-brasileiros.

(RODRIGUES em http://www.tcdesign.uemg.br/en/pdf/antonio_greco.pdf).

Então se pensa agora uma “incorporação do multiculturalismo”, aparecendo o “multicultural” enquanto algo que “se é” ou eu se deve “desejar ser”. É inegável que, nas experiências dos intercambistas a identidade de “brasileiros” - e nesse acaso ainda no contexto de “brasileiros no exterior” - é válida e cria um senso de integração entre *trainees* que se encontram com seus compatriotas, munindo de uma identidade bastante definida aquele que está se repensando enquanto indivíduo em uma experiência de estranhamento. Todavia, o argumento que apresento vai no sentido da necessidade de se

pensar essa “brasilidade” enquanto uma categoria de pensamento e essa unicidade cultural enquanto um imaginário construído, desnaturalizando-a. O mesmo é válido para pensar as demais nacionalidades que impulsionam uma identidade a ser difundida por estes “estudantes representantes” de uma nação. Como aponta Lévi-Strauss (apud Oliveira, 2006, p.25): “Dito de outra forma, o etnônimo é essencial no exterior e secundário no interior”.

3.2 Global Village

No âmbito desta lógica de somas de “identidades nacionais” com um resultado “multicultural”, a AIESEC promove, periodicamente, um evento denominado “*Global Village*”, que consiste em uma espécie de “feira” dos intercambistas, onde cada *trainee* deve montar uma banca, um estande, com elementos “típicos” a fim de expor a sua “cultura de origem”. No primeiro semestre de 2012, a *Global Village* aconteceu nos dias dois de maio na PUCRS, no dia quinze de maio na ESPM e no dia vinte e três de maio na UFRGS. No evento do dia quinze de maio, cheguei na ESPM por volta das dezoito horas, sendo que a feira estava marcada para acontecer das dezessete às vinte e duas horas.

No saguão da universidade, entre o auditório principal e a lancheria, estavam colocadas nove mesas, cada uma com um intercambista, representando os seguintes países: Venezuela, Quênia, Uruguai, Inglaterra, Argentina, Canadá, Eslovênia, Colômbia e México. Cada mesa estava sinalizada com a bandeira do país de origem do *trainee* e, em cima delas, exibiam-se cartões postais, fotos, materiais de turismo, “objetos típicos” trazidos por eles e ainda *notebooks* com audiovisuais sobre o país.

No fundo do saguão, em uma espécie de balcão mais extenso, membros da AIESEC exibiam vídeos apresentando vagas de intercâmbios e imagens de lugares para onde os interessados poderiam tentar fazer uma viagem. O objetivo da *Global Village*, seria promover a “interação” dos estudantes da universidade com os intercambistas e despertar um interesse pelo ingresso na organização. Chama a atenção, que no próprio material de divulgação, lê-se anunciado “*stands* individuais apresentando a cultura de

cada país”, afirmando mais uma vez o argumento trabalhado de conexão direta da ideia de cultura (ou de uma etnia, em certos casos) à ideia de Estado-nação e a determinados estereótipos.



Imagem 8: Visão Geral da *Global Village*



Imagem 9: Trainee do Quênia

No segundo semestre de 2012, no dia dezoito de novembro, a *Global Village* foi realizada no parque Farroupilha. Por volta das dezesseis horas, cheguei ao local e logo percebi que, em frente ao monumento ao Expedicionário, sob uma tenda, estavam montados os estandes. O público visitava as oito mesas decoradas com bandeiras e objetos representando Estados Unidos, China, Peru, Turquia, Nepal, Índia, Japão e Ilhas Maurício. Na área central da tenda, avistavam-se uma mesa com material de divulgação da aiesec e uma com representantes e materiais de uma escola de idioma inglês, parceira da AIESEC. Ao fundo, um pequeno palco, computadores, microfone e um telão no qual se projetava um vídeo institucional com membros falando sobre a organização e seus intercâmbios.

Na mesa dos Estados Unidos, além da bandeira, viam-se mapas, guias turísticos, camisetas e uma placa de Los Angeles. No entanto, não encontrei o responsável por ela. Na sequência, um *trainee* chinês, que está realizando seu intercâmbio em Porto Alegre, fazia e servia chá aos visitantes, representando assim algo “típico” do seu país e mediando a interação, uma vez que ele não falava português.

Passei para a terceira mesa. Uma bolsa, um par de luvas, um gorro, uma garrafinha de Inca Kola e um livro de Mario Vargas Llosa representavam o Peru. Duas meninas conversavam. Uma delas eu logo reconheci, era Débora, havia entrado na aiesec em 2007 e agora, já afastada das atividades da organização, gostaria de realizar um intercâmbio para o Peru. A sua interlocutora se apresentou, contando que esta era sua mesa, ela havia ido ao país, como *trainee* da AIESEC, para dar aula sobre a “cultura brasileira” em escolas. Ela explicava a Débora seu processo para “casamento” da vaga, enquanto esta reclamava da dificuldade que estava tendo e da demora ou ainda não obtenção de respostas.

Neste momento ouvi o anúncio no microfone, seria feito um *roll call*. Fernanda explica que são danças realizadas no mundo todo pelos membros da aiesec: “qualquer país que vocês forem e tiver AIESEC, lá eles dançam também. É para promover o senso de união”. Inicia então o Tunak Tunak e, no palco, membros da AIESEC dançam e convidam os visitantes a dançarem também, algumas crianças sobem no palco e assim seguem três músicas e coreografias distintas.

Sigo para a mesa com a bandeira da Turquia. Fábio conta que mora há cerca de um ano e meio no país, está em Porto Alegre de férias. Diz que foi para Istambul por meio de um intercâmbio da AIESEC, mas não tendo recebido a assessoria prometida – segundo o *ex-trainee* não havia ninguém para buscá-lo no aeroporto e ele foi encontrado dois dias após sua chegada, em um *hostel*, pois não tinha lugar para morar; além disso, o trabalho em uma empresa de comércio exterior não condizia com o contrato, o salário era mais baixo e suas horas incluíam finais de semana – Fábio largou o emprego e desligou-se da AIESEC dentro de dois meses, abrindo um processo judicial. Segundo Fábio, a AIESEC em Istambul teria, no momento, cerca de mais de cem intercambistas, a quem não conseguia atender. Em seguida, passou a dar aulas em escolas e universidades, como conta, e atualmente estaria abrindo um “instituto cultural” e organizando serviços de turismo.

Colocadas lado a lado estavam as mesas do Nepal e Índia. Kátia explica que ela e uma amiga realizaram o intercâmbio social para dar aulas em escolas de ensino médio na Índia e depois viajaram ao Nepal. Segundo Kátia, suas aulas eram “sobre a vida”. Contando que, no primeiro dia de aula, ao pedir a seus alunos que citassem um continente, a resposta obtida fora “Índia”, disse que percebera que “precisaria de um mapa *mundi*”. Para Kátia, este foi seu trabalho, “ampliar horizontes, mostrar a eles que têm mais possibilidades de se desenvolver, que tem um mundo lá fora. Porque eles eram muito pobres, a maioria ali vai ser motorista de *tuk tuk* ou donas de casa”.

Na mesa do Japão, um intercambista japonês conversava em inglês com uma visitante. Uma bandeira, um leque e um *notebook* com uma apresentação de dados e imagens sobre o país compunham sua representação. Ao lado, um brasileiro contava sua experiência de dois meses nas Ilhas Maurício. Ele conta que dava aulas de “cultura brasileira” em escolas e universidades e dizia-se chocado em ver que “em qualquer lugar do mundo se fala inglês, acho que é só no Brasil que as pessoas têm isso de não aprender”. Seu relato passava ainda à casa onde viveu com “aiesecos vindo do mundo todo”, sobre as praias, o pequeno tamanho do território, os baixos índices de violência e desigualdade, segundo ele. As apresentações seguiram até o final da tarde.



Imagem 10: Global Village geral – Parque Farroupilha



Imagem 11: Global Village mesas Estados Unidos, China e Peru

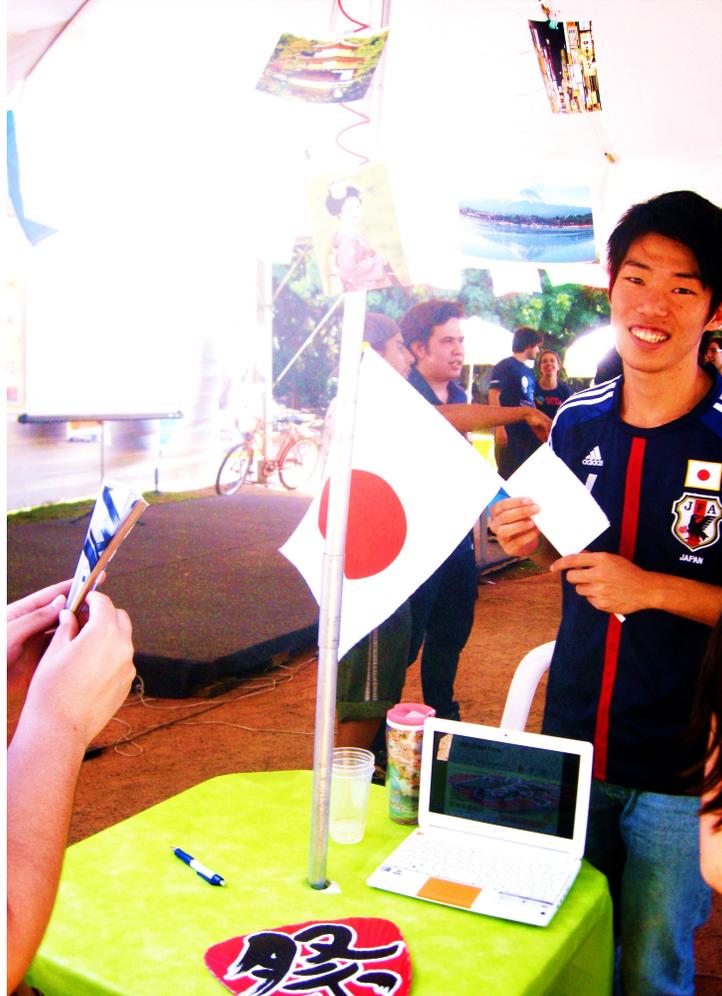


Imagem 12: Global Village mesas Turquia, Nepal e Japão



Imagem 13: Global Village mesas Índia e Ilhas Maurício

3.3 – “Ser AIESECo”: Performance e Corporalidade

“Música, coreografias, canto, gestos, fala, siglas, dinâmicas motivacionais”. Elementos somados no contexto de um grupo bastante específico, que busca a identificação entre seus membros e um alinhamento de valores. Estes compõem a “experiência” que venho analisando até aqui: o engajamento e a vivência da membresia na AIESEC. Por meio de uma abordagem da “performance” e seu papel em um processo de engajamento institucional e construção de subjetividades, proponho pensar este conceito a partir da noção de “dramas sociais” de Victor Turner em que situações de desarmonia ou crise são dramatizadas no sentido em que seus participantes “não apenas fazem coisas, eles tentam mostrar aos outros o que eles estão fazendo ou fizeram; as ações ganham um aspecto de “performadas” para um público” (TURNER, 1987:74). Acredito que essa perspectiva possa ajudar a pensar o próprio papel de “ser um AIESECo”, de fazer parte da organização e mostrá-lo aos demais como uma performance para lidar com um “momento de transição”. Desta forma, a performance neste universo pode ser pensada em dois níveis: ser um “aieseco” enquanto performance e a performance para ser um aieseco. Desta forma, entrelaçando no primeiro caso o universo externo à organização e no segundo o interno.

Parece-me interessante notar que o próprio termo “performar” é utilizado dentro da organização para definir a produção dos membros em termos de metas, destacando que as “Jobs” ou tarefas são mensuradas em termos de metas a serem cumpridas. Em uma conversa com Cláudio, o presidente da AIESEC Porto Alegre define: “tem muitas pessoas engajadas e que às vezes não performam tanto e outras que performam muito bem, mas às vezes não estão tão alinhadas”. No site <http://www.AIESEC.in/learn-about-AIESEC/about-AIESEC/value/> encontramos: “Nossos membros têm experiências práticas em todas as fases do funcionamento de uma organização (...) avaliações de performance (...) e muito mais”.

Tomando de Erving Goffman (apud TURNER, 1987) a ideia de que toda interação social é “encenada” e de Richard Bauman (1986, p.3) a noção de performance enquanto

“um modo de comunicação, uma forma de falar, a essência da qual reside na presunção da responsabilidade para uma audiência na demonstração de uma habilidade comunicativa, destacando a forma pela qual a comunicação é conduzida, acima e além do seu conteúdo referencial” proponho pensar as técnicas corporais³⁶ como gestuais, coreografias e danças, desde a “descontração” em festas até mesmo o disciplinamento em eventos solenes e reuniões de negócios com empresas e ONG’s parceiras enquanto estratégias que acionam não somente discursos, mas os próprios corpos dos agentes na comunicação de um pertencimento, do domínio de certos códigos, apropriados, incorporados, produzidos e reproduzidos a todo instante na criação de “tradições” dentro do contexto específico institucional em que tais “normas” e códigos são passados de “membros mais antigos” para “membros novos”. Para uma mirada sobre estes corpos acionados e mobilizados em uma comunicação contextual muito específica, sigo perspectivas do *embodiment*, segundo Csordas (2008) e autores que pensam o corpo não como um simples “objeto”, “palco” da cultura, mas sim como agente na dialética da “incorporação” e produção de sentidos, tais como Le Breton, Terence Turner e até mesmo Foucault (apud Maluf, 2008) e suas reflexões sobre o disciplinamento dos corpos. Podemos ver nas práticas institucionais os diversos atores envolvidos apropriarem-se de práticas e técnicas propostas, reproduzindo-as com empolgação ou de forma a comunicar a “internos e externos” seu pertencimento ou ainda de forma “pouco engajada”, em formatos que lembram resistência quanto a imposições de uma “cultura organizacional”.

3.3.1 Roll Calls

Na “estrutura” dos eventos *Discovery Days*, observados nos anos de 2011 e 2012 ganha destaque como abertura das atividades o ensinamento de um “roll call”, como são chamadas as coreografias dentro da organização. Mais do que despertar o senso de união do grupo, que repete com “entusiasmo”, na verdade poderíamos descrever com “euforia”, a coreografia a cada vez que a música toca ao longo dos dois dias de atividade,

³⁶ Mauss, Marcel 1979 (1936). Las técnicas del cuerpo y La noción de persona, pp. 309-336 y 337-356. En: Sociología y Antropología, Madrid: Tecnos.

essa performance, nos termos de Zumthor (2007), parece como uma emergência de um contexto cultural e situacional, “um fenômeno que sai desse contexto ao mesmo tempo que nele encontra lugar. Algo se criou, atingiu a plenitude e, assim, ultrapassa o curso comum dos acontecimentos” (ZUMTHOR, 2007, p.31). Podemos pensar que esse “algo” seja a própria noção de grupo e também o sentimento de privilégio daqueles que agora dominam certos códigos, além da identificação entre os membros.

Vejamos a descrição abaixo de um membro da AIESEC em seu blog na internet:

O poder um Roll Call. Olá! Roll call?? Muitos perguntariam o que seria isso... no dicionário você encontraria algo como: Roll call is the calling of the names of people from a list (roll) to determine the presence or absence of the listed people (also known as a register in countries such as UK). The term applies to the calling itself, to the time moment of this procedure, and to a military signal that announces it (e.g. by a drum). Traduzindo para o bom e velho pt-br seria uma "chamada". Entretanto, em vários grupos (esporte, associações, grupos culturais) essa "chamada" pode ser seguida de alguma "apresentação" ou uma dança ou um "grito de guerra". Mas por que diabos ele está falando de "roll call"? (diria o leitor). Porque em 2005 entrei em contato com uma associação de universitários chamada AIESEC. Nas conferências era comum que cada escritório ou país (no caso de conferências internacionais) tivesse o seu próprio roll call. Para aqueles mais curiosos basta fazer uma busca no Youtube e terão uma vasta lista de filminhos dessas danças e se tiverem sorte poderão me encontrar em algum deles. Mas... esse post é dedicado ao "poder de um roll call". Já vi várias pessoas bem seniors em empresas do tipo vp-global-de-grandes-companhias nas conferências participando dessas danças. Um roll call cria instantaneamente uma sensação de grupo. Imagine pessoas de mais de 100 países dançando juntas! Você esquece o país... a cultura, divergências sociais ou ideológicas e os problemas linguísticos e percebe que todos não passam de seres humanos. Isso é possível e eu já vivi isso mais de 1 vez" (<http://blog.capitanio.net/2010/01/o-poder-um-roll-call.html>).

Neste depoimento encontramos também mais uma preocupação que esta análise não se propõe em discutir ou resolver, mas indicar o caminho de sua abertura a futuras considerações no que se refere a práticas discursivas e de ação que estão sendo utilizadas dentro de empresas e corporações a fim de “motivar, engajar e fidelizar” os trabalhadores – agora vistos como “público interno³⁷” das organizações – em processos que acredito afetar diretamente suas subjetividades e que carecem de um olhar crítico e propositivo.

³⁷ Ver também autores como Bekin (1995, 2004) e Brum (1994, 1998, 2005) sobre “Endomarketing” ou marketing interno.

3.3.2 – Gestuais e siglas

Além das coreografias, os membros da AIESEC compartilham gestos corporais para pedir silêncio – por meio da colocação de um dedo na testa e todos devem calar-se; para anunciar um vitorioso de alguma votação interna – o “Tum-tum-tu” por meio de batidas nas pernas, com as mãos, em massa; pedir a palavra – com levante do número de dedos da mão igual ao seu lugar na fila de pedidos para falar; votar em assembleia – com movimentações corporais para indicar se alguém deseja fazer algum comentário a favor, contra ou neutro e assim coibir a fala, etc. Quanto às siglas, podemos identificar que há siglas para cada cargo específico dentro da instituição – sempre pronunciadas no idioma inglês – tais como LCP (*local committee president*); VPX (*Vice- President Exchange*); VPTM (*Vice-President Talents Management*); etc., bem como para uma série de procedimentos (ex.: TMP – *team member program*, LR- *leadership role*, DD – *Discovery Days* etc.). Estes elementos combinados, acabam formando uma linguagem própria, compreendida somente por aqueles que fizeram ou fazem parte deste grupo.

Observamos assim como as práticas performáticas nesse grupo ensejam um cruzamento com a teoria sobre performance na produção antropológica, a fim de pensar a representação de fenômenos macro da sociedade que denominamos aqui “moderna ocidental”, especialmente no contexto juventude/mercado de trabalho. Com a utilização destas coreografias, gestos e formas orais exclusivas da organização o senso de grupo parece ser promovido, bem como a identificação entre agentes que estão sendo subjetivados a fim de compartilhar categorias de pensamento e valores comuns, incorporando-os a suas identidades e levando-os para seus “estilos de vida”. Não desconsiderando a esfera de ação dos atores sociais, observa-se que em certos casos este engajamento não obtêm sucesso resultando no afastamento do membro ou até mesmo certa rejeição do mesmo em relação à organização. Em outros, estes elementos parecem ser de fato incorporados no sentido de guiarem redes de relações sociais, pautarem atividades em que os agentes se envolvem e entrelaçar-se com as identidades profissionais e sociais, infiltrando-se no discurso da personalidade: ser um líder,

empreendedor, preocupar-se com o impacto na sociedade, etc. A esta discrepância de resultados obtidos atribui-se, além dos fatores de agência dos indivíduos, seus *habitus* incorporados de experiências prévias à organização e de seu contexto de vida.

Diário de Campo – Domingo – 8 de julho de 2012

Chegada no clube, domingo à tarde. O sol brilha forte apesar do frio do início do inverno em Porto Alegre. Saída de campo: festa junina da organização. Na chegada leio o preço na placa de entrada: “aiesecos” – 5 reais, Externos – 8 reais”. Imediatamente volto a pensar acerca do que constitui, representa e como se agencia a identidade de “AIESECo”. Após cumprimentar muitos de meus interlocutores ouço o chamado em forma de “grito” no microfone: “Hey AIESEC”. A festa para, silêncio, todos respondem: “What’s up?”. O presidente do comitê local informa que as caixas de som estão sendo colocadas do lado de fora do salão e que todos são aguardados no pátio para o “roll call”, “será filmado!”.

Ser AIESECo parece ser “estar dentro”, não ser “externo”, dominar códigos e compartilhar categorias coletivas do grupo, portar-se de determinadas formas e não de outras, assumir e transmitir valores específicos e talvez, sobretudo, trazer na própria corporalidade atravessamentos de uma identidade que marca também a diferença.

O recorte de classe marcado neste universo – estudantes universitários ou recém-formados, com disponibilidade de tempo e recursos para realizar trabalho voluntário na organização e arcar com custos de um intercâmbio de trabalho no exterior, bem como com conhecimentos intermediários do idioma inglês – indica também ser este um espaço profícuo para a disseminação da ideia e proposta institucionais de “desenvolvimento de potencialidades” e “formação de lideranças”. Considero essas propostas *per se* subjetivadoras, na medida em que partem do princípio de “potencialidades” como se fossem inatas, à espera de um “desenvolvimento” embasado em valores que encontram legitimidade em face ao mercado de trabalho no capitalismo, influenciando de forma consciente na construção de identidades a partir de uma lógica subjacente já definida em termos do discurso empresarial utilitário e racional enquanto válido e lógico. Acredito que

este esforço analítico não se encerra aqui, pelo contrário, se abre para um aprofundamento a fim de possibilitar leituras críticas que resultem em proposições práticas no que tange a uma conscientização de processos de subjetivação “institucionalmente mediados e performados” e que ainda escapam à atenção de um público amplo.

CAPÍTULO 4

Trabalho Voluntário e “Desenvolvimento”

Como observamos até agora, tanto nos materiais institucionais – como *website*, folhetos, cartazes, etc. – quanto na fala dos próprios membros, prima uma noção de “desenvolvimento” em um primeiro momento focado nas “pessoas”, ou seja, nos “jovens”, naqueles que adentram a organização, mas que pode ser estendida à problematização da própria noção de “desenvolvimento” que está sendo levada por ONGs, grupos de ajuda humanitária e no escopo da cooperação internacional a espaços e pessoas consideradas “carentes”, “necessitados”, “subdesenvolvidos”, etc. Com ênfase neste olhar de uma suposta “necessidade de ajuda externa”, a AIESEC promove e vende seus “intercâmbios sociais” para que os jovens viajem como voluntários para realizar trabalho dentro de organizações as mais diversas. Além da perspectiva de um “enriquecimento profissional” e da possibilidade de viajar, as experiências destacadas na organização perpassam a vivência em ambientes – especialmente em ONGs no exterior – que trabalhem com projetos para comunidades locais e para as quais a AIESEC funciona como fornecedora de mão de obra voluntária.

Pensando nas perspectivas de Arturo Escobar (2008) e Peter de Vries (2007) de que a ideia de desenvolvimento disseminada ainda está diretamente ligada aos preceitos da modernidade, à lógica capitalista, desconsiderando muitas vezes as idiosincrasias locais e aplicando a diferentes grupos o mesmo padrão eurocentrado de desenvolvimento, parece um tanto problemático crer que estas experiências tenham de fato o tão acionado e afirmado “impacto positivo na sociedade”. Justamente por se tratar neste caso de uma organização “global”, fundada na Europa e a partir daí difundida, parece adequado utilizar este marco da noção de “desenvolvimento”.

Como indicam Radomsky e Medeiros (2010, p.382) ao tratar da obra “*Territories of difference: Place, movements, life, redes*” de Escobar (2008):

...as interfaces trabalhadas (...) procuram congregar ativismo intelectual, produção científica e interesses nas mudanças propostas por movimentos sociais numa crítica ao modo como grupos étnicos e locais são massacrados pelos agentes “modernizantes” do liberalismo econômico e pela tecnoburocracia do Estado. Ao longo do livro, Escobar elabora uma crítica

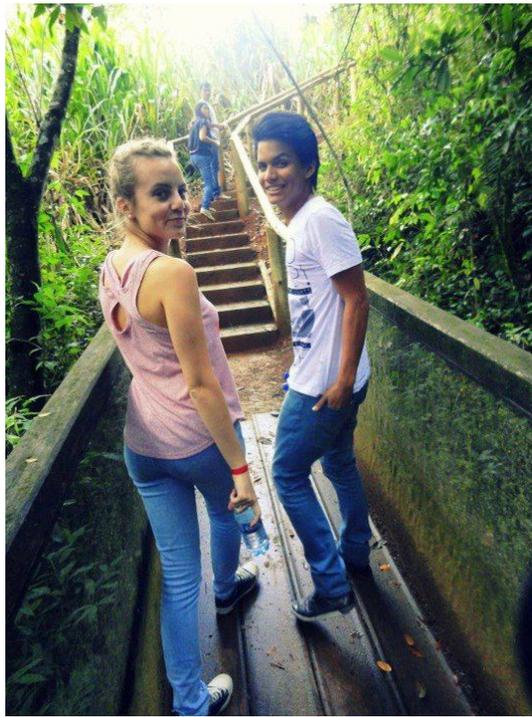
contundente aos objetivos ilusórios de desenvolvimento que pretendem incorporar práticas culturalmente diferenciadas a uma dinâmica homogeneizante do capital sobre os modelos locais de natureza, as identidades e as redes. As alternativas dependem das possibilidades de ativistas, grupos locais, ecossistemas e outros atores atuarem na transformação dos espaços sacionaturais.

4.1 - EduAction

No caso de Porto Alegre, por exemplo, o “programa social”, carro-chefe e “case de sucesso” da AIESEC local, é o EduAction – já estendido para outras cinco cidades do Brasil e exterior - que recebe *trainees* estrangeiros desde 2009 em Porto Alegre para que conduzam “aulas” dentro de escolas públicas. Segundo material de divulgação:

O projeto EduAction busca estimular entre os alunos da rede público de ensino o interesse por outras culturas e o desenvolvimento de valores que ajudem a formar cidadãos conscientes e capazes. Para isso, alunos estrangeiros que fazem programas de intercâmbio no Brasil lideram atividades sobre temas como responsabilidade social e corporativa, diversidade cultural, empreendedorismo e sustentabilidade em escolas públicas. O programa da AIESEC é realizado em parceria com a Gerdau desde 2009, e a meta é estar em todas as cidades onde a empresa possui unidades. Desde o início do ano, apenas em Porto Alegre foram mais de 540 alunos da rede pública impactados com as aulas e apresentações dos voluntários. A ampliação do programa será um dos assuntos debatidos no EduAction Project Summit, reunião realizada anualmente que reúne participantes do projeto e que ocorre nos dias 24 e 25 de julho em Atibaia (SP). No evento, estarão presentes os *trainees* que atuam no programa, incluindo aqueles que passaram os últimos seis meses no Brasil e outros que estão chegando para as atividades do segundo semestre. O objetivo da AIESEC é possibilitar aos jovens intercambistas uma experiência integrada, capaz de desenvolver competências pessoais e profissionais a partir de vivência internacional, troca de conhecimentos, valorização da diversidade e gestão de equipes. “Um dos grandes diferenciais do projeto é estimular os jovens com a descoberta e o desenvolvimento do potencial de liderança, para que impactem positivamente a sociedade, por meio do trabalho voluntário e de intercâmbios profissionais”, afirma José Paulo Soares Martins, diretor-executivo do Instituto Gerdau, área responsável pelas políticas e diretrizes de responsabilidade social da companhia. <http://www.gerdau.com.br/media-center/noticias.aspx?language=pt-BR&Codigo=7a2c7f1f-2105-4698-9a72-ff327e5a9a72>

No site da aiesec³⁸, encontramos a seguinte informação: **“O EduAction por um intercambista. Publicado por AIESECblogbr em 7 de maio de 2012 Categoria: AIESEC, Cidadão Global, I'm an AIESECer”**. “Milhares de crianças do ensino público do Brasil estão tendo uma oportunidade única: conhecer um pouco do mundo sem sair da sala de aula. Isso acontece devido a uma parceria que já acontece há alguns anos entre a AIESEC no Brasil e a Gerdau, que juntas viabilizam o projeto EduAction que já contamos um pouquinho aqui. Através dele, intercambistas de vários países ministram workshops sobre liderança, diversidade cultural, empreendedorismo e temas que em geral não são tratados nas salas de aulas para crianças e adolescentes de escolas públicas em 9 cidades brasileiras. Essa semana conversamos com dois intercambistas, Bárbara Ruiz, 22 anos, da argentina e Luis Enrique Bernal Vanegas, 21 anos e colombiano. Ambos estão dando aulas em escolas em Belo Horizonte e Ouro Branco, cidade próxima à capital mineira”.



“Luis e Bárbara passeando por BH” (Fonte: blog AIESEC)

³⁸ <http://AIESEC.blog.br/o-eduaction-por-um-intercambista/>

“A estudante de Ciências Políticas e Relações Internacionais mostra para os jovens que a rivalidade entre Brasil e Argentina só acontece no campo de futebol e que as duas culturas tem muito a agregar-se. Segundo ela o mais interessante do projeto é proporcionar às crianças e adolescentes uma visão mais ampla do que é o mundo através da diversidade cultural. ‘Os meninos nos recebem com muito amor! É bem engraçado quando tentam falar espanhol e quando não entendem o nosso português’. Declara Bárbara”.



As crianças interagindo durante as aulas (Fonte: blog AIESEC)

“O estudante de comunicação se diz orgulhosamente colombiano, mas está encantado com o Brasil: ‘Adorei esse país por toda a cultura que rodeia o brasileiro (comida, música, arte...). Os brasileiros são pessoas muito queridas’. Luis conta também que esperava passar muito dos seus conhecimentos para os alunos. Mas as coisas não aconteceram tão assim: ‘Todos os dias sou eu quem aprende com os adolescentes. Profissionalmente e pessoalmente esta tem sido a melhor experiência até agora!’”.

Em outubro de 2012, acompanhei algumas aulas do projeto, com estudantes da sétima série do ensino fundamental, em uma escola estadual de Porto Alegre. Os membros da AIESEC são constantemente convidados a participar destas atividades, as datas das aulas e endereço das escolas são postadas em redes sociais, o que facilitou o meu acesso. Em uma primeira incursão, a aula prevista não se realizou por um problema de comunicação entre a escola e os responsáveis pelo projeto na AIESEC. No dia onze de outubro, cheguei na escola por volta das dez e quinze da manhã. A moça da portaria logo me explicou que o horário da aula fora transferido para o primeiro período em função do feriado e me indicou Gabriel, que também aguardava a chegada das *trainees*. Gabriel apresentou-se como membro da AIESEC Porto Alegre e me disse que trabalhava no time do EduAction. Explicou-me que o horário da aula fora alterado, mas que ninguém da AIESEC ficara sabendo. Gabriel me contou que entrara na organização há cerca de um mês e acompanhava, sempre que possível, os *trainees* do programa em suas atividades. Perguntei como eram dadas as aulas, especialmente em relação ao idioma. Prontamente ele me explicou que as aulas são dadas em português e que os *trainees* recebem uma preparação quando chegam ao Brasil, inclusive aprendendo um pouco da língua. De qualquer forma, Gabriel disse que se procura sempre colocar um *trainee* “latino” em companhia de outro, para auxiliar na comunicação.

Nina e Raquel chegaram um pouco atrasadas, mas logo também ficaram sabendo que não haveria aula. Apresentei-me a elas e expliquei meu interesse em participar das aulas da próxima semana em função da pesquisa. Nina, chilena, vinte e três anos, estudava engenharia. Na sua mochila li o adesivo onde estava desenhado um código de barras: “*en la sociedad de consumo solo eres un numero*”. Raquel, romena, vinte e quatro anos, contou ser formada em psicologia e mostrou-se bastante interessada na pesquisa. Apesar de termos conversado pouco nesse primeiro encontro, ela me fez diversas perguntas e disse que não se interessava muito pela questão de “liderança” da AIESEC, mas sim especificamente por esse projeto (EduAction) e pelos intercâmbios. Contou-me que iria viajar pela América Latina, África e Ásia. Trocamos contatos e nos despedimos.

Na semana seguinte, no dia dezesseis de outubro, cheguei na escola por volta das

treze horas e fui recepcionada pela supervisora, Liana. As *trainees* ainda não haviam chegado. Fui convidada a aguardar na sala das professoras. Liana explicou-me que aquele seria o último dia do projeto nessa turma da tarde, que fariam uma “festa de despedida”, mas que ainda assim as *trainees* teriam alguma atividade com os alunos. Avisou-me que na quinta-feira pela manhã haveria aula normal, em função do cancelamento da semana anterior.

As *trainees* chegaram e logo percebi que ambas vestiam uma camiseta do projeto. No fundo azul escuro se viam as logomarcas da AIESEC e Gerdau, bem como do programa EduAction. Lia-se também a seguinte frase: “e se o mundo coubesse em uma escola” na parte da frente e nas costas “voluntário”. Encaminhamos-nos para a sala de aula. Estavam presentes, além das *trainees* e de uma professora, sete estudantes da escola, alunos da sétima série. No quadro, Nina escreveu “despedida”.

A primeira atividade proposta por Nina e Raquel consistia em cada pessoa pegar uma folha de papel e com esta fazer algo, como um origami, representando sua experiência no projeto. Percebi certa dificuldade de comunicação, principalmente com Raquel, em função dos idiomas. Uma vez prontos, cada um deveria explicar o que fez e por quê. O primeiro aluno disse que fez um cachorro feliz, pois se sentiu muito feliz com as aulas. A segunda é uma menina, que assim como outros alunos, fez um barco de papel “pela viagem”. Nina complementa dizendo que “viajaram por outras culturas”.

A professora da turma mostrou que também fez um barco: “você nos ajudaram a viajar em conhecimento e conhecendo a terra de vocês”. Outra aluna fez uma cruz e disse que representava a “paz”. Raquel, por sua vez, fez uma camiseta de papel porque gostou muito da sua camiseta do EduAction. Nina tentou fazer “uma flor com muitas pontas” representando os diferentes dias: “tinha dias em que a gente queria muito vir e em outros estávamos cansadas, precisamos de ânimo e força para as aulas”.

Em seguida, Nina pediu a todos que tentassem desfazer seu origami. Alguns conseguiram desdobrar o papel, outros o cortaram. De qualquer forma, Nina acrescentou: “você veem que tem marcas? O papel não pode voltar ao que era antes e nem nós, ao que éramos antes de vir aqui, agora temos marcas”.

Nina perguntou se os alunos lembravam dos temas trabalhados nas aulas. Eles citaram: “sustentabilidade, diversidade, criatividade, desenvolvimento pessoal, *global village*”. Perguntou então se lembravam do que haviam aprendido em “diversidade cultural” e um aluno disparou: “a desrespeitar outras culturas”. Nina riu e em tom de correção acrescentou: “a não ter estereótipos”.

Ao questionar sobre “sustentabilidade” uma aluna respondeu: “é preservar o planeta”. No telão, preso ao quadro, Nina e Raquel projetaram fotos das aulas anteriores e os alunos as acompanharam com risadas e deboches entre eles quanto a suas imagens que apareciam, e pediam que não as publicassem em redes sociais na *internet*.

Para a segunda atividade cada pessoa recebeu dois pedaços de papel. Nestes, deviam escrever uma mensagem para as *trainees*, mas caso não quisessem, não precisariam escrever nada. Os alunos questionaram se precisariam se identificar e se seria preciso ler em voz alta. Diante da negativa, todos escreveram algo e depositaram nos envelopes respectivos.

Uma menina observa que “Nina tem traços indígenas, como a família de lobos do filme Crepúsculo” e pergunta se todos no Chile são assim. Desta forma, abriu-se um momento para que os alunos fizessem perguntas a Nina e Raquel. Surgiram questionamentos como: qual foi a primeira coisa que comeram aqui ou o que mais gostaram? O que mais gostaram em Porto Alegre? Começaram a falar sobre as estações do ano e como são “invertidas” no hemisfério norte (neste caso na Romênia), o que surpreendeu bastante alguns alunos.

Encerradas as perguntas, em uma mesa central foram servidos salgadinhos e refrigerantes e iniciou-se assim a “festa de despedida”. No telão, assistimos a um vídeo sobre o terremoto acontecido no Chile em 2010. Nina falou um pouco sobre as construções especiais para resistirem a terremotos no país e contou que muitas vezes a verba destinada a essas construções era desviada e acabavam por usar material de construção de baixa qualidade. O segundo vídeo exibido é o vídeo do “filtro solar³⁹”, já

³⁹ Apresentado em idioma inglês, com legendas. Em Português, o vídeo ficou famoso na voz de Pedro Bial. Vídeo disponível em https://www.youtube.com/watch?v=n6tXgKV_G7g. Acessado em 17 de novembro de 2012.

exibido na aula anterior, mas para que uma aluna que faltou possa vê-lo.

A turma entregou um CD para cada *trainee* como presente de agradecimento e despedida. Nina ganhou um de Tom Jobim e Raquel de Chico Buarque. Alguns alunos perguntaram a Nina e Raquel sobre seus sobrenomes e a respeito conversaram mais um pouco até o horário em que o sinal soou, dispensando a todos.

Na quinta-feira, dezoito de outubro, retornei à escola, desta vez para assistir a “uma aula normal” (sem a festa de despedida). Raquel iniciou explicando que “a aula de hoje é sobre desenvolvimento pessoal” e, em seguida, exibiu um vídeo: trecho do filme “À procura de um milagre”, em que o pai dá um conselho ao filho: “nunca deixe ninguém dizer que você não pode fazer algo. As pessoas não conseguem fazer e dizem que você também não pode”. Em seguida, um segundo vídeo: o do “filtro solar”. Observo que na sala estão seis alunos, outra turma de sétima série, eles prestam atenção ao telão. Raquel pergunta o que acharam do vídeo, mas estão todos muito quietos, até conversam entre eles, mas ao final ninguém responde. Nina e Raquel pedem então aos alunos que se dividam em dois grupos e peguem papel e caneta. Cada pessoa deve escrever duas características positivas dos demais colegas de grupo para cada uma das seguintes categorias: características físicas, de personalidade e talentos.

Os alunos parecem ter um pouco de dificuldade em entender a tarefa, questionam repetidas vezes o que se deve fazer. Raquel me olha e diz que fala mal o português, que eles não conseguem entender. Um aluno diz que seria mais fácil se tivessem que escrever as características negativas. Estou sentada ao lado do grupo de meninos e percebo que eles têm dificuldade. Riem muito. Acabam combinando entre eles o que colocar, principalmente nas características físicas. Em seguida, cada um deve ler o que escreveu para a turma toda, aparecem as seguintes descrições: alto, magro, legal, joga futebol, pescador, bom em matemática, sensível, ciclista, joga vôlei, sensível, cabelo legal, alta, magra, cabelo grande, cabelo curto, alegre, séria, calma, canta, cozinha, toca bateria, baixinha, simpática.

Em seguida, cada um deve escrever, em silêncio, “como vê sua vida em dez anos?”. Uma menina pergunta se terão que ler alto e concordam que não lerão. Todos escrevem e

entregam para as *trainees*. É passado outro vídeo: uma propaganda da marca *Nike*, que mostra um homem com uma bola de basquete, dando várias “desculpas” para não fazer algo como “não posso, não estou inspirado”⁴⁰. Ao final, vê-se que ele é um atleta em uma cadeira de rodas. Nina pergunta aos alunos se sabem o que é motivação. Um aluno responde que é “quando as pessoas se motivam”. Nina prossegue dizendo que é a “vontade que temos de fazer as coisas. Pode até ser obrigação, não somente coisas que gostamos. Há dois tipos de motivação: a interna e a externa. Como é a interna? É pra fazer coisas que gostamos. A motivação externa são as coisas que estão fora como, por exemplo, as notas”. Raquel acrescenta: “só vocês sabem como fazer para alcançar o que querem, como no plano de dez anos”. Nina retoma a fala: “nessa idade de vocês a gente gosta de ser igual, se ouve as mesmas músicas, faz coisas com os amigos, mas é importante ficar sozinho também, para se desenvolver, ser diferente, ver do que se gosta, é bom ser diferente”.

Às onze e meia a aula termina. Nina explica que termina mais cedo porque muitos não quiseram compartilhar seus escritos, mas “tudo bem, era mais para pensar mesmo”. A professora da classe parece bastante incomodada, até frustrada. Enquanto os alunos saem da sala, ouço-a comentar: “esse é o problema: pensar. Essa juventude não é nada pensante”.

4.2 – Conversando com Cecília: um caso de “intercâmbio social”

Somado a este projeto que acontece em Porto Alegre, entram em cena os trabalhos realizados por intercambistas que foram de Porto Alegre para trabalhar em ONGs no exterior e relembro o caso de Cecília. Quando questionei sobre o trabalho realizado na ONG durante o intercâmbio que realizou em Omã, Cecília explicou: “eu fui trabalhar numa ONG que trabalha com projetos em direitos humanos, no Oriente Médio, no sul do Oriente Médio e eles recebem financiamento de União Europeia, Estados Unidos, principalmente, pra fazer projetos de direitos humanos lá, localmente (...). Muito

⁴⁰ Vídeo disponível em <https://www.youtube.com/watch?v=X-sebekyx5Q>. Acessado em 17 de novembro de 2012.

em função de Omã acabei mudando meus interesses de recursos humanos e também não sei, eu acabei tendo opiniões diversas sobre recursos humanos e sobre outras áreas da administração, o que acabou me levando também a fazer mestrado porque eu não queria trabalhar com o tipo de trabalho que o recursos humanos faz muitas vezes, enfim". Já instigada pelas discussões acerca de cooperação internacional e do próprio conceito de "desenvolvimento", questionei acerca dos projetos realizados, empecilhos percebidos dentro da ONG, ao que obtive a seguinte resposta: "Impeditivo de gênero, alguns. Tem que entender o contexto, é um país árabe muçulmano e a ONG queria fazer projetos de inserção da mulher na política, que é uma coisa super inovadora assim pro local. Aí se enfrentava umas questões locais, tipo, ninguém entendia o que a ONG fazia, assim amplamente. Usa vocabulários que não tem tradução literal pra árabe, fala sobre internacionalização, recebe dinheiro dos Estados Unidos e da Europa, era muito mal visto, no sentido era como se fosse um braço de incentivos internacionais pra direitos humanos e democracia local, pra criação desse tipo de discussão. Então uma das dificuldades assim, em geral, era o discurso que a ONG tinha perante o que as pessoas legitimam, então algumas formas... até meu TCC foi sobre isso, que eu acabei usando eles depois que eu voltei pra terminar a faculdade. Então algumas formas que eles usavam pra se legitimar localmente era fazer com que a linguagem da religião fosse mais evidenciada, porque eles são muçulmanos e todo mundo valoriza o muçulmano e o alcorão, então eles pegaram várias ideias gerais da religião muçulmana e de alguma forma essa linguagem se transferia para os projetos. Outra coisa, pegavam o discurso do Sultão, algumas coisas, pra achar um gancho onde se ancorar pra legitimar seus projetos. Porque sendo de direitos humanos, falando em democracia, é uma coisa muito complicada em um país que é uma das últimas monarquias absolutistas do mundo. Então quanto a mim pessoalmente eu acho que tinha uma dificuldade que é pra mim mais pessoalmente que é entender a lógica das pessoas. É uma lógica, as pessoas pensam de uma forma totalmente vinculada à religião, então as justificativas que as pessoas dão, a forma pela qual elas se expressam, isso pra mim demorou um tempo para eu entender porque não faz parte da minha forma de pensar, então eu tinha essa dificuldade entender 'pô, mas o que eles estão falando?'. Até, por

exemplo, a gente ia em reuniões, eu ia com o meu chefe e eles ficavam falando horas alguma coisa, horas assim e não chegava a objetivo nenhum a reunião, eu não tinha entendido qual era o resultado da reunião porque não tinha, porque ninguém fala, porque é tudo muito indireto, porque se tu é direto isso é uma ofensa. Então nas reuniões a gente tinha que captar muito no ar o que tava acontecendo, aí depois da reunião ele chegava e dizia 'olha, vai acontecer isso, isso e isso, aquele fulano não vai nos apoiar no projeto'. Só que ele nunca disse isso, nem deu a entender facialmente, nem nada assim. Então era um negócio, essa lógica, indireta e tal das coisas, era difícil pra eu captar no início assim (...) mas eu acho que depois eu fui me habituando a como a organização e como o país funcionava, nesse sentido. Mas eu não tive grandes dificuldades assim, grandes impeditivos pra que o trabalho funcionasse, até porque eles não me davam coisas que eu não pudesse fazer, por exemplo, trabalhos que demandavam eu saber o árabe. Isso seria uma grande dificuldade, mas eles não me passavam isso" (Cecília, 23-07-2012).

Este relato traz à tona justamente a questão dos "projetos de desenvolvimento" e, em seu caso específico, calcados nas ideias de "inserção da mulher e democracia", como Cecília aponta, elaborados em uma ONG de fundos internacionais. A dúvida que fica não se atém somente à manipulação de discursos - também identificada e apontada pela interlocutora - para inserir-se neste universo e idiosincrasias locais, mas também se estende a termos da "consciência" dos próprios *trainees* quanto aos propósitos e implicações dos trabalhos que estão desenvolvendo. Lembra-se que parece uma proposta sedutora para o engajamento dos "jovens" crer que um período de trabalho no exterior some atividade profissional, enriquecimento do currículo, aprendizado de idiomas, viagens de lazer e ainda "impacto positivo" na sociedade, e preocupa o fato de que as atividades e próprias práticas profissionais não sejam, em quase totalidade dos casos, questionada por agentes que se propõem "críticos".

4.3 “Impacto Positivo na Sociedade” e suas derivações

Intrigada por que tipo de “impacto positivo” aulas sobre “diversidade cultural, idioma inglês, responsabilidade social, sustentabilidade” - oferecidas em diversas vagas de intercâmbio social da AIESEC - causariam nas comunidades e pessoas que recebem estes *trainees*, procurei conversar com “aiesecos” a respeito. As respostas que recebi, em todas as vezes, convergiram para o “desenvolvimento individual”, mas daquele indivíduo que está indo prestar o trabalho e “aqueles à sua volta”. Segundo Cecília: “Eu acho que despertou um interesse por isso assim [responsabilidade social e impacto positivo na sociedade], mas que a AIESEC não realiza, não acho que a AIESEC realiza muitas coisas pra isso. A ideia do impacto positivo na AIESEC ele é totalmente vinculado a uma ideia bem individualizada assim, da pessoa, do desenvolvimento de suas competências, do relacionamento com outras culturas, uma coisa bem individual. A questão de impacto positivo na sociedade, de uma maneira ampla, acho que a AIESEC não dá conta disso e usam um discurso que eu acho que já não cabe mais tanto, mas que na época me incentivou a me interessar por esse tipo de atividades. Tanto é que eu fui buscar estágio em ONG depois, eu trabalhei na Parceiros Voluntários, daí eu fui trabalhar em Omã, que era uma ONG, voltei e aí eu continuei trabalhando na Parceiros Voluntários. Enfim, meu interesse foi se direcionando pra isso também. O meu próprio interesse no Porto Alegre, como vamos? também. Eu acho que sim, isso refletiu em várias decisões depois, mas que tenha sido a única eu acho que não... Mas por exemplo, depois que eu voltei do intercâmbio, eu voltei com algumas outras ideias e aí eu passei a achar que o modelo da AIESEC de mencionar o impacto positivo na sociedade, não realmente impacta da forma que se pretende. Porque assim eu acho que o discurso da AIESEC de impacto positivo na sociedade vem de uma ideia de pós-guerra, de entendimento entre culturas, acho que cabe muito bem no contexto europeu, pós-guerra e tal. Agora a gente tá nos anos dois mil e fala ainda com essa justificativa do impacto positivo, mas que pras pessoas que tão entrando na AIESEC eu não acho que seja isso que capte, mas aí estou eu viajando na maionese, eu acho que as pessoas entram mais pela intenção de intercâmbio e aí vem o

discurso do impacto positivo porque faz parte da história da AIESEC e continua se discursando sobre isso, mas não acho que se tenha muita noção do que é feito pra ter de fato esse impacto" (*Cecília, 23-07-2012*).

De acordo com Eduardo, que se preparava - quando da entrevista - justamente para fazer um intercâmbio em escolas na China: "Eu acho que o impacto da AIESEC é muito a longo prazo. Então tipo, tu só vais ver o impacto quando tu começares a ver as pessoas que trabalharam na AIESEC com os seus trinta, quarenta anos, trabalhando nas suas empresas. O impacto nosso é muito a longo prazo, é um impacto muito interno. Até isso é algo que tipo eu acho que tá mudando, mas nosso impacto sempre foi muito interno, tipo, eu entro então eu estou sendo impactado, tipo eu acho que a AIESEC é um multiplicador de impacto. Então a AIESEC me impactou e eu acredito que eu estou impactando as pessoas na minha volta, meus amigos. Tem muitos amigos meus que eles eram bem mais alienados com muitas coisas e eu conversando com eles eu tento puxar uns assuntos diferentes, passar algo diferente pra eles e tipo, incentivar.... até tem uns que querem fazer intercâmbio pela AIESEC também, tipo, só não têm tempo pra trabalhar, mas o intercâmbio acham interessante e é isso, nisso aí que tu vê o impacto. A gente não faz um impacto direto na comunidade, a gente faz impacto nas pessoas, que vão fazer impacto nas outras pessoas, que vão fazer impacto nas outras pessoas e por isso que nosso impacto é mais... é difícil de ver, mas eu acredito que acontece sim" (*Eduardo, 12-04-2012*).

E Cláudio, presidente, que ainda não realizara intercâmbio pela AIESEC – mas já em ocasião do ensino médio e universidade, na Alemanha: "Eu gosto muito da parte de desenvolvimento pessoal e profissional, a experiência internacional. Tem gente que começa pelo impacto positivo e tal, eu acho que isso é uma consequência de tu fazer as coisas bem feitas, eu tento em todas as minhas ações ter isso, mas eu acho que não é isso que eu tô procurando fazer porque eu acho que isso não adianta tu ter um impacto positivo se tu não tem ações, então eu tento gerar muitas ações e eu acho que isso falta bastante pro pessoal, querendo ter impacto positivo, mas não tendo ações claras que gerem, mensurem, vejam qual é o impacto. Falta um pouco de metodologia, de

maturidade pras pessoas. Então, hoje a gente tem muita gente entrando assim e aí, por exemplo, tinha uma menina ontem que queria escrever o que o time dela fazia e ficou meio hora com três linhas assim, então dez minutos por linha e ficava conversando. Eu disse tá, então pega assim, qual é o objetivo, como é que tu faz e onde é que vocês chegam e ela conseguiu estruturar melhor. Acho que falta pras pessoas sair, dar o *click* assim e deslanchar nas atividades principalmente. Acho que a AIESEC tem essa fraqueza de as pessoas não terem essa pró atividade, não se darem conta que quem são responsáveis são as pessoas. Então tem o negócio “ah, vamos desenvolver todo mundo”, perdem muito nesse momento, não no sentido de perder, mas é devagar porque tu tem pessoas que conseguem aceitar o ritmo e tem pessoas que não andam nesse ritmo e não tem como assim, não vão acompanhar nunca. Então quem anda rápido vai ter ... até não sei onde é que eu vi, ah, tem um *alumnus* que ele tá fazendo um aplicativo de gestão de time ele falou que a tua equipe vai andar tão rápido quanto o membro mais lento, então, eu acho que é bem isso assim, a gente não vai andar assim e nem acompanhar. A equipe agora tá sentindo que eu tô puxando um monte, mas tem que puxar ... senão não vai acompanhar, aí eu tenho que voltar, e, entendeu, aí fica faltando pessoas e eu vejo assim bastante experiência de time que é o que mais faz a AIESEC ir pra frente, os OCs são os times que o pessoal mais se identifica, mais pega com facilidade, então tentamos levar esse tipo de experiência mais pro dia a dia assim. Tem muito mais a ver com *mindset*, com planejamento das coisas do que com atividade. A atividade tu pode fazer quando falta pouquinho, se for até dia cinco as pessoas podem fazer e as ações são essa, essa e essa e as pessoas são responsáveis por isso, isso e aquilo, vai sabe, eu acho que é isso que falta, essa caixinha um pouco que tem pro OC, mas não tem pros times (...). O impacto positivo acho que tá muito, eu acho que o maior impacto é nas pessoas que tão na organização, sabe, não sai muito. No sentido de “ai vai ajudar a sociedade”, acho que o maior impacto são as pessoas que disseminam a ideia, eu acho que é muito mais na rede do que na ação da organização, ou na ação de desenvolver as pessoas” (*Cláudio, 05-04-2012*).

Assim sendo, parece de uma forma reconhecida, seja ela pensada consciente ou não completamente inconsciente, pelos próprios membros de que as chamadas ações

propostas de “impacto positivo” e “desenvolvimento” servem a uma lógica de mercado, e não se concretiza como qualquer proposta de “mudança estrutural” seja pelo trabalho na organização, seja pelo trabalho em ONGs. Da mesma forma, o próprio encontro com a “alteridade”, por meio destes programas, parece se dar de forma a marcar o lugar do “voluntário desenvolvido” que está a levar desenvolvimento e auxílio àqueles a serem “desenvolvidos”. Chama a atenção como esta dinâmica aproxima-se do caso estudado por João Rickli (2012, p.604) acerca de missões religiosas holandesas no Brasil, no cenário da cooperação internacional:

In official documents and narratives, the complexity of development cooperation networks is organised and often simplified, giving rise to a series of generalised abstractions. One of these abstractions relates to the core issue of this article: the clear-cut line separating those who promote development and those who must be developed. This way of organising and simplifying the world, whatever vocabulary it mobilises (theological, philosophical, anthropological), invokes a grammar of differences that becomes an overarching and all-encompassing framework to make sense of the world of development and mission.

Rickli (idem) demonstra ainda como esse discurso do “desenvolvimento”, “encontro com o outro” e “diversidade cultural” perpassa este universo e “motiva” os missionários a irem atuar no exterior - no caso de seu estudo, no Brasil. Gustavo Lins Ribeiro (2008, p.109) é enfático ao abrir sua discussão acerca do tema:

Após várias décadas de proeminência do discurso sobre desenvolvimento, não há mais lugar para inocência. Inspirado pelo conhecido argumento de Durkheim segundo o qual religião é a sociedade adorando a si própria, entendo desenvolvimento como a expansão econômica adorando a si mesma. Isso significa que precisamos conhecer o sistema de crença que subjaz a essa devoção assim como as características do campo de poder que a sustenta.

Buscando referências em Eric Wolf e Max Weber, no que se refere à noção de poder, o autor sublinha que:

Poder, assim, refere-se à capacidade (a) de ser sujeito do seu próprio ambiente, de ser capaz de controlar seu próprio destino, quer dizer, de controlar o curso da ação ou dos eventos que manterão a vida como está ou a modificarão; ou (b) de impedir as pessoas de se tornarem atores “empoderados”. Já que o desenvolvimento sempre implica transformação e tipicamente

ocorre por meio de encontros entre insiders e outsiders localizados em posições de poder diferentes, as iniciativas de desenvolvimento estão ancoradas e atravessadas por situações em que desigualdades de poder abundam. A dificuldade de realizar mudanças internamente à chamada “comunidade de desenvolvimento” está intimamente relacionada ao fato de a mesma ser um campo de poder (RIBEIRO, 2008, p.110).

Abro aqui um parêntese para pensar os próprios “modismos” dos termos. Da mesma forma que “desenvolvimento” entrou em cena e consolidou-se como ideal praticamente utópico de crescimento econômico, parece vir se consolidando, recentemente, o termo “empoderamento”. Não só nos deparamos com seu uso, entre aspas, por Lins Ribeiro, como reiteradas vezes me chamou a atenção sua presença no discurso de meus interlocutores como, por exemplo, na fala que vimos de Cláudio: “Eu acho que o nosso impacto positivo é pra transformação dos jovens, tanto pelo trabalho, transformação é muito mais o jovem estar em contato com aquela realidade e se sensibilizar, ter ações, atitudes, conseguir inserir pessoas (...) capacitar elas, mas esse acompanhamento eu imagino que deva ser muito intenso pra que tu realmente envolvas alguém de fora, acho que é muito mais as pessoas que estão aqui são empoderadas para depois sim ter impacto positivo na sociedade, a AIESEC funciona como um catalisador” (Cláudio, 05-04-2012).

O que parece destacar-se nesta análise é a possibilidade de problematizar, a partir do próprio viés empírico, “conceitos” e categorias, construtos sociais que orientam práticas, que são muitas vezes naturalizados e justificam ações que subjagam sujeitos ou ainda fazem atuar de forma não plenamente consciente das implicações de seus esforços sobre “os outros”.

4.4 “Sustentabilidade” e “globalização”

Pautados pelos discursos do “desenvolvimento sustentável” e “globalização”, discursos que se tornaram hegemônicos a partir da década de 90 (Ribeiro, 2008), os membros da AIESEC apropriam-se da “cultura organizacional”, incessantemente (re)atualizada, “(re)inventada” (Wagner, 1981) por estes agentes que trabalham também

no construto das “tradições” dentro da instituição e a repassam sempre dos mais antigos para os mais jovens. Como indica Ribeiro (idem) “a exposição da obsolescência dos discursos hegemônicos é sempre necessária a fim de ir além deles. O que está em jogo é a aceitação pelos atores sociais de novos discursos sobre seus destinos”. Apesar da fala de Cecília, já distanciada de certa forma da organização, acerca do discurso do impacto positivo: “eu comecei a discordar desse tipo de discurso porque eu achei que não é bem assim que acontece, eu acho que a AIESEC é uma das maiores fornecedoras de recursos humanos bem preparados pra grandes empresas”, não se percebe nessa rede e entre os atores que acompanhei, em momento algum, qualquer espécie de questionamento acerca do construto de pontos como “globalização, sustentabilidade e desenvolvimento”, que parecem também já bastante “naturalizados”.

Pensando do contexto de surgimento e mito fundador da organização, detectamos seu enquadramento no que Ribeiro (2008, p.118) descreve como sistemas de “ideologias e utopias que pudessem dar sentido às posições desiguais dentro do sistema”:

Desde o século XIX, e de maneira mais intensa após a Segunda Guerra Mundial, o passo acelerado da integração do sistema mundial demandou ideologias e utopias que pudessem dar sentido às posições desiguais dentro do sistema, que pudessem prover explicações por meio das quais povos colocados em níveis mais baixos pudessem acreditar que haveria uma solução para sua situação “atrasada”. Não é por acidente que a terminologia do desenvolvimento tenha envolvido normalmente o uso de metáforas que se referem a espaço ou a ordem de forma hierarquizada: desenvolvido / subdesenvolvido, adiantado / atrasado, Primeiro Mundo / Terceiro Mundo etc. Essa hierarquia é instrumental, serve para fazer crer na existência de um ponto que pode ser atingido caso siga-se um tipo de receita mantida por aqueles Estados nação que lideram a “corrida” para um futuro melhor.

Por meio desta sistemática, não somente os povos ou agentes colocados em níveis mais baixos poderiam acreditar que haveria uma solução para sua situação “atrasada”, como esses próprios jovens – os que “vestem a camiseta” – situados em praticamente sua totalidade em uma classe média, média alta, com condições e planos de adequarem-se ao mercado econômico e de trabalho, parecem de fato acreditar, pelo menos do momento

de sua participação ativa na organização, que este espaço e seu trabalho são formas “corretas”, “legítimas” de atenuar as desigualdades geradas dentro e pelo sistema justamente segundo o qual se pautam. Ainda sobre a noção de “desenvolvimento”, que parece cara a este universo e também bastante sedutora, seja em termos de se “auto desenvolver”, “desenvolver os outros”, Ribeiro (idem, p.119) segue:

Na realidade, desenvolvimento é mais um exemplo de um discurso globalizante, similar ao que Appadurai chama de ideogramas — “elementos da visão de mundo iluminista, que consiste em uma concatenação de idéias, termos e imagens, incluindo ‘liberdade’, ‘bem-estar’, ‘direitos’, ‘soberania’, ‘representação’ e o termo chave ‘democracia’” (...) Para avançar no mundo globalizado, onde multiculturalismo é cada vez mais um tema político transnacional, devemos admitir que “desenvolvimento” não é exatamente o objeto de desejo de todos.

É dentro destes termos que o “desenvolvimento” proposto, tanto no plano pessoal quanto por meios dos trabalhos “sociais” mediados pela organização e realizados por seus membros, parece uma forma de enquadramento neste plano dos pressupostos neoliberais. Sem desconsiderar idiosincrasias locais e significações particulares dadas pelos agentes às práticas e discursos apresentados, é visível a homogeneização do grupo, desde a padronização do idioma – inglês – até a própria linguagem corporal, já discutida. Os ideais de “ter amor pela profissão”, “ser um líder”, “impactar as pessoas” – a partir desta lógica – são construtos que acabam por parecerem os únicos possíveis, os medidores de “sucesso” na vida destes “jovens”.

Bauman (1999, p.88), em sua obra sobre a “Globalização” indica que “a sociedade moderna tem pouca necessidade de mão de obra industrial em massa e de exércitos recrutados; em vez disso, precisa engajar seus membros pela condição de consumidores”. Parece coerente pensar, que é através desse modelo de “consumo” e calcados em “relações de poder” (também por meio do discurso da globalização enquanto projeto político) e hierarquias bastante definidas que estes jovens operam entre si suas modalidades – e distintos níveis – de engajamento a uma instituição que traz uma “promessa de distinção”.

No âmbito das “relações de poder”, Kelly Cristiane da Silva (2008), também acerca do tema da cooperação internacional, lembra das reflexões de Mauss (2003) sobre a “dádiva” e seu caráter ambíguo enquanto “espontânea e obrigatória”, “interessada e desinteressada” e dessa forma, com papel fundamental na gestão de relações de poder (vide os rituais de Potlatch). Segundo Silva (idem) em uma reflexão teórica que parece crucial à leitura da cooperação internacional ou no caso aqui estudado do “voluntarismo caridoso” destaca que sistemas no registro da dádiva são:

...instrumentos eficazes de hierarquização social, definidores de posições de precedência e honra dos sujeitos uns diante dos outros. Nesse sentido, é possível dizer que os sistemas de troca em discussão são meios de exercício e construção de poder, fatos através dos quais se definem relações políticas (...). Em outros termos, dádiva não é sinônimo de doação gratuita. O que está implicado no dom é uma estratégia de constituição e cultivo das identidades dos sujeitos que trocam.

Estes “vínculos sociais” se mostram de forma bastante intensa aqui, entre os próprios doadores, que não apenas reconhecem-se entre si, mas enquadram-se simbolicamente num quadro de identidade que os define enquanto sujeitos e enquanto grupo, enquanto “aiesecos”. Aos donatários parece reservar-se o lugar de “amigos no estrangeiro”, pessoas que vão receber o trabalho de um voluntário para melhor se capacitarem para o mercado econômico, para o mercado de trabalho, alinharem-se de alguma forma aos valores da organização e essa dinâmica parece dirigir os trabalhos voluntários prestados.

Ainda por conta desta reflexão, encontramos no texto de Marc Abélès (2002), a respeito de filantropos no Vale do Silício, uma retórica bastante semelhante à encontrada tanto na organização quanto nesse escopo “desenvolvimentista”. O autor atenta para o discurso de alguns de seus interlocutores, que colocam a figura do empresário enquanto verdadeiros e únicos protagonistas do desenvolvimento da região. “Faire la différence” (to make the difference), ces termes allaient souvent revenir dans les propos de mes interlocuteurs ». Semelhantes estruturas, “fazer a diferença”, “causar impacto positivo na sociedade” é o que vemos observando como modalidades de discurso acionadas – e muitas vezes eficazes - no engajamento dos jovens ao contexto da instituição.

Considerações Finais

Tendo como um dos principais interesses deste estudo entender e analisar as “estratégias motivacionais” utilizadas em uma organização sem fins lucrativos no processo de engajamento institucional e seus reflexos na construção de identidades, podemos observar que, no caso da AIESEC, sua dinâmica estrutura-se de forma muito similar a uma empresa do segundo setor. Desde a divulgação do processo seletivo, as suas etapas, a integração e alocação de novos membros para trabalhar em áreas (finanças, comunicação, vendas, intercâmbio, etc.), até a mobilização dessas pessoas por meio dos canais de comunicação e ações que lembram muito as ações de “*marketing* interno”, vemos se desenvolver um movimento não só de “motivação” para a realização do trabalho voluntário, mas também de “fidelização” desses membros, que propusemos chamar de “público interno” da organização.

Do membro voluntário da AIESEC, ou “AIESECo”, é esperado que literalmente vista a camiseta - inclusive disponibilizada e comercializada pelos comitês bem como outras mercadorias com a “marca” AIESEC - que junto com os valores e a cultura da instituição são por eles consumidos. É claro que este engajamento e este consumo se dão em diferentes graus para diferentes indivíduos. Há aqueles que parecem assimilar mais o discurso da liderança e sustentabilidade e dizem procurar seguir estas premissas em sua vida profissional e pessoal, há aqueles que afirmam encontrar na AIESEC um espaço de realização para dar sentido à vida desempenhando um trabalho que terá um impacto positivo na sociedade, há ainda os que estão engajados simplesmente com o objetivo claro de realizar uma viagem de intercâmbio, etc.

Da mesma forma, tomando a identidade como um processo que compreende uma constante negociação de fatores complexos (Dubar, 2005, p.141), podemos observar que tanto o engajamento quanto o alinhamento identitário com a organização podem sofrer mudanças significativas ao longo da trajetória dos atores em questão. Tais reordenamentos são percebidos, por vezes, nas próprias falas e depoimentos dos atores, especialmente aqueles que já se desligaram e/ou se afastaram da organização. Como

indica Passy (2003) existe um “constant work of definition of the social world by individuals, as well as their self positioning within this world, which at least in part influence their decision-making process” e suas identidades ou “identificações” (Dubar, idem).

A AIESEC oferece a seus membros, ao longo de seu período na organização, o que chama de atividades de “treinamento e qualificação profissional” com práticas diretas do campo da administração e recursos humanos, remetendo a uma mercantilização das pessoas enquanto “representantes de culturas”, “vendendo” a multiculturalidade enquanto produto. Parece haver um esforço no sentido de alinhar estas pessoas no que tange não somente ao discurso em referência ao “respeito ao outro”, mas em termos de valores, moral e “postura profissional”, antes da sua partida para o exterior, configurando ao que indica uma nova “roupagem” em um grupo bastante específico de imigrantes. Via um reforço de certos estereótipos, por meio de imagens e discursos analisados, já amplamente cristalizados no imaginário acerca de “culturas diversas” e “exóticas” – além da ideia de que o mundo está “lá fora” e uso contínuo de termos como “globalização”, “multiculturalismo” - um formato de produto envolvendo a circulação de pessoas parece ganhar espaço e força.

Ao final desta análise, no sentido de pensar como se dá e qual é a relação e os reflexos causados pelo engajamento e noção de pertencimento a uma instituição de trabalho nas identidades e estilos de vida dos agentes que se tornam membros, se pode perceber que por meio das ações, discursos e práticas, inclusive performáticas e rituais como nos retiros e “*roll calls*” dançados antes da abertura dos eventos e reproduzidos em todos os países em que a AIESEC está presente, os indivíduos são motivados a incorporar os valores e a cultura, em termos de “práticas e crenças” tradicionais da AIESEC. Com a utilização de coreografias, gestos e formas orais exclusivas da organização o senso de grupo é promovido, bem como a identificação entre agentes que estão sendo subjetivados a fim de compartilhar categorias de pensamento e valores comuns, incorporando-os a suas identidades e levando-os para seus “estilos de vida”.

Em alguns casos, estes fatores não obtêm sucesso, enquanto em outros, estes

elementos são incorporados e perpassam estilos de vida no sentido de guiarem redes de relações sociais, pautarem atividades em que os agentes se envolvem e entrelaçarem-se com as identidades profissionais e sociais, infiltrando-se no discurso da personalidade: ser um líder, empreendedor, preocupar-se com o impacto na sociedade, etc. A esta discrepância de resultados obtidos, atribuiu-se fatores de agência dos indivíduos e seus *habitus* incorporados de experiências prévias à organização e de seu contexto de vida, ou seja, por mais forte que seja o trabalho da venda da imagem e dos valores da instituição não podemos desvincular os resultados das disposições individuais.

Com esta observação proposta das “estratégias motivacionais”, o consumo institucional e o discurso do “desinteressamento” no contexto de uma organização que se apresenta “sem fins lucrativos” e demanda o trabalho voluntário, detectamos que é justamente uma articulação de estratégias de gestão e de ações encadeadas e cobertas pelo caráter da dádiva que assegura a reprodução e perpetuação da lógica organizacional. A agência dos indivíduos, conforme constatado, não pode ser ignorada e sua expressão mais marcante encontra-se nos afastamentos e desistências de membresia que ocorre. No entanto, a imagem e os valores institucionais são trabalhados, por meio de ações e diversos materiais, junto a esses membros e, a alteração do discurso ao longo do seu período na organização, denota alguns dos impactos que estes têm no modo de pensar e se posicionar de muitos jovens, ou ainda de suas subjetividades.

Partindo de uma procura por qualificação profissional, uma alternativa à ansiedade frente um mercado de trabalho competitivo, estes mesmos jovens passam a ver na organização, com o desenrolar do tempo, muito mais do que isso. Assimilam as práticas e chegam a pautar as atividades institucionais como prioridade em suas vidas. O processo de identificação, tomando como referência o trabalho de Claude Dubar (2005) acerca da noção de identidade, ou de “forma identitária”, definida como a elucidação das formas de identificação socialmente pertinentes em uma esfera de ação determinada, aponta o caminho para analisar como os laços sociais elaborados dentro desta esfera institucional podem influenciar de maneira bastante forte a imagem de cada indivíduo e ligar-se àquilo que eles denominam como sua “personalidade”, tais como em “características pessoais de

liderança e empreendedorismo”.

Considerando ainda o momento de vida destes jovens - estudantes universitários e recém-formados, entre dezoito e trinta anos - detectamos o seu encontro em um estágio “liminar” no que vem se estabelecendo, em uma faixa bastante definida da “sociedade ocidental moderna”, especialmente nas classes média e média-alta, como a fase de saída da adolescência para a entrada na fase adulta⁴¹, colocando-os em um momento de confrontação não somente com o mercado de trabalho, mas com uma configuração cada vez mais forte do paradoxo de individualismo e liberdade nas relações pessoais.

No universo pesquisado, os indivíduos que estão saindo dessa “fase infanto-juvenil”, agora passam a ser considerados “jovens” até completarem os seus trinta anos (quando pode-se concluir que então serão considerados “adultos”), o que parece um prolongamento da noção de juventude e dependência em relação à família (especialmente financeira) característica do recorte de classe estudado. É neste recorte que parece ganhar destaque também o construto de uma imagem de “jovem”, de “juventude”, enquanto sinônimo de dinamismo, agilidade, “motivação”, interação tecnológica, etc., e para isso lembramos os discursos veiculados em torno da “geração Y⁴²”. Desta forma, destaca-se a importância do papel do exercício de uma atividade “profissional”, embora no caso diretamente ligado a uma instituição de serviço voluntário, na forma identitária dos agentes, assumindo a identidade como um processo e não algo estanque, sendo moldado e remodelado ao longo de toda a vida (FONTES et al., 2003).

Portanto, passando dos limites de simples “estímulo motivacional” para o engajamento em atividades institucionais, extraímos deste estudo uma reflexão densa em relação às ações e estratégias de venda e o consumo institucional que sugerem um reflexo que vai além da incorporação de discursos pelos agentes. Propomos pensar que pode haver aí um efeito mais profundo nas questões identitárias e nos estilos de vida e estabelecimento de laços sociais, para aqueles que, mais do que aderir e engajar-se em

⁴¹ Em uma abordagem antropológica consideramos fundamental trazer elementos linguísticos na análise cultural e consideramos não ser à toa que no próprio idioma inglês seja a palavra nineteen – dezenove – a última dos numerais a utilizar o sufixo teen de teenager ou adolescente.

⁴² Especialmente no discurso publicitário e de cunho mercadológico. Ver, por exemplo: http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos3/Geracao_Y.htm

um grupo, acabam vestindo a camiseta e levando para outras esferas de ação o pacote de valores que lhe está sendo oferecido.

A partir desta análise acerca de construtos sociais e sistemas simbólicos acionados e manejados dentro da organização, podemos perceber como quadros de identidade, alteridade e significados vão sendo criados por meio de práticas e discursos. Embasada em uma figura de um líder e uma juventude específica, com sinais diacríticos distintivos bastante marcados dentro do contexto institucional, encontramos um esquema estável.

O recorte de classe marcado neste universo – estudantes universitários ou recém-formados, com disponibilidade de tempo e recursos para realizar trabalho voluntário na organização e arcar com custos de um intercâmbio de trabalho no exterior, bem como com conhecimentos intermediários do idioma inglês – indica também ser este um espaço profícuo para a disseminação da ideia e proposta institucionais de “desenvolvimento de potencialidades” e “formação de lideranças”. Considerei assim, essas propostas subjetivadoras, na medida em que partem do princípio de “potencialidades” como se fossem inatas, à espera de um “desenvolvimento” embasado em valores que encontram legitimidade em face ao mercado de trabalho no capitalismo, influenciando de forma consciente na construção de identidades a partir de uma lógica subjacente já definida em termos do discurso empresarial utilitário e racional enquanto válido e lógico. Acredito que este esforço analítico não se encerra aqui, pelo contrário, se abre para um aprofundamento a fim de possibilitar leituras críticas que resultem em proposições práticas no que tange a uma conscientização de processos de subjetivação “institucionalmente mediados e performados”.

Referências

ABÉLÈS, Marc. "Les Nouveaux Philanthropes". In: *Les Nouveaux riches – um ethnologue dans la Silicon Valley*. 2002. p.123-178.

ASSAD, Talal. "O conceito de tradução cultural na antropologia britânica". In: DUARTE, João Ferreira. *A cultura entre tradução e etnografia*. Lisboa, Vega, 2008.

BARTH, Fredrik. "A Análise da Cultura nas Sociedades Complexas". In: *O Guru, o iniciador e outras variações antropológicas*. (org) Lask, Tomke. Rio, Contracapa, 2000.

_____. "Grupos Étnicos e suas Fronteiras". Trad. de Élcio Fernandes. In: *Teorias da Etnicidade*. Org Poutugnat & Streiff-Fenart, 1969.

BAUMAN, Richard. *Story, performance, and event: contextual studies of oral narrative*. Cambridge University Press, 1986.

BAUMAN, Zygmunt. *Globalização: as consequências humanas*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1999.

_____. (2005). *Identidade: Entrevista a Benedetto Vecchi*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar.

BEKIN, Saul F. *Endomarketing: como praticá-lo com sucesso*. São Paulo. Ed. Person, 2004.

BHABHA, Homi K. *O local da cultura*. Belo Horizonte: UFMG, 1998

BOURDIEU, Pierre. *Coisas Ditas*. São Paulo: Brasiliense, 1990.

_____. "É possível um ato desinteressado?"; "A Economia dos Bens Simbólicos". In: *Razões Práticas*. Campinas, Papyrus, 1996.

_____. *A Distinção. Crítica social do julgamento*. São Paulo: Edusp; Porto Alegre: Zouk, 2008.

_____. *O mercado dos bens simbólicos*. In: *A economia das trocas simbólicas*. (org. Sérgio Miceli). São Paulo: Perspectiva, 1974.

_____. *O Poder Simbólico*. 4ª ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2001.

BRUM, Analisa de Medeiros. *Endomarketing como estratégia de gestão: encante seu cliente interno*. Ed. L & PM, 2005.

CARNEIRO DA CUNHA, Manuela. "Etnicidade: da cultura residual mas irreduzível" In: *Antropologia no Brasil*. SP, Brasiliense, 1986.

CATTANI, Antonio David. *Trabalho e Autonomia*. Petrópolis: Vozes, 1996.

_____. *Trabalho e tecnologia. Dicionário Crítico*. Petrópolis: Vozes; Porto Alegre: Ed. Universidade, 1997.

CLIFFORD, James. "Sobre a autoridade etnográfica". In: GONÇALVES, José Reginaldo S. (Org.). *A experiência etnográfica: antropologia e literatura no século XX*. Rio de Janeiro, Editora UFRJ, 2008.

COUTINHO, Maria Chalfin. KRAWULSKI, Edite. SOARES, Dulce Helena Penna. *Identidade e trabalho na contemporaneidade: repensando articulações possíveis*. Psicologia e Sociedade, vol.19, no.spe, p.29-37, 2007

CSORDAS, Thomas. "A Corporeidade como um Paradigma para a Antropologia". In: *Corpo/Significado/Cura*. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2008.

DAWSEY, John C. *O teatro dos "bóias-frias": repensando a antropologia da performance*. Porto Alegre: Horizontes Antropológicos, dez. 2005, vol.11, no.24.

DE VRIES, Peter. *Don't compromise your desire for development! A Lacanian/Deleuzian rethinking of the anti-politics machine*. Third World Quarterly 28, 2007.

DOUGLAS, Mary. *Como as instituições pensam*. São Paulo: EDUSP, 1998.

DUBAR, Claude. *A Socialização: construção das identidades sociais e profissionais*. São Paulo: Martins Fontes, 2005.

ESCOBAR, Arturo. *Territories of Difference: Place, Movements, Life, Redes*. Durham: Duke University Press, 2008.

FONSECA, Márcio Alves. *Michel Foucault e a Constituição do Sujeito*. São Paulo: EDUC, 2003.

FOUCAULT, M. In: "Ciência e Saber" In: *A Arqueologia do Saber*. Rio, Forense-Universitária, 1987.

GEERTZ, Clifford. *A Interpretação das Culturas*. Rio de Janeiro: LTC Livros Técnicos científicos, 1989.

GIDDENS, Anthony. *As Conseqüências da Modernidade*. São Paulo: Editora da Universidade Estadual Paulista, 1991.

GIDDENS, Anthony. *Modernidade e Identidade*. Rio de Janeiro: Zahar, 2002.

GODBOUT, Jacques. "Homo Donator versus Homo Oeconomicus. In: *A Dádiva entre os modernos. Discussão sobre os fundamentos e as regras do social*. MARTINS, Paulo Henrique (org.). Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.

HALL, Stuart. *A identidade cultural na pós-modernidade*. Rio de Janeiro: DP&A, 2006.

HANNERZ, Ulf. "Fluxos, fronteiras, híbridos: palavras chaves da antropologia transnacional". In: *Mana* 3(1):7-39, 1997.

HARVEY, David. *Condição Pós-Moderna*. São Paulo: Edições Loyola, 1993.

INGOLD, Tim. 1993. "The art of translation in a continuous world". In: G. Pálson (org.), *Beyond Boundaries: Understanding, Translation and Anthropological Discourse*. Oxford: Berg. pp. 210-230.

INGOLD, Tim. "Anthropology is not ethnography". In: _____. *Being Alive*. 2011.

JARDIM, Denise Fagundes. "Multiculturalidade em Debate". Entrevista. Em: *Jornal da Universidade*, v.11, n.111, p.10, set. 2008.

KOTLER, Philip. ARMSTRONG, Gary. *Princípios de Marketing*. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1998.

KYMLICKA, Will. *Cidadania Multicultural. Uma teoria liberal dos direitos minoritários*. Editorial Paidós, 1996.

LARAIA, Roque de Barros. *Cultura: um conceito antropológico*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2001

LEITE, Marco Antônio Santos. *O terceiro setor e as organizações da sociedade civil de interesse público – OSCIPs*. Junho, 2003. Disponível em: <http://www.almg.gov.br/bancoconhecimento/tecnico/TerSet.pdf>

MALINOWSKI, Bronislaw. "Myth in the Primitive Psychology". In: *Magic, Science and Religion and Other Essays*. London, Souvenir Press, 1974.

MALUF, Sônia Weidner. *Corpo e corporalidade nas culturas contemporâneas: abordagens antropológicas*. 2008. Disponível em: http://www.transes.ufsc.br/arquivos/corpo%20e%20corporalidade_Sonia%20Maluf.pdf Acessado em 12 de julho de 2012.

MAUSS, Marcel. "Da dádiva e, em particular, da obrigação de retribuir os presentes". In: *Sociologia e Antropologia*. São Paulo, Cosac Naify, 2003.

MEDEIROS, Rodrigo A. Lima de; RADOMSKY, Guilherme F. W. *Resenha de. ESCOBAR, Arturo. Place, Movements, life, redes*. (Durham: Duke University Press, 2008). In: *Sociedade e Estado*, v.25, N.2. Brasília, Maio/Ago. 2010. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0102-69922010000200011&script=sci_arttext. Acessado em 4 de outubro de 2012.

MIGUEL, Luis Felipe. *Em torno do conceito de Mito Político*. 1998. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?pid=s0011-52581998000300005&script=sci_arttext. Acessado em 30 de março de 2012.

NEWSON, Doug. SCOTT, Alan. *This is PR: The realities of public relations*. Belmont, Califórnia: Wadsworth Publishing Company, 1976.

OLIVEIRA, Roberto Cardoso de. *Caminhos da Identidade. Ensaios sobre etnicidade e multiculturalismo*. São Paulo: UNESP; Brasília: Paralelo, 2006.

PAULA, João Antônio de. Afinidades eletivas e Pensamento econômico: 1870-1914. In: *Kriterion*, v.46, n.111. Belo Horizonte, Jan./Jun. 2005. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0100-512X2005000100006&script=sci_arttext. Acessado em 4 de outubro de 2012.

PASSY, Florence. Social Networks Matter. But How? In: DIANI, Mario; McAdam, Doug. *Social Movements and Networks. Relational Approaches to Collective Action*. Oxford University Press, 2003, p.21-48.

PEIRANO, Mariza G.S. A favor da etnografia. In: _____. *A favor da etnografia*. Rio de Janeiro: Relume Dumara, 1995.

RIBEIRO, Dulce Maria Feijó. *E agora o indivíduo é um "cliente interno": as demandas do mercado e os novos discursos nas organizações*. Florianópolis: I Seminário Nacional de Sociologia Econômica, 2009.

RIBEIRO, Gustavo Lins. *Poder, Redes e Ideologia no campo do Desenvolvimento*. In: *Novos Estudos*, 80. p.109-125, 2008.

RICKLI, João. Encounter and Engagement. Negotiating Otherness in the Dutch Protestant Development Cooperation Network in Brazil. In: *Vibrant*, v. 9, n.1, 2012.

SAHLINS, Marshall. "O "pessimismo sentimental" e a experiência etnográfica: por que a cultura não é um "objeto" em via de extinção (parte I)". In: *Mana* 3(1), 1994. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-93131997000100002

SAID, Edward. Orientalismo. *O Oriente como invenção do Ocidente*. São Paulo, Cia das letras, 1990.

SANTOS, Denise Silva dos. *Jovens e Rituais de Passagem: um estudo etnográfico de experiências de intercâmbios Culturais de estudantes estrangeiros no Rio Grande do Sul*. 180p. Dissertação de Mestrado (Mestrado em Antropologia Social) – Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, UFRGS, Porto Alegre, 2010.

SAYAD, Abdelmalek. *A Pobreza exótica: A imigração argelina na França*. RBCS. N. 17, out. 1991.

SENNETT, Richard. *A corrosão do caráter. Conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo*. Rio de Janeiro: Record, 1999.

SILVA, Kelly Cristiane da. "A Cooperação Internacional como Dádiva: algumas aproximações". *Mana*. 2008, vol.14, n.1, p.141-171.

SILVA, Patricia Kunrath. *Endomarketing: Estudo sobre estratégias de marketing aplicadas à gestão interna das empresas*. Trabalho de Graduação (Graduação em Comunicação Social – Publicidade e Propaganda). Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação Social, UFRGS, Porto Alegre, 2006.

SIMMEL, Georg. "O Dinheiro na Cultura moderna". In: *Simmel e a Modernidade*. SOUZA, Jessé e ÖELZE, Berthold (orgs.). Brasília: Ed. Universidade de Brasília, 1998.

STRATHERN, Marilyn. Estratégias antropológicas. In: _____. *O gênero da dádiva*. Campinas, Editora Unicamp, 2006.

TITTONI, Jaqueline. *Trabalho, Poder e Sujeição. Trajetórias entre o emprego, o desemprego e os "novos" modos de trabalhar*. Porto Alegre: Dom Quixote, 2007.

TURNER, Victor. *O processo ritual: estrutura e antiestrutura*. Petrópolis: Vozes, 1974.

TURNER, Victor. *The Anthropology of Performance*. Nova York: PAJ, 1987.

VAN GENNEP, Arnold. *Os Ritos de Passagem*, Petrópolis, R.J. Vozes, 1978.

VELHO, Gilberto. Observando o Familiar. In: NUNES, Edson de Oliveira. *A Aventura Sociológica*. Rio de Janeiro, Zahar, 1978.

WAGNER, Roy 1981. *The invention of culture*. Revised and Expanded Edition. Chicago: The University of Chicago Press. Em port.: *A Invenção da Cultura*, Cosacnaify, 2010.

WEBER, Max. "Relações Comunitárias Étnicas" In: *Economia e Sociedade*. V.I: Brasília, Editora da Universidade de Brasília. 2ª parte, capítulo IV. (pp.267-277), 1991.

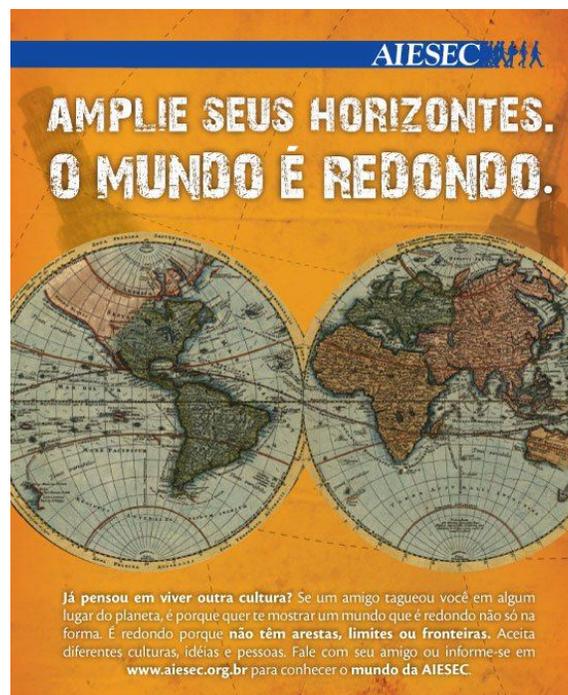
WEY, Hebe. *O Processo de Relações Públicas*. São Paulo: Summus, 1986.

ZELIZER, Viviana. "Circuits within Capitalism". In: Victor Nee & Richard Swedberg (eds.). *The Economic Sociology of Capitalism*. Princeton: Princeton University Press, 2005.

ZUMTHOR, Paul. *Performance, Recepção e Leitura*. SP: EDUC, 2000.

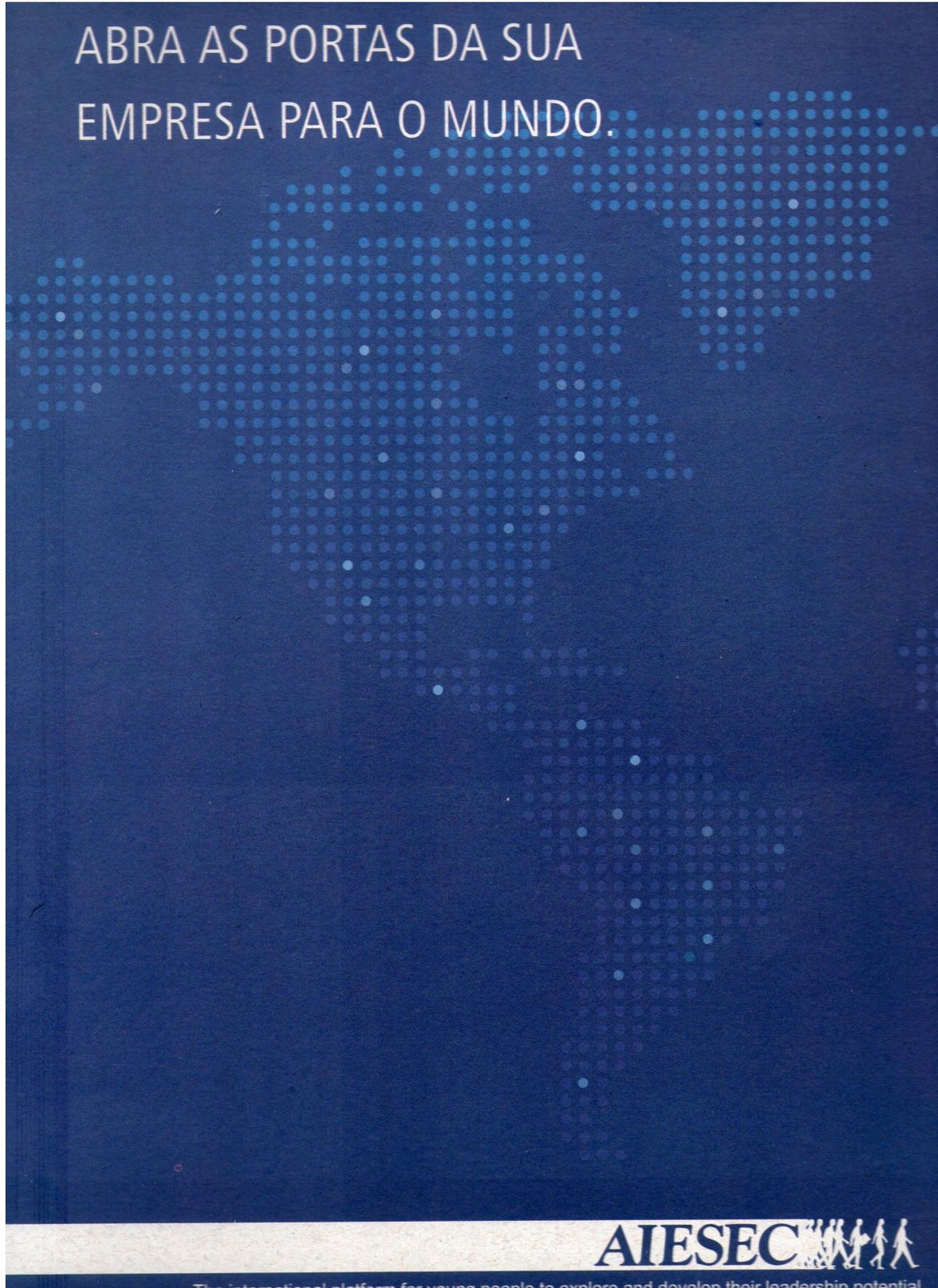
ANEXOS

ANEXO 1 – Campanha de divulgação: “O mundo é redondo”



ANEXO 2 – Material de Vendas

ABRA AS PORTAS DA SUA
EMPRESA PARA O MUNDO.



AIESEC 

The international platform for young people to explore and develop their leadership potential

ABRA AS PORTAS DA SUA EMPRESA PARA O MUNDO E AS PORTAS DO MUNDO PARA A SUA EMPRESA.

Ser **MULTICULTURAL** não é mais privilégio das grandes corporações.

Adaptar-se ao mercado globalizado passou a ser exigência feita a qualquer organização. É cada vez mais certo o valor **INOVADOR E TRANSFORMADOR** de equipes multiculturais dentro das empresas. A diversidade de vivências, conhecimentos, maneiras de pensar e agir, traz para as organizações uma indiscutível flexibilidade para **ENTENDER E ADAPTAR-SE A NOVOS MERCADOS**. Compreender diferentes clientes e necessidades e absorver conhecimentos de outras culturas são alguns dos maiores fatores de competitividade em qualquer mercado. O valor da diversidade também traz benefícios ao ambiente de trabalho. Empresas em que ela é vivenciada no dia-a-dia têm em suas equipes menos preconceitos, mais tolerância e, conseqüentemente, um clima propício à **CRIATIVIDADE E À PRODUTIVIDADE**.

Dentro deste panorama e com a missão de **FORMAR LÍDERES SOCIALMENTE RESPONSÁVEIS** com visão multicultural e global, a AIESEC trabalha para oportunizar experiências de liderança e intercâmbio profissional a jovens de **MAIS DE 100 PAÍSES**. Através dela, também, empresas têm a oportunidade de abrir suas portas para o mundo e, porque não dizer, de abrir as portas do mundo para elas.

QUEM SOMOS

A AIESEC é a maior organização formada e gerida por **JOVENS UNIVERSITÁRIOS E RECÉM-GRADUADOS**. Uma rede global que, por meio do trabalho dentro da organização e de intercâmbios profissionais, estimula a descoberta e o desenvolvimento do potencial de liderança de seus membros para que impactem positivamente a sociedade. A organização proporciona, a quem faz parte dela, uma experiência de desenvolvimento integrada composta de oportunidades de **LIDERANÇA, INTERCÂMBIOS PROFISSIONAIS E PARTICIPAÇÃO EM UM AMBIENTE GLOBAL DE APRENDIZADO**.

A AIESEC oferece, às empresas parceiras, a possibilidade de desenvolver valores como multiculturalidade e flexibilidade, além de agregar conhecimento diferenciado através da contratação de **INTERCAMBISTAS ALTAMENTE QUALIFICADOS** de mais de 100 países, sem complicações logísticas e burocráticas.

AIESEC

The international platform for young people to explore and develop their leadership potential

A AIESEC NO MUNDO

- Fundada em 1948
- Atua em mais de 100 países
- Possui 4.000 organizações parceiras
- Cerca de 35.000 membros no mundo
- Mais de 2.000 membros no Brasil
- Presente em 1.700 universidades
- Realiza cerca de 8.000 intercâmbios por ano
- Reconhecida pela UNESCO como a maior organização de universitários do mundo

NOSSOS VALORES

- Ativar Liderança
- Buscar a Excelência
- Agir Sustentavelmente
- Demonstrar Integridade
- Viver a Diversidade
- Desfrutar da Participação

COMO FUNCIONA A AIESEC

A AIESEC desenvolve líderes através de três principais estágios, sendo dois dentro da própria organização, e o mais importante deles em uma das **EMPRESAS PARCEIRAS DA AIESEC NO EXTERIOR**. Ao ingressar, na AIESEC, o membro tem a oportunidade de trabalhar para o próprio escritório da organização em áreas funcionais, como Marketing, Recursos Humanos e Finanças. Após este período de intenso trabalho em equipe, o jovem poderá partir para o intercâmbio profissional ou assumir um cargo de liderança dentro da própria organização. Ele deverá passar por esses dois estágios, não importando a ordem em que forem realizados.



Da mesma forma como envia jovens universitários ao exterior, a AIESEC é responsável por estabelecer parcerias com empresas no Brasil para receber os estagiários e intercambistas de outros países. Nesses casos, a **AIESEC também é responsável pela parte burocrática e de logística do intercâmbio**, cabendo à empresa somente a seleção do intercambista através do banco de currículos da AIESEC que conta com jovens previamente selecionados em mais de 100 países.

UMA OPORTUNIDADE PARA SUA EMPRESA ABRIR AS PORTAS PARA O MUNDO

Através da AIESEC, a empresa parceira tem acesso a **PROFISSIONAIS E INTERCAMBISTAS ESTRANGEIROS COM ALTO POTENCIAL**, previamente selecionados e preparados para trabalhar em áreas como finanças, marketing, comércio exterior, engenharias, tecnologia da informação, educação, etc. Ao mesmo tempo, atuam como agentes de mudança no ambiente de trabalho, incentivando o surgimento de **NOVAS VISÕES E A PRÁTICA DE OUTROS IDIOMAS**. Assim, contribuem também para a motivação da equipe, que se torna mais receptiva a novas culturas e mais flexível em relação às mudanças impostas pelo mercado.

A AIESEC se encarrega da pré-seleção dos intercambistas e a preparação deles para o estágio. Dessa forma, a empresa não precisa se preocupar com detalhes como contrato, legislação, visto, viagem e acomodação do intercambista.

PERFIL DOS INTERCAMBISTAS AIESEC

Nossos intercambistas são membros da AIESEC e já vivenciaram diferentes experiências através dela, tendo desenvolvido **COMPETÊNCIAS E HABILIDADES DE GESTÃO** e aplicado na prática os mais variados conceitos do mundo corporativo, tais como sustentabilidade, responsabilidade e governança corporativa.

Isso significa que, para fazer parte do nosso banco de currículos, o candidato passou por uma seleção que leva em conta características como **EMPREENDEDORISMO, FACILIDADE PARA TRABALHAR EM EQUIPE, PRÓ-ATIVIDADE, VONTADE DE ENGAJAR-SE EM ALGUMA QUESTÃO GLOBAL e FLUÊNCIA OBRIGATÓRIA DO IDIOMA INGLÊS**. Todas essas características são postas em prática em um estágio, trabalhando dentro da organização.

ETAPAS DO PROCESSO

- 1** Definição da vaga e perfil do intercambista
- 2** Seleção do intercambista pela empresa
- 3** Preparação da empresa e do intercambista
- 4** Intercâmbio (com acompanhamento e realização de avaliações periódicas pela AIESEC)
- 5** Regresso do intercambista, avaliação e reabertura da vaga

RESPONSABILIDADES DA AIESEC, DA EMPRESA E DO INTERCAMBISTA.

RESPONSABILIDADES	AIESEC	EMPRESA	INTERCAMB.
Procura do intercambista que satisfaça as necessidades da empresa	✓		
Preparação do intercambista para o trabalho	✓		
Obtenção do visto, seguro saúde e viagem até o local de trabalho			✓
Recepção do intercambista no Brasil	✓		
Acompanhamento do intercambista em casos de problemas físicos, legais ou culturais	✓		
Procura de moradia para o intercambista	✓		
Definição de tarefas a serem realizadas pelo intercambista		✓	
Escolha do intercambista		✓	
Pagamento das taxas da AIESEC		✓	

CARACTERÍSTICAS DO PROGRAMA

- ✓ Acesso a jovens DINÂMICOS, EMPREENDEDORES, COM VISÃO INTERNACIONAL E EXPERIÊNCIA EM GESTÃO
- ✓ FLEXIBILIDADE do período de intercâmbio, podendo variar de 2 a 12 meses
- ✓ Presença nas MELHORES UNIVERSIDADES DO MUNDO
- ✓ INOVAÇÃO em diferentes perspectivas para as empresas
- ✓ Processos logísticos realizados pela AIESEC (vistos, moradia, legalização e integração)
- ✓ Diferencial do perfil AIESEC nos TALENTOS RECRUTADOS
- ✓ Valores como DIVERSIDADE E MULTICULTURALIDADE agregados à marca e à cultura organizacional

TIPOS DE INTERCÂMBIO

A AIESEC oferece diferentes programas de intercâmbio para sua organização nas áreas de gestão, educação, tecnologia e ação social. Dentro dessas áreas a empresa pode selecionar um intercambista com **CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS** exigidos.

Tempo de duração do intercâmbio: de 2 a 12 meses.

Remuneração: fica a cargo da empresa o pagamento da bolsa auxílio e das taxas administrativas da AIESEC. A bolsa é estipulada pela AIESEC, com base no custo de vida da cidade onde é realizado o intercâmbio.

✓ Development Traineeship

Para empresas que desejam investir em desenvolvimento social e sustentabilidade incentivando o empreendedorismo em organizações, projetos sem fins lucrativos ou dentro da própria empresa. Através da inserção de agentes de mudança na gestão dessas organizações, a empresa causa impacto social positivo na comunidade onde está inserida.

✓ Management Traineeship

Para empresas que querem agregar multiculturalidade ao ambiente de trabalho e promover novas visões sobre o mundo e as questões corporativas através de profissionais nas áreas de Marketing e Comunicação, Economia e Finanças, Gestão da Informação e Recursos Humanos.

✓ Education Traineeship

Para escolas de idiomas ou de ensino fundamental e médio que querem colocar seus alunos em contato com uma nova cultura, especialmente no ensino de línguas. Os intercambistas podem atuar na organização de eventos culturais, aulas de conversação, suporte a e-learning, consultoria cultural e outras atividades.

✓ Exportation Traineeship

É o programa para quem trabalha com exportação e para empresas que entendem que para expandir mercados também é preciso expandir visões de mundo. Oferece intercambistas de administração, comércio exterior, relações internacionais e economia.

✓ Programas Customizados:

A AIESEC também desenvolve programas específicos para sua empresa, considerando seus objetivos particulares. Nesses casos, a AIESEC se adapta às suas necessidades, oferecendo intercambistas com os perfis e habilidades desejadas.

✓ Technical Traineeship

Para empresas da área de tecnologia que desejam agregar diferentes conhecimentos e perspectivas aos seus negócios através de intercambistas trabalhando com programação de baixo nível e alto nível.

Quem já comprou essa ideia:

Parceiros de Intercâmbio



Parceiros de Learning



Apoiadores



TAMBOR



The international platform for young people to explore and develop their leadership potential

www.aiesec.org • 3308 3684 • Washington Luiz, 855/Sala 16 - Porto Alegre

ANEXO 3 – Critérios de Membresia

AIESEC PORTO ALEGRE

PORTO ALEGRE – RS – BRASIL

MEMBERSHIP CRITERION

1. The AIESEC experience (@XP) comprises 3 phases:

I – Engagement with AIESEC (EWA): An opportunity for a young person to get introduced and interact with AIESEC, without having joined or experienced one of AIESEC's ELD programmes.

II – Experiential Leadership Development (ELD):

In this phase they become aware of and experience the following:

- the WHY, HOW and WHAT of AIESEC
- the value propositions of AIESEC's value based platform
- interaction with AIESEC around topics of leadership, management and global issues
- AIESEC's values and brand experience

Besides that, the person has the opportunity to take ELD programmes, which are:

Team Member Programme(TMP), Team Leader Programme(TLP), Global Community Development Programme(GCDP) and Global Internship Programme (GIP)

III – Life Long Connection(LLC):

Aimed to ensure positive change and development throughout an AIESECers life after completion of one or several of the ELD programmes. To support AIESEC Alumni in their continuous leadership development as well maintain a strong connection with AIESEC and its values.

2. For a member to be considered a New Member, the individual must have passed all the stages of the Selection Process, have been approved by the Executive Board, participated in one of the AIESEC introduction events and has not completed 2 months on the organisation.

The AIESEC introduction activities are:

- Discovery Days;
- Godfather System;
- Induction Project"

3. For a member to be considered a Full Member, must be at least 2 months in the organization and accomplish all the the requirements stated in the Compendium.

4. For a former member to be considered an alumnus, he/she must pass through at least one of the ELD phases.

5. To go on Exchange through AIESEC, a member must be in one of the following programmes of ELD:

- Global Internship Programme
- Global Community Development Programme

5.1. Alumni can re-enter the organization in any ELD programme since approved by review board."

6. For a person be considered as member in Functional Areas, it must attend the following guidelines:

I – Apply for TMP or TLP Programmes and be approved.

II - Fill in the career plan in maximum 15 days, and update under request at least once a quarter, in the deadline set.

III - Attend to minimum 75% of the meetings scheduled for its team, being considered as team meetings: general area meetings, tracking meetings, team day (s), and task forces, when mandatory to everybody in the team.

IV - Attend to all mandatory events. The member that cannot attend to these mandatory events can justify by delivering a formal justification, to be accepted by the EB or not, or by previously justifying four days before the event's day, at maximum. Mandatory Events are: PLAN, REPLAN and General Assemblies.

V - Attend, at minimum, to 2 General Events of the LC quarterly. General Events are trainings published on the Official Communication, General Meetings published on the Official Communication, Discovery Days published on the Official Communication.

VI - Execute a minimum of 10 working hours per week; being considered in these week activities: execution of its job, communication with its team; get informed about the LC activities.

VII - Have at least 2 (two) weekly hours of office hour. In case the person cannot attend to office hour he/she must present an authenticated justification to TM member responsible at the deadline set.

VIII - From the time agreed between both parties (member and organization) for office hour, the member must attend to at least 75% of the hours agreed per quarter. The absence will not be counted if it's sent a justification to TM member responsible or if the member it's substituted.VII - Have from 2 to 4 hours of office hour . In case the person cannot attend to office hour he/she must present an authenticated justification to TM member responsible at the deadline set.

VIII - From the time agreed between both parties (member and organization) for office hour, the member must attend to at least 75% of the hours agreed for the period. Every absence will be considered, justified or not.

7. All members in TR and LR must attend the criterion described in the section 7.

7.1. This criterion specified in Performance Appraisals will be checked quarterly. The leader must gather information to assess its member and send it until the deadline set by the Talent Management team.

7.2. If a member does not fulfill membership criterion or job inside his or her team, based on the leader's judgment and performance appraisals, he or she will be tracked by his or her leader for a specific extraordinary task for an established period not exceeding one month (probation state). The fulfillment of this extraordinary task does not exclude the member of his or her regular job.

7.3. The member under probation state can only change his/her status if accomplish a task set according to the leader in the deadline set.

7.3.1. If the member under probation state doesn't accomplish the determined task, he/she is automatically disconnected from the organization.

7.4. An AIESEC member can only stay under probation state once. The second time the member is disconnected, unless as displayed in 8.4.1.

7.4.1 The disconnection of the member after the second probation state can be reversed if the member sends a motivation letter (explaining why he/she desires to remain at the organization). The remaining of the member will be determined by the EB and his/her leader after receiving the motivation letter.

7.4.2 The member will be warned by his/her leader about the motivation letter. The motivation letter sending must not overcome five days until the announcement of disconnection.

7.4.3. The third probation state the member will be automatically disconnected.

7.5. The member under probation state is not allowed to vote in general assemblies.

8. Members and non-members that showed interest in GIP/GCDP Outgoing by applying for EP selection, must do its Review Board prior to raising its form. Once the member is selected through Review Board, he/she has 15 days to enter Exchange Module. To raise a form, the member must pay the fee, sign the contract, and be approved in Review Board.

8.1. The member that wants to become EP and is allocated in a team attend to both Functional Member Criteria and EP non-matched criteria.

9. EPs non-matched (allocated or not allocated in a team) must attend the following EP Criteria:

I - Attend to all Mandatory Events (specified in the point 7.), except with justifications.

II – Attend to the X Day event, if available.

III – Attend to the Cultural Preparation, if available.

10 If the EP non-matched doesn't accomplish the determined criteria, he/she cannot vote on general assemblies.

10.1 The EP non-matched that doesn't match a TN until the end date determined by the contract automatically has his/her form rejected.

11. The EP must state that he/she has read and clearly understood all the XPP rules.

12. Members allocated and non-allocated in functional areas must accomplish the following guidelines:

12.1. The member can be absent for vacations (this way not being accountable to the guidelines of this document) at maximum 2 months during all year, (maximum 1 month in a row, with 15 days at least between one period and the other). For counting it will be considered absences justified or not. Vacations must be requested at least 15 days before the start and in agreement with the leader. In case the member presents a formal justification, approved by the Executive Board, the request in advance will not be necessary.

12.2. The member cannot pass more than 10 business days in a row without formally communicating with the leader (except when in vacations), if this happens he/she can be disconnected from the organization by the Executive Board.

12.3. The member can only apply for vacations after the conclusion of 30% of its TMP/TLP programme duration, as stated in the Job Description of the programme.

13. Leadership Team consists in all TLP participants in the LC and have at least 1 (one) Meeting per quarter. All the members of the Leadership Team must attend to all Leadership Meeting. Justified absences will be considered if informed to the Executive Board in advance of at least 4 (four) days.

14. The membership criteria are not applicable to EPs abroad.

15. Once the member is disconnected from the organization due to non-accomplishment of this criterion, he/she can only re-enter once he passes through a new selection. The former performance in the organization will be considered in the selection process.

ANEXO 4 – Formulário Exercício De Reflexão

Quem eu tenho como referência para a minha vida pessoal?

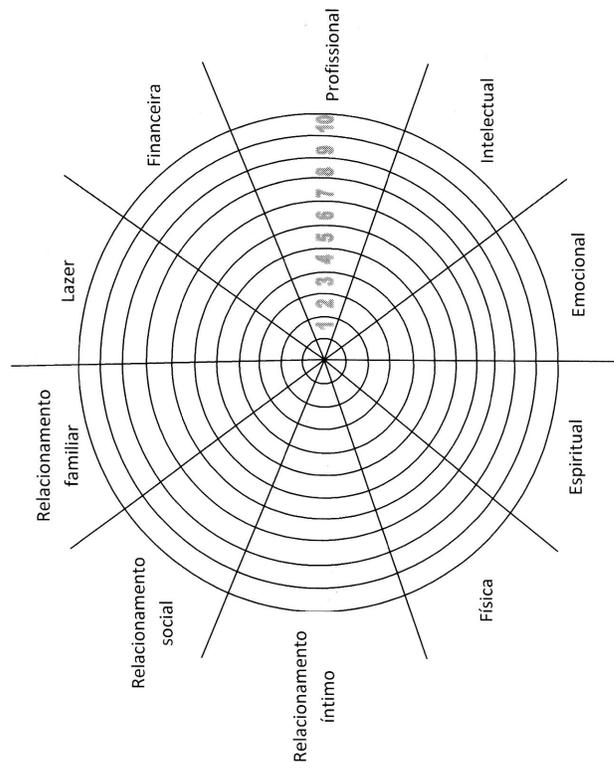
E para a minha vida profissional?

O que eu tenho de diferente, que os outros não têm? (o que te diferencia?)

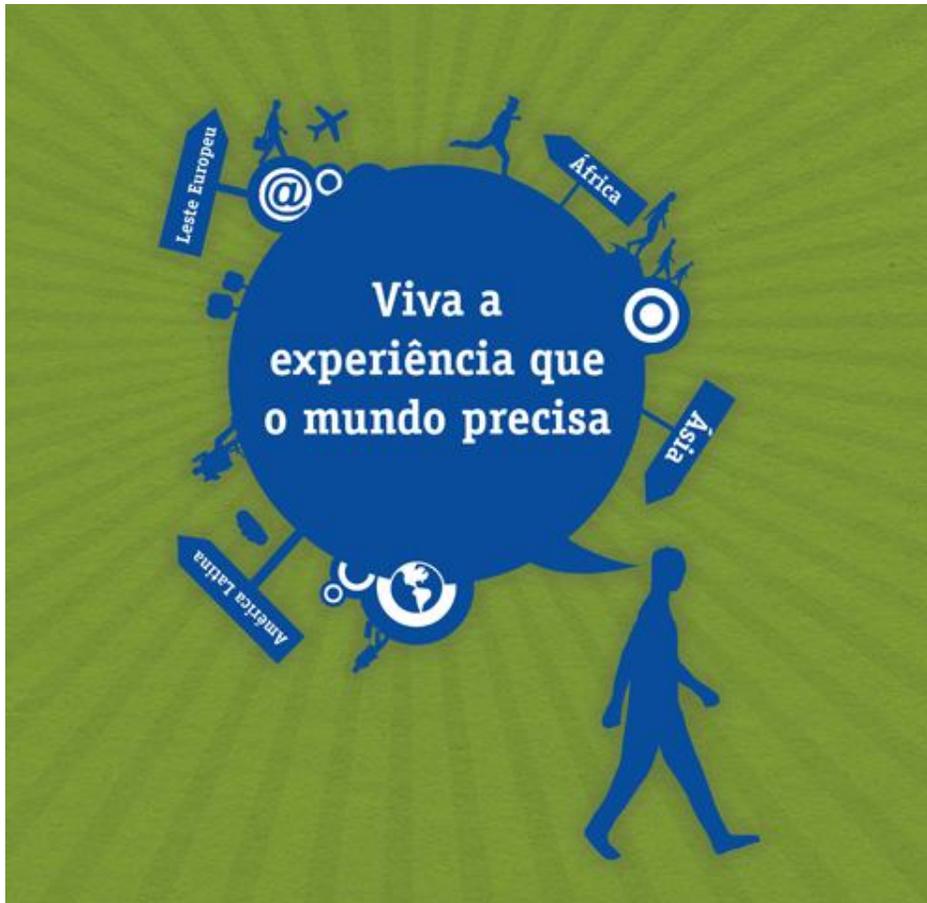
O que eu quero desenvolver/melhorar?

O que eu quero criar?

Como eu vou atingir o que eu tenho como objetivo?



ANEXO 5 – Imagens Cidadão Global



Depoimentos: Disponível em:

<http://aiesec.org.br/site/estudantes/oportunidades-de-intercambio/cidadao-global/>



Rayssa Estrela – “é o programa de intercâmbio da AIESEC voltado para estudantes que querem se desenvolver atuando em projetos em outros países. O programa também tem como objetivo desenvolver empreendedorismo e responsabilidade social, trabalhando em escolas e organizações não governamentais nas áreas administrativas ou operacionais. Como toda experiência oferecida pela AIESEC, o objetivo do intercâmbio Cidadão Global é ser uma oportunidade de desenvolvimento de competências pessoais e profissionais, através do trabalho em uma organização e do convívio com uma cultura diferente. Outro diferencial deste programa é a sua opção de curto período de duração, podendo ser realizado no período de férias”.



Luis Kitamura – “Eu participei no início de 2010 do projeto Peace-Cross Cultural Understanding na Polônia. Apesar de ser um trabalho relativamente simples, apresentar minha cultura/país e entregar workshops sobre não discriminação/entendimento cultural, representou uma grande oportunidade de imersão em um país com uma história e perspectivas totalmente diversas em relação ao Brasil. Trabalhei, pelo projeto, em três regiões da Polônia, com pessoas das mais de 15 nacionalidades diferentes e vivi a realidade polonesa sob múltiplos pontos de vista. Tive experiências de liderança, tanto local como internacional, e estive em outro intercâmbio também. Contudo, a minha experiência na Polônia foi um dos pontos altos da minha vida profissional e pessoal até o momento”.

ANEXO 6 – Campanha “Quando você muda, você muda o mundo”



REYNALDO ACABOU COM O PRECONCEITO NA COLOMBIA.

QUANDO VOCÊ MUDA, VOCÊ MUDA O MUNDO.

Foi isso que Reynaldo Mello Neto entendeu quando entrou para a AIESEC. Depois de trabalhar na organização em nível local e nacional e ser vice presidente da área de vendas no escritório local, Reynaldo assumiu, em 2009, o cargo de presidente do escritório da AIESEC em Porto Alegre. A experiência transformadora se completou com o intercâmbio de 2 meses realizando um trabalho social na Colômbia. Lá ele percebeu que o único obstáculo para o entendimento entre os povos é nesse próprio pensamento. Depois de acabar com muitos preconceitos, viu que para mudar o mundo é preciso mudar a si mesmo.

PROCESSO SELETIVO DE 01/03 A 12/04
 Mais informações no site:
<http://www.aiesec.org.br/porto-alegre/>
 Washington Luiz, 855 – sala 16 / 3308 36 84

Apoiado por **estagiar**
 estagios e efetivos

ANEXO 7 – Comunicação institucional



Porto Alegre Youth to Business Forum

inscreva-se
aiesec.org.br/porto-alegre

O Futuro da Inovação

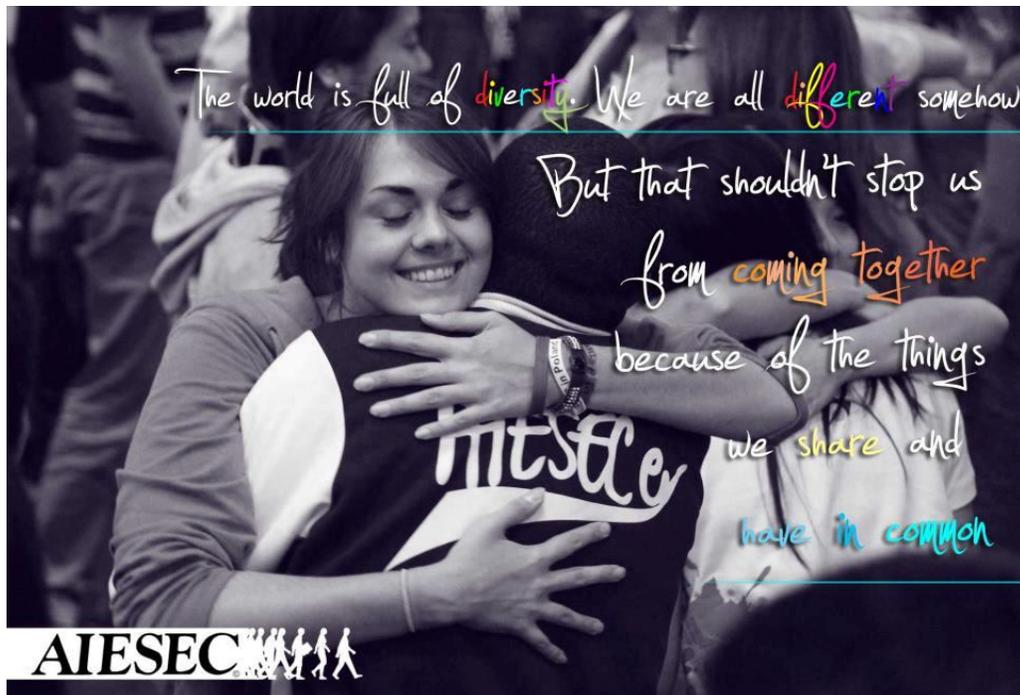
Mentes jovens movem o mundo

Responsabilidade Corporativa • Inovação • Empreendedorismo

O Youth to Business é um evento anual realizado mundialmente pela AIESEC, com o objetivo de unir jovens universitários ao universo corporativo por meio de discussões e debates. O Evento conecta-se ao mundo dos negócios e apresenta temas como empreendedorismo, liderança e inovação, além de promover a interação entre Empresas parceiras e centenas de jovens pelo mundo.

8 a 9 de outubro de 2012
No teatro do prédio 40 • PUCRS

AIESEC



The world is full of *diversity*. We are all *different* somehow.
But that shouldn't stop us
from *coming together*
because of the things
we *share* and
have in *common*.

AIESEC



Comité de los Anillos **AIESEC Santa Cruz**
 Ontem

Diferencias entre un estudiante normal y un AIESECer!

Curtir · Comentar · Compartir

15 pessoas curtiram isto.

24 compartilhamentos

Camilla Aguiar Gaya, vai amanhã na uni, senão t stakearei para sempre
 há 17 horas · Curtir

Escreva um comentário...

Patrocinado [Ver Todos](#)

SEU SOFÁ SUJOU?
 cladothapete.com.br

SEU SOFÁ SUJOU? CIA DO THAPETE LAVOU. Estofados em consultórios, automóveis e residências serviço à domicilio, pronto para uso em 6hs.

Sebrae

Você fala sobre sustentabilidade e o Sebrae divulga sua empresa. Clique aqui e saiba mais.

Curtir · Rafael Dividini curtiu isso.

ANEXO 8 – Fichas de avaliação da AIESEC

Nome completo do candidato:

Avaliador:

Número da Sala (1-10): Número do candidato: Dia e turno:

Preencha as questões abaixo da seguinte forma:

1 (discordo totalmente) , 2 (discordo) , 3 (nem concordo nem discordo) , 4 (concordo) , 5 (concordo totalmente)

Não se esqueça de anotar tudo o que você observar! Vai ser importante para a seleção!

MOMENTO O QUE É A AIESEC: Tempo total: 20min

1) O candidato estava prestando atenção à palestra?

() 1 () 2 () 3 () 4 () 5

2) O candidato fez alguma pergunta? Foi relevante?

() 1 () 2 () 3 () 4 () 5

ENTREVISTA COLETIVA: Tempo total: 30min

1) Habilidade de comunicação? Postura profissional e desenvoltura?

() 1 () 2 () 3 () 4 () 5

Verificar competências: SOCIAL RESPONSABILITY / EMPRENEURAL OUTLOOK / GLOBAL MINDSET

2) O motivo pelo qual o candidato escolheu o curso foi convincente ou relevante? Por quê?

() 1 () 2 () 3 () 4 () 5

3) O motivo pelo qual o candidato quer entrar na AIESEC foi convincente ou relevante? Por quê?

() 1 () 2 () 3 () 4 () 5

4) O objetivo de vida do candidato está alinhado com a organização? Por quê?

() 1 () 2 () 3 () 4 () 5

Verificar competências: GLOBAL MINDSET

5) O candidato está informado do mundo? Foram bons os comentários dele?

() 1 () 2 () 3 () 4 () 5

6) O candidato tem posicionamento crítico?

() 1 () 2 () 3 () 4 () 5

DINÂMICA: Tempo total: 40min

Durante escolha do líder

Verificar competências: COMMUNICATION

1.1) O candidato contribuiu na decisão do líder?

() 1 () 2 () 3 () 4 () 5

Verificar competências: EMOTIONAL INTELLIGENCE

1.2) O candidato se preocupou com o grupo? Ele escutou a opinião de todos?

() 1 () 2 () 3 () 4 () 5

Durante dinâmica

Verificar competências: ACTIVATING LEADERSHIP, PROACTIVITY

2) O candidato ajudou na distribuição das tarefas? Assumiu um papel de liderança?

() 1 () 2 () 3 () 4 () 5

Verificar competências: EMOTIONAL INTELLIGENCE, TEAM WORK

3) O candidato trabalhou bem em equipe? Contribuiu para o time como um todo?

1 2 3 4 5

4) O candidato tentou ajudar o outro grupo?

1 2 3 4 5

Verificar competências: STRIVING FOR EXCELENCE, SENSO DE URGÊNCIA

5) O candidato tem noção de urgência? Ajudou o time a fazer a tarefa no tempo estipulado?

1 2 3 4 5

Durante apresentação

Verificar competências: LEADERSHIP, SALES AND PERSUATION HABILITY

6) O candidato contribuiu para a venda? Ele demonstrou capacidade de vendas?

1 2 3 4 5

7) Como foi o poder de persuasão do candidato?

1 2 3 4 5

Verificar competências: SOCIAL RESPONSABILITY, EMTPRENEURAL OUTLOOK, GLOBAL MINDSET, ACTING SUSTAINABLY, LIVING DIVERSITY

8) O produto é relevante? O grupo soube explorar as questões sociais, econômicas e globais?

1 2 3 4 5

9) O produto leva em conta o mundo de amanhã ou as gerações futuras?

1 2 3 4 5

10) O público alvo selecionado demonstra preocupação com diversidade, responsabilidade social ou visão de mundo?

1 2 3 4 5

Durante discussão de resultados

Verificar competências: EMOTIONAL INTELIGENCE, SALES AND PERSUATION HABILITY

11) O candidato foi flexível? Ele considerou a opinião dos outros?

1 2 3 4 5

Avaliação do processo

Verificar competências: ENJOYNG PARTICIPATION

12) O candidato executou a dinâmica de forma alegre e descontraída? (ao contrario de competitivamente e focando apenas em resultados)

1 2 3 4 5

13) O candidato participou ativamente da dinâmica?

1 2 3 4 5

FICHA DE AVALIAÇÃO

Nome do candidato:

Nome dos Entrevistadores:

Motivação: o candidato se mostra motivado a participar do programa? Fazer observações abaixo.

Alinhamento: o candidato se mostra alinhado aos valores aos valores da organização? Fazer observações abaixo.

Intercâmbio:

Tem disponibilidade para viajar até julho? SIM__ NÃO__

Tem qualidade no CV? SIM__ Não__

Tem \$ disponível para viajar? SIM__ Não__

Observações gerais sobre disponibilidade e \$:

Inglês: fazer observações sobre o nível de inglês do candidato.

Reintegração: quer voltar a trabalhar na @ após o intercâmbio? SIM__ NÃO__

O candidato é aprovado? SIM__ NÃO__

ENTREVISTA DE SELEÇÃO DE INTERCÂMBIOS 2011

Começar a entrevista falando sobre você, nome, o que faz/fez na AIESEC e os objetivos da entrevista.

Pergunta quebra-gelo: Conte um pouco sobre você, onde nasceu, o que faz, sobre a família.

Pergunta para situar o entrevistador externo e para quebrar o gelo. Não permita que o candidato se alongue muito na resposta (1min).

1. O que você sabe sobre a AIESEC? Tire possíveis dúvidas e fale sobre os programas disponíveis atualmente (oportunidades, taxas). Além disso, deixe claro as responsabilidades enquanto membro da organização (10h, membro de time, etc.).
2. Por quê você gostaria de participar do programa de intercâmbio da AIESEC? / Qual sua motivação e objetivos pra entrar na AIESEC?
3. Quais as suas expectativas em relação a AIESEC? Alinhar responsabilidades entre AIESEC e EP (MA, contato com vagas, etc).
4. Quais são as maiores prioridades na sua vida atualmente? Como essas prioridades podem influenciar no seu intercâmbio? Se tivesse que classificar, qual seria a ordem de importância das mesmas? Output esperado: pode viajar ainda no 1º semestre (sim/não)? O que te impede de viajar (formatura, namorado, pais, dinheiro).
Foco: objetivos pessoais, profissionais, alinhamento organizacional
5. Onde você quer ir realizar seu intercâmbio? Por que? Para onde você não iria? Por que?
Mostrar objetivamente os países onde temos vagas: Índia, China, Taiwan, Hungria e Malásia (Alemanha).
6. Como você lidaria com as adversidades culturais e interpessoais se fosse fazer um intercâmbio na Índia (por exemplo)?
7. Quais os fatores que você levará em consideração na hora de escolher sua vaga? Qual a ordem de importância desses fatores? País, data de início do intercâmbio, duração, tipo de trabalho, idioma.
8. Conte um pouco sobre sua experiência acadêmica e profissional. O que você já fez?
9. Na prática, o que esses cursos (apresentados no currículo e comentados nas perguntas anteriores) contribuíram para sua formação pessoal/profissional?
10. Quais as principais características pessoais que você possui e acredita que irão contribuir para a sua seleção? O que te diferencia dos demais profissionais na sua área de atuação?
11. Você já fez algum curso de inglês ou outro idioma? Qual é seu nível de conhecimento nesse idioma?

Básico: Why do you want go on exchange?

Intermediário: Why is cultural understanding important?

Avançado: Do you consider the values of the organization in which you're applying for a job? Why?

12. Antes ou após o seu intercâmbio, você teria interesse em trabalhar na AIESEC?

Falar que o objetivo é viver a experiência completa (intercâmbio+posição de liderança). Falar de casos de sucesso.

Perguntar se o candidato tem alguma dúvida em relação ao programa e que o anúncio de selecionados será feito em até 2 dias. Confirmar e-mail e telefone.

APÊNDICES
APÊNDICE A – Termo de Consentimento livre e esclarecido
(utilizado nas entrevistas)

Dados de identificação

Título do Projeto: Estudo antropológico sobre intercâmbios culturais e a circulação de capital intelectual
Pesquisador Responsável: Patrícia Kunrath Silva
Instituição a que pertence o Pesquisador Responsável: UFRGS
Telefones para contato: (51) 81933122

Nome do voluntário: _____
Idade: _____ anos R.G. _____

O Sr. (ª) está sendo convidado(a) a participar do projeto de pesquisa, de responsabilidade da pesquisadora Patrícia Kunrath Silva.

Especificar, a seguir, cada um dos itens abaixo, em forma de texto contínuo, usando linguagem acessível à compreensão dos interessados, independentemente de seu grau de instrução:

- Justificativas e objetivos
- descrição detalhada dos métodos (no caso de entrevistas, explicitar se serão obtidas cópias gravadas e/ou imagens)
- desconfortos e riscos associados
- benefícios esperados (para o voluntário ou para a comunidade)
- explicar como o voluntário deve proceder para sanar eventuais dúvidas acerca dos procedimentos, riscos, benefícios e outros assuntos relacionados com a pesquisa ou com o tratamento individual
- esclarecer que a participação é *voluntária* e que este consentimento poderá ser retirado a qualquer tempo, sem prejuízos à continuidade do tratamento
- garantir a confidencialidade das informações geradas e a privacidade do sujeito da pesquisa

Eu, _____, RG nº _____ declaro ter sido informado e concordo em participar, como voluntário, do projeto de pesquisa acima descrito.

Ou

Eu, _____, RG nº _____, responsável legal por _____, RG nº _____ declaro ter sido informado e concordo com a sua participação, como voluntário, no projeto de pesquisa acima descrito.

Porto Alegre, ____ de _____ de _____

Nome e assinatura do entrevistado

Informações relevantes ao pesquisador responsável:

Res. 196/96 – item IV.2: O termo de consentimento livre e esclarecido obedecerá aos seguintes requisitos:

- a) ser elaborado pelo pesquisador responsável, expressando o cumprimento de cada uma das exigências acima;
- b) ser aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa que referenda a investigação;
- c) ser assinado ou identificado por impressão dactiloscópica, por todos e cada um dos sujeitos da pesquisa ou por seus representantes legais; e

d) ser elaborado em duas vias, sendo uma retida pelo sujeito da pesquisa ou por seu representante legal e uma arquivada pelo pesquisador.

Res. 196/96 – item IV.3:

c) nos casos em que seja impossível registrar o consentimento livre e esclarecido, tal fato deve ser devidamente documentado, com explicação das causas da impossibilidade, e parecer do Comitê de Ética em Pesquisa.

APÊNDICE B – Questionários membros novos e respostas

1) Nome:

2) Idade: 2.1) E-mail de contato: _____

3) Naturalidade:

4) Local onde reside atualmente:

5) Grau de instrução:

6) Curso:

7) Ano de formação ou semestre em que se encontra:

8) Instituição de ensino:

9) Experiências profissionais e/ou de intercâmbio (experiências profissionais anteriores e/ou presente; experiências anteriores de intercâmbio, vivências em outras regiões do país e/ou outros países - locais onde viveu, por quanto tempo, o que fez no local em termos de estudo/trabalho, o que considera como aprendizado desta experiência, o que lhe causou maior estranhamento, maiores dificuldades).

10) Concepções acerca de si

Como se definiria atualmente e como vê a etapa de vida pela qual está passando?

11) Como ficou sabendo da Aiesec?

12) O que levou/leva a pessoa a buscar a organização?

13) Quais os valores da Aiesec que você conhece? Você se identifica com eles? Como?

14) Quais seus planos pessoais e profissionais futuros?

15) Quais seus planos de intercâmbio?

16) Por que considera esta experiência relevante?

Informações adicionais:

Idade	Naturalidade	Local da residência	Grau de Instrução	Curso	Ano de formação ou semestre em que se encontra	Instituição de ensino	Experiências profissionais e intercâmbio	Concepção acerca de si atualmente e como vê a etapa da vida pela qual está passando	Como ficou sabendo da aiseec	O que levou a buscar a organização	Quais valores da aiseec você identifica com eles? Como?	Quais seus planos profissionais e futuros?	Quais seus planos de intercâmbio	Por que considera esta experiência relevante?
21	Bento Gonçalves, RS	Porto Alegre	Superior em andamento	Ciências aeronáuticas	2012/2	PUCRS	Mobilidade acadêmica em 2011/2 em Daytona Beach, aprendi a respeitar e conviver com outras pessoas e culturas. Os americanos não são tão receptivos.		carlazes internet	trabalhar o meu espírito de liderança	integridade	me formar no fim do ano e trabalhar como piloto	indefinidos	pois mostra que queremos melhorar a nós mesmos e sociedade
21		Porto Alegre	Superior Incompleto	Letras Bacharelado	terceiro semestre	UFRGS	Morei em São Rafael, CA, nos Estados Unidos para fazer curso de inglês. Meus aprendizados foram saber me cuidar sozinha e fazer minhas próprias coisas	Etapas com muitas mudanças e conquistas	facebook	oportunidade de intercâmbio, foco no trabalho em equipe, interação com pessoas do mundo inteiro	diversidade cultural, liderança, gestão em equipe. Sim. Estas são características importantes tanto no ambiente de trabalho como na vida pessoal.	ter saído da casa dos meus pais, viajar, conhecer pessoas interessantes, me formar e ter estabilidade na minha profissão	conhecer muitos lugares diferentes da minha realidade e a oportunidade de conhecer outras línguas: alemão e inglês	porque essa experiência muda qualquer pessoa. É importante, pois aprendemos a lidar com o diferente e ter empatia pelo outro.
20	Porto Alegre	Porto Alegre	Superior Incompleto	Publicidade	terceiro semestre	ESPM	Alemânia - 2006 (3 meses) - colégio - melhora a língua; Alemanha - 2010 (2 meses) - curso língua; Tribunal de Justiça - 2009 - dept. engenharia; Capa Engenharia - 1 ano - obra - melhor experiência para a profissão	Me defino numa fase de absorção, quero aprender o máximo possível	pele meu pai, que tem amigos que participaram	desinteresse pelo curso acadêmico	Integração, Sim. Conhecer pessoas, culturas novas e aprender. Desenvolver com elas	personal: conhecer o mundo e suas figuras; profissionais: me formar e dar meu melhor	em todos os lugares	pois é uma formação extra, que conta com a ajuda de outros jovens
22	Porto Alegre	Porto Alegre	Superior Incompleto	Engenharia Civil	sexto semestre	UFRGS	webdesigner freelancer, pesquisador voluntário - laboratório de microengenharia; gerente de loja do ramo alimentício; mochião na Europa em 2011	desinteresse e dedicação ao futuro profissional	indicação		liderança, pensamento global, responsabilidade social. São valores que procuro praticar	mudar de cidade, concluir curso faculdade, trabalhar com base da pirâmide social - asia	trabalhos futuros	oportunidade para desenvolver habilidades que vejo que precisam ser melhoradas, rede de contatos, oportunidades de intercâmbio
22	Ilul	Ilul	Superior Incompleto	Engenharia Elétrica	nono semestre	Unijul	Trabalhei na Alemanha por 6 meses num trabalho social com crianças. Aprendi a socializar com outras culturas e também amadureci bastante o aspecto da tolerância	recomendação de amigo		desenvolvi o profissional e intercâmbio	me identifico com o aspecto de fazer com ênfase e alegria o que me foi designado	quero realizar um mestrado, pois tenho o objetivo de ser professor	gostaria de trabalhar for a ou realizar um mestrado for a também	pele contato com outras culturas, intercâmbio como pessoal, afinal existem diversas pessoas dentro do aiseec
23		Porto Alegre	Superior Incompleto	Relações Internacionais	oitavo semestre	ESPM		acontecendo no momento	amigos					

22	Caxias do Sul	Porto Alegre	Superior Incompleto	Comunicação Social - RP	sétimo semestre	UFRGS	nenhuma experiência de intercâmbio; profissionais (mais recente) escoteiros do Brasil, estagiário em assessoria de comunicação, aprendi muito da prática profissional de comunic.	em formação, mas em fase de definição	por colega da faculdade	aperfeiçoamento profissional e de minhas habilidades. Busco oportunidades (antes do DD)	não conheço bem (antes do DD)	formar-me em 2013/2 já empregado em uma boa organização. Periso muito em fazer intercâmbio, mas ainda não planejar de fato isto.	penso em fazer o social ou de outras realidades estágio corporativo, mas busco sociais e/ou de experiência na minha área mercado	pela vivência de outra cultura e o contato com
19	Peelotas	Porto Alegre	Superior Incompleto	Direito	terceiro semestre	FMP (faculdade do ministério público)	sou uma pessoa carismática, simpática e tranquila. Gosto muito de mudanças, neste aspecto em uma fase de conhecer coisas novas para poder planejar e traçar uma perspectiva dos próximos anos, fase de experimento	através de uma amiga que faz intercâmbio	o propósito da instituição, os valores e resultados	unir várias culturas, integração, desenvolvimento dos jovens. Sim, busco me desenvolver e acredito na troca de experiências	pretendo me formar, estudar bastante para concursos, pós e mestrado. Porém antes quero passar um tempo ainda este ano, pois depois for a do país envolvi a faculdade e a "trocar" dos estudos. Com meus horizontes certiza val mudar minha vida, além de eu estar realmente quero querendo ajudar por uma causa noore	meu plano é me encaixar em algum projeto onde eu possa dar o meu melhor, não importa o lugar, quero ir antes quero passar um tempo ainda este ano, pois depois for a do país envolvi a faculdade e a "trocar" dos estudos. Com meus horizontes certiza val mudar minha vida, além de eu estar realmente quero querendo ajudar por uma causa noore	pela troca, tudo que eu posso oferecer lá e eles vão poder acrescentar na minha vida	
24	Porto Alegre	Porto Alegre	Superior Incompleto	Engenharia de alimentos	oitavo semestre	Unisinos	Trabalho nos Estádios Unidos durante as férias de verão da universidade. Era atendente em um supermercado, mantinha contato direto com os clientes, que compartilhavam vivências e perguntavam muito sobre como era aqui (Brasil)	amigos e Estagiar	vivência, conhecimento do mundo	busca por integração e desenvolvimento pessoal e coletivo	me formar, me tornar independente, ler viagens com trabalho, estágio na área de preferência	meu plano é me encaixar em algum projeto onde eu possa dar o meu melhor, não importa o lugar, quero ir antes quero passar um tempo ainda este ano, pois depois for a do país envolvi a faculdade e a "trocar" dos estudos. Com meus horizontes certiza val mudar minha vida, além de eu estar realmente quero querendo ajudar por uma causa noore	pela troca, tudo que eu posso oferecer lá e eles vão poder acrescentar na minha vida	
18	Porto Alegre	Porto Alegre	Superior Incompleto	Relações Internacionais	quinto semestre	ESPM	Franga, Brasil. Na Franga eu fiz faculdade por um período de dez meses, no Brasil em duas ocasiões: fiz um estágio e agora estou fazendo pós-graduação	amigos	sair da zona de conforto	integrar e desenvolver pessoal e coletivo	me formar, me tornar independente, ler viagens com trabalho, estágio na área de preferência	meu plano é me encaixar em algum projeto onde eu possa dar o meu melhor, não importa o lugar, quero ir antes quero passar um tempo ainda este ano, pois depois for a do país envolvi a faculdade e a "trocar" dos estudos. Com meus horizontes certiza val mudar minha vida, além de eu estar realmente quero querendo ajudar por uma causa noore	pela troca, tudo que eu posso oferecer lá e eles vão poder acrescentar na minha vida	
30	México	Porto Alegre	Graduação	Engenharia Industrial	Mestrado, pós graduação	UFRGS	estou aprendendo de outras pessoas o jeito de pensar nos outros	faculdade	a procura por conhecer umas outras culturas	me identifiquei com a globalização e igualdade	fazer tecnologia e colaborar globalmente com o mundo	meu plano é me encaixar em algum projeto onde eu possa dar o meu melhor, não importa o lugar, quero ir antes quero passar um tempo ainda este ano, pois depois for a do país envolvi a faculdade e a "trocar" dos estudos. Com meus horizontes certiza val mudar minha vida, além de eu estar realmente quero querendo ajudar por uma causa noore	pela troca, tudo que eu posso oferecer lá e eles vão poder acrescentar na minha vida	
22	Guaíba	Guaíba	Superior	Engenharia de produção	2015	PUCRS	Não tive nenhuma ainda	por amigos	trabalho e intercâmbio	desenvolvimento e conclusão da faculdade	desenvolvimento e conclusão da faculdade	meu plano é me encaixar em algum projeto onde eu possa dar o meu melhor, não importa o lugar, quero ir antes quero passar um tempo ainda este ano, pois depois for a do país envolvi a faculdade e a "trocar" dos estudos. Com meus horizontes certiza val mudar minha vida, além de eu estar realmente quero querendo ajudar por uma causa noore	pela troca, tudo que eu posso oferecer lá e eles vão poder acrescentar na minha vida	