

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA, CONTABILIDADE E
SECRETARIADO EXECUTIVO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

RENATO SANTANA PEIXOTO

O TRABALHO VOLUNTÁRIO COMO FERRAMENTA PARA O DESENVOLVIMENTO
DE LIDERANÇA

FORTALEZA
2012

RENATO SANTANA PEIXOTO

O TRABALHO VOLUNTÁRIO COMO FERRAMENTA PARA O DESENVOLVIMENTO
DE LIDERANÇA

Monografia apresentada à Faculdade de Economia,
Administração, Atuária, Contabilidade e
Secretariado Executivo, como requisito parcial para
obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. João Wagner Mourão e Silva
Filho

FORTALEZA

2012

O TRABALHO VOLUNTÁRIO COMO FERRAMENTA PARA O DESENVOLVIMENTO
DE LIDERANÇA

Esta monografia foi submetida à Coordenação do Curso de Administração, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Administração, outorgado pela Universidade Federal do Ceará – UFC e encontra-se à disposição dos interessados na Biblioteca da referida Universidade.

A citação de qualquer trecho desta monografia é permitida, desde que feita de acordo com as normas de ética científica.

Data da aprovação: 21 de junho de 2012.

	Nota
_____ Prof. João Wagner Mourão e Silva Filho Orientador	_____
	Nota
_____ Prof. Laudemiro Rabelo de Souza e Moraes Membro	_____
	Nota
_____ Prof. Carlos Manta Pinto Membro	_____

“Bons líderes fazem com que as pessoas se sintam no cerne das coisas, não na periferia. Elas sentem que fazem diferença para o sucesso da organização. Quando isso acontece, as pessoas se sentem valorizadas e isso dá sentido ao seu trabalho.”

(Warren BENNIS)

RESUMO

A liderança é requerida em todos os tipos de situação. Seja no ambiente familiar, corporativo ou comunitário, pessoas dotadas de tal habilidade são valorizadas e causam impacto. No ambiente corporativo, ela é ainda mais valorizada, pois as empresas necessitam cada vez mais de colaboradores capazes de alcançar resultados, trabalhando em equipe, tomando decisões e gerindo conflitos. O mercado contemporâneo valoriza o trabalho voluntário como uma ferramenta que desenvolve comportamentos essenciais aos líderes, devido ao fato da atividade laboral ser realizada sem remuneração e com recursos limitados, criando assim um ambiente favorável ao surgimento do líder. O objetivo deste trabalho é observar como a atividade voluntária influenciano desenvolvimento de liderança. O trabalho aborda o conceito de liderança e trabalho voluntário, seguido da aplicação de um questionário com os jovens que vivenciaram a experiência de trabalhar voluntariamente. Por fim detectou-se que o trabalho voluntário realizado pelos entrevistados desenvolveu os comportamentos de liderança abordados neste trabalho.

Palavras-chave: liderança, comportamentose trabalho voluntário.

ABSTRACT

Leadership is required in all sorts of situation. Whether in the family environment, corporate or social, people skilled with such ability are well valued and create a positive impact. In the corporate environment, it is even more important, because the companies need even more employees capable of achieving results, working as a team, making decisions and managing conflicts. The contemporary market, values the voluntary work as a tool to develop behaviors that are essential to leaders, because the working activity is made without remuneration and with limited resources, it creates a positive environment for development. The main purpose of this paper is to observe how the volunteer work influences the leadership development. This paper discusses the concept of leadership and volunteer work, and follows, the application of a questionnaire to young people who have experienced the voluntary work. In conclusion, it was found that the volunteer work performed by the respondents developed leadership behaviors addressed in this work.

Keywords: leadership, behaviors and volunteer work.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS E QUADROS.....	7
INTRODUÇÃO	8
1. LIDERANÇA.....	10
1.1. Sobre liderança	10
1.2. Estilos de liderança.....	12
1.3. Teorias sobre liderança.....	15
1.4. Comportamentos essenciais do líder	18
2. TRABALHO VOLUNTÁRIO	25
2.1. Perspectiva histórica	25
2.2. Conceito de trabalho voluntário	26
2.3. Terceiro setor.....	27
2.4. Trabalho voluntário: sociedade e liderança.....	29
3. METODOLOGIA.....	32
3.1. Amostragem	32
3.2. Variáveis.....	33
3.3. Instrumento de coleta.....	33
4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	34
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	41
REFERÊNCIAS	42
APÊNDICE	44
ANEXOS	
ANEXO A – Informações gerais sobre a organização AIESEC.....	45
ANEXO B – Formulário de pesquisa utilizado no trabalho	47

LISTA DE FIGURAS E QUADROS

Figura 1 – Quadro de estilos de liderança estudados desde a antiguidade	13
Figura 2 –As teorias sobre liderança.....	15
Figura 3 – Percentual total entre os entrevistados	39
Quadro 1 –Dois estilos básicos de liderança	14
Quadro 2 – Estilos de liderança, segundo Lewin	14
Quadro 3 –Resultados da questão referente a compreender as pessoas e os negócios da organização.....	34
Quadro 4 – Resultados da questão referente à oportunidade de visualizar e trabalhar sobre o contexto interno e externo à organização	35
Quadro 5 – Resultado da questão referente à oportunidade de aprender a estabelecer metas e prioridades claras.....	35
Quadro 6 – Resultado da questão referente à importância de concluir o que foi planejado	36
Quadro 7 – Resultado da questão referente ao aprendizado de recompensar quem faz.....	37
Quadro 8 – Resultado da questão referente à oportunidade de ampliar as habilidades dos outros	38
Quadro 9 – Resultado da questão referente à oportunidade de conhecer a si próprio.....	38

INTRODUÇÃO

Maximiniano (2004), autor de obras sobre administração, salienta que a pessoa que direciona com sucesso sua equipe para alcançar resultados é um líder. Adicionalmente Bossidy e Charan (2002) se questionam como o líder faz para evitar ficar preso a detalhes que envolvem o direcionamento de uma empresa. Para isso eles ressaltam sete comportamentos essenciais para os líderes. Essa monografia trata de como a experiência de trabalhar voluntariamente desenvolve esses sete comportamentos de liderança.

Para Chiavenato (2008), as empresas estão buscando desenvolver liderança por meio de treinamentos personalizados, para que seus executivos sejam capazes de conduzir a empresa para o século 21. Outra solução é o trabalho voluntário, que vem sendo apontado como uma experiência relevante para desenvolver comportamentos positivos, que agreguem ao lado pessoal e profissional, tornando os indivíduos que vivenciaram tal experiência aptos a liderarem. Para Karl Moore (2011), o ambiente gerencial das organizações voluntárias é altamente desafiante, pois seus líderes lidam com recursos limitados e realizam trabalhos semelhantes aos do ambiente corporativo, como definir metas, desenvolver estratégias, entre outros.

Sabendo que o trabalho voluntário é um ambiente propício ao desenvolvimento de liderança, será abordado nessa monografia o conceito de liderança, os comportamentos essenciais dos líderes e o conceito de trabalho voluntário, a fim de avaliar como a experiência do voluntariado desenvolve liderança.

O presente ensaio foi estruturado conforme a sequência abaixo:

O primeiro capítulo conceitua liderança. É uma abordagem de conceito, estilos e tipos de liderança, por meio do enfoque de autores tradicionais da administração e de um autor emergente (Umair Haque) que inova sobre o conceito de liderança. Além disso, são tratados nesse capítulo os sete comportamentos essenciais do líder, assunto chave para entender as mensuráveis da pesquisa realizada.

O segundo capítulo aborda a ótica do trabalho voluntário, suas origens, conceito e natureza, a fim de elucidar o leitor sobre o ambiente no qual é realizado o trabalho. Também é ressaltada a relação do trabalho voluntário com a sociedade e com a liderança.

O terceiro capítulo apresenta a metodologia usada na pesquisa dessa monografia. Como foi feita a coleta da amostra e quais variáveis são analisadas.

O quarto capítulo analisa e comenta o resultado do questionário aplicado para 25 entrevistados. Nessa parte visualiza-se a percepção dos jovens que vivenciaram a experiência de trabalhar voluntariamente acerca do desenvolvimento de comportamentos de liderança.

Finalmente, as últimas considerações com o desfecho do trabalho alcançando as conclusões gerais sobre o presente ensaio.

1. LIDERANÇA

De acordo com Cury (2006), a liderança efetiva, racional e dinâmica, é essencial para a excelência do comportamento humano dentro das organizações. A mencionada citação compactua como um dos elementos atuais sobre temas modernos de administração e mostra a relevância do assunto escolhido para o capítulo de abertura do presente ensaio. Essência implica em algo fundamental de existência da prática administrativa.

Para Chiavenato (2000), liderança é uma habilidade requerida em todos os tipos de organizações humanas, principalmente no mundo corporativo. A seguir serão verificados o conceito de liderança, as teorias e os seus estilos, bem como os comportamentos essenciais do líder no mundo contemporâneo.

1.1 Sobre a Liderança

Há diversas abordagens sobre a palavra liderança, em diferentes campos de estudos e meios sociais essa palavra é dita e expressada de alguma maneira, de forma que a melhor definição para a palavra varia de acordo com o contexto. Esse é o objetivo desse tópico, ressaltar as definições sobre liderança do ponto de vista de renomados autores da administração a fim de se ter uma idéia consistente para o estudo.

Conforme Chiavenato (2000), a liderança é essencial em todos os campos da Administração, precisando o administrador conhecer a natureza humana e saber direcionar as pessoas, isso é liderar. A partir desse ponto de vista, a liderança pode ser visualizada sobre quatro ângulos, conforme abaixo:

1. Liderança como o poder de influenciar pessoas: liderança é a capacidade de influência sobre outras pessoas por meio do processo de comunicação para a realização de um ou mais objetivos específicos. Esse conceito encara a liderança como um fator social, onde a mesma é expressa nos grupos sociais decorrente dos relacionamentos entre pessoas de uma mesma estrutura social. A influência é uma força psicológica, uma relação interpessoal na qual um indivíduo age propositalmente com o objetivo de mudar o comportamento do outro. Assim o controle representa as tentativas bem-sucedidas de influenciar

peçoas, ou seja, quando o outro faz o que o influenciador deseja. Já o poder é o potencial de influência de uma pessoa sobre outras, embora não signifique que essa influência seja realmente exercida, emana da autoridade, do poder legitimado pelo papel ou posição numa estrutura hierárquica.

2. Liderança como um processo de redução de incerteza de um grupo: liderança é um processo contínuo de escolha que permite a organização trilhar rumo a sua meta, apesar dos problemas no ambiente interno e externo. O grupo tende a escolher como líder aquele que mais suporta a equipe e fornece suporte e orientação para que todos alcancem os seus objetivos. A liderança seria a redução de incerteza do grupo, onde o líder auxilia o grupo a tomar as decisões mais adequadas perante as diversas situações.
3. Liderança como uma relação funcional: liderança é uma função de necessidades existentes entre um indivíduo e um grupo. Com isso a relação funcional entre líderes e subordinados pode ser vista como a luta para satisfazer necessidades, aliviar tensões e manter o equilíbrio; a maior parte das necessidades individuais é satisfeita na relação com outros indivíduos e; a maioria dos indivíduos se satisfaz com relações ativas, onde a pessoa procura as pessoas com quem gosta de se relacionar. Assim sendo o líder é percebido como o possuidor dos recursos para a satisfação de suas necessidades, a medida que ele é capaz de controlar a relação entre os indivíduos, sendo assim o líder um estrategista para indicar os rumos para as pessoas.
4. Liderança como um processo em função do líder, dos seguidores e das situações: liderança é o processo de exercer influência sobre pessoas a fim de realizar objetivos em situações diversas. A liderança depende da expressão das características do líder, dos subordinados e da situação que os envolve. O líder é a pessoa que sabe ajudar e trabalhar todas essas características.

Para Maximiano (2004) liderança é uma palavra que tem conotação de certa imponência, remetendo inconscientemente a personagens da História, como grandes governantes, executivos e demais personalidades que de alguma forma influenciaram de forma contundente uma sociedade. No entanto, as pessoas que têm liderança estão nas

situações mais cotidianas, seja nas organizações ou na vida social. Com essa abordagem, o autor nos traz os seguintes exemplos de definição desse processo social.

- Liderança é o processo de influenciar pessoas, alterando o seu comportamento e mentalidade, não sendo necessária a presença física ou temporal. Uma pessoa que vive na atualidade pode ser influenciada pelos ensinamentos de algum que viveu em outra época ou que vivem em outra região do globo.
- Liderança é a capacidade de alcançar metas por meio da direção de colaboradores. Ter sucesso alcançando finalidades específicas por meio de pessoas é exercer a liderança, é ser líder.

Adicionalmente, salienta Hunter (2006), que liderança é “a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir objetivos comuns, inspirando confiança por meio da força do caráter”.

Pode-se observar a partir da análise dos autores acima citados que liderança está intrinsecamente relacionada com a capacidade de influência, direcionamento de outros para consecução de metas e objetivos, tomada de decisão e visão holística dos ambientes interno e externo.

1.2 Estilos de Liderança

A liderança toma forma quando é exercida ou colocada em prática, pois sem acontecimentos não há liderança. Ao ser exercida a liderança passa a ganhar traços, formas, o líder passa a ter um estilo, querendo ou não. A sua forma de lidar com os liderados irá gerar uma imagem ou uma percepção da realidade por parte dos liderados, seus liderados observarão a imposição de um estilo, uma maneira de liderar.

A partir do momento em que o líder passa a agir como tal, ele demonstra certo poder perante os liderados. Um dos elementos que constituem poder nas organizações é a autoridade. De acordo com Maximiano (2004) a autoridade deve ser utilizada habilmente pelo líder, pois a autocracia e a democracia são empregadas para definir dois estilos de

liderança, tanto a liderança formal, como a produzida pela autoridade gerada perante o consentimento dos liderados.

Dependendo de como a liderança é compartilhada com os liderados, os estilos básicos podem ser: autocrático ou democrático. Esses estilos são reconhecidos desde a antiguidade, assim como as suas disfunções, transformando em demagogia, onde o líder busca a popularidade com os liderados, e tirania, onde ocorre o abuso de poder, conforme a figura abaixo:

Tirania	Autocracia	Democracia	Demagogia
Abuso de autoridade; excesso de poder	Centralização de poder de decisão no chefe	Divisão dos poderes de decisão entre chefe e grupo	Busca da popularidade com os liderados

FIGURA 1 - Quadro de estilos de liderança estudados desde a antiguidade.

Fonte: Maximiano (2004).

O estilo autocrático é gerado pelo excesso de controle na tomada de decisão por parte do líder. É comum notarmos o comportamento autocrático decorrente da prerrogativa gerencial, onde a participação e aceitação dos liderados não são consideradas. O exercício não controlado desse estilo pode acarretar em problemas para a liderança, caso o líder passe a demonstrar arbitrariedade, tirania e despotismo, comportamentos estes considerados violentos.

A partir do momento em que as decisões passam a ser influenciadas pelos integrantes do grupo, mais democrático passa a ser o comportamento do líder. Os comportamentos democráticos estão relacionados à influência e participação dos liderados no processo de decisão ou de uso da autoridade por parte do dirigente.

Salienta Maximiano (2004) que com a evolução do estudo da liderança criaram-se outros nomes para designar os estilos básicos de liderança, são eles: liderança orientada para a tarefa (autocrático) e liderança orientada para as pessoas (democrático). Podemos visualizar no quadro a seguir as características de cada estilo.

QUADRO1 - Dois estilos básicos de liderança.

Estilo orientado para as pessoas (democrático)	Estilo orientado para as tarefas (autocrático)
Estilo pessoas	Estilo tarefa
Liderança orientada para as pessoas	Liderança orientada para a tarefa
Liderança orientada para as relações humanas	Liderança orientada para a produção, para a produtividade ou eficiência
Liderança orientada para a consideração ou para o grupo	Liderança orientada para o planejamento e a organização

Fonte: Maximiano (2004).

Complementando este enfoque sobre os estilos de liderança, vale ressaltar o estudo realizado por Lewin, (SD *apud* CURY, 2006) sobre o comportamento dos líderes. Vê-se o estilo liberal, referenciado pelo termo *laissez-faire* (que vem do francês e significa deixar-fazer). O quadro abaixo apresenta os estudos do autor sobre os estilos de liderança.

QUADRO 2 - Estilos de liderança, segundo Lewin.

Conduta autoritária	Conduta democrática	<i>Laissez-faire</i>
Toda determinação de política é feita pelo líder.	Toda questão de política de discussão e de decisão é feita pelo grupo, encorajado e ajudado pelo líder.	Toda liberdade para decisão do grupo ou dos indivíduos, sem participação do líder.
Técnicas e etapas de atividades ditadas pelo líder; um só ponto é tratado de cada vez; as etapas futuras permanecem sempre em grande parte confusas.	Perspectiva de atividade estabelecida pendente de um período inicial de discussão. As etapas gerais na direção do objetivo do grupo são esquematizadas; ocorrendo necessidade, o líder sugere duas ou três técnicas dentre aquelas que o grupo pode escolher	O líder fornece os materiais variados; se lhe pede, ele fornecerá informações suplementares. Ele não toma parte na discussão.
O líder, habitualmente, determina a cada membro seu trabalho e seus colegas de equipe.	Os membros são livres para trabalhar com um colega de sua escolha; a decisão das tarefas é confiada ao grupo.	Ausência completa de participação do líder.
O dominador é pessoal em seus elogios e em suas críticas ao trabalho de cada membro, porém permanece fora da participação ativa do grupo, exceto na demonstração. Ele é amistoso ou bastante impessoal e às vezes hostil	O líder é objetivo ou realista em seus elogios e suas críticas e procura ser, espiritualmente, um membro regular do grupo, sem para isso cumprir uma parte demasiada do trabalho.	Raros comentários sobre a atividade do grupo, a não ser quando solicitados; nenhuma tentativa para participar ou para interferir com o curso dos acontecimentos.

Fonte: Cury (2006).

Desse modo, pode-se perceber o estilo liberal como sendo uma alternativa a imposição da autoridade, já que o líder acompanha as ações do grupo, focando nas ações estratégicas e deixando com que os liderados façam o trabalho operacional como lhes convém.

Adicionalmente, Aparício (2011), salienta que há o tipo de liderança paternalista, que “é o apoio assistencialista e sustentável em si mesmo, como fim e como meio para promover o crescimento das pessoas”. O autor explica que esse tipo de liderança gera mazelas sociais, pois objetiva benefícios em curto prazo, deixando as pessoas limitadas e dependes a médio e longo prazo.

1.3 Teorias sobre liderança

Este tópico ressalta as teorias sobre liderança do ponto de vista Chiavenato (2000), conforme a figura abaixo.

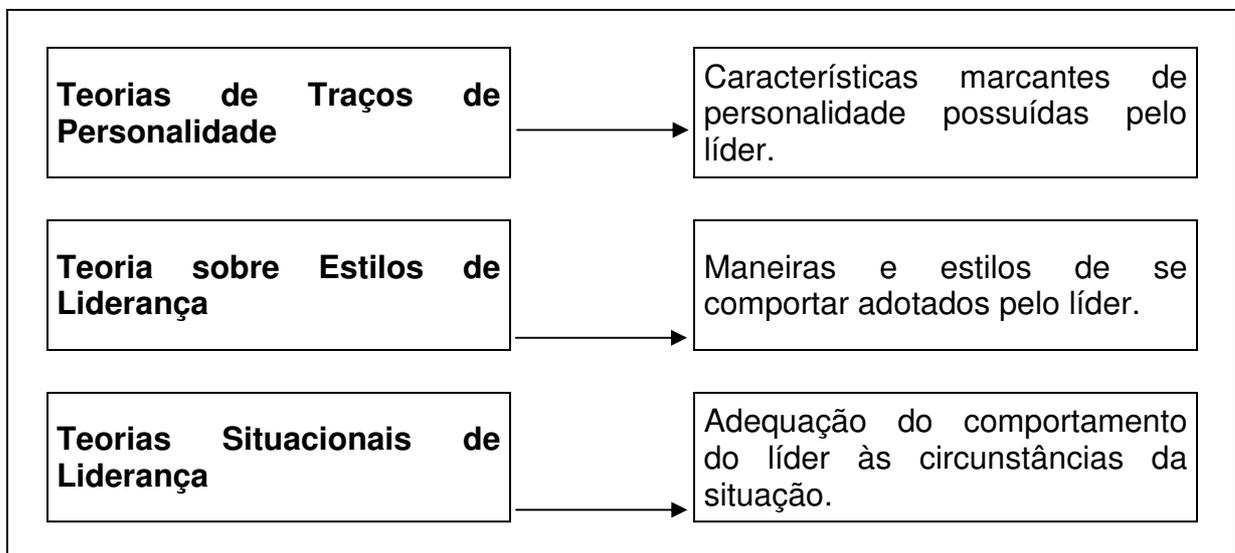


FIGURA 2 - As teorias sobre liderança.

Fonte: Chiavenato (2000).

As teorias de traços de personalidade são tidas como as mais antigas, quando se trata de liderança. Ela ressalta traços marcantes da personalidade que distinguem o líder dos demais. Ao evidenciar traços físicos, como aparência pessoal e estatura, traços intelectuais, como adaptabilidade e entusiasmo, traços sociais, como cooperação, e traços relacionados

com a tarefa, como a proatividade, a teoria aponta que o líder deve ser dotado de características que fazem dele único e facilitador dos grandes problemas. Porém há vários tipos de objetivos a se alcançar nas organizações, em diferentes momentos.

A fim de não provocar redundância, não será citado o ponto de vista do autor Chiavenato sobre a teoria dos estilos de liderança, já que o mesmo cita os estilos autocrático, democrático e liberal, em nada acrescentando ao nosso estudo, pois esses estilos já foram aprofundamos no tópico anterior.

Sobre as teorias situacionais da liderança, o autor cita que não há a melhor personalidade para se lidar com vários obstáculos, o líder deve ser capaz de se ajustar a variadas situações, seja no ambiente interno ou externo, para que este alcance os seus objetivos organizacionais. Muitas vezes o líder deve ajustar o seu comportamento diante dos comportamentos dos grupos, modificar a sua maneira de se comunicar para se fazer entendido, além de se ajustar as diferentes condições impostas pelo mercado. Assim o líder deve se ajustar as situações a fim de alcançar suas metas.

Adicionalmente, Cintya Faccioli (2008), ressalta a teoria transacional, na qual “existe um troca (seja política, econômica, psicológica) entre o líder e o seguidor, enquanto ambos acreditarem que isso irá beneficiá-los. É uma transação, pura e simples”. E a teoria transformacional, onde “há consideração individualizada, ou seja, há atenção pessoal, o líder trata cada empregado individualmente, treina pessoalmente, aconselha.” Há autores que esse tipo de liderança é a mais aceita entre os liderados, pois estes são aconselhados e vistos como futuros líderes.

Em contraponto com as teorias apresentadas até aqui, que por assim dizer são um tanto quanto tradicionais, do ponto de vista acadêmico, literário e de mercado, apresenta-se o conceito de *buildership*, que vai além do termo *leadership*, que significa liderança.

A teoria sobre liderança, o *buildership*, que em tradução livre significa construtivista, aborda a liderança como um produto de ferramentas obsoletas às organizações. Para Umair Haque (2009), da Universidade de Harvard, a liderança foi criada pelas organizações e instituições a fim de manter seu *status quo*, ou seja, as organizações seriam as “ferramentas” de onde os líderes iriam emergir e guiá-las para que mesmas permanecem com

a sua existência, mesmo que essas “ferramentas” estivessem obsoletas. Para o autor, esse foi o foco dado à palavra liderança no século passado, devido o interesse do mercado, poder público e forças mandatárias da época.

A fim de explicar o tema, o autor cita o exemplo de Mohammad Yunus, o criador do micro crédito, pois o mesmo não ajudou somente a guiar uma organização, ele criou uma nova tendência para suprir as necessidades das classes desfavorecidas. Cita ainda o exemplo de Mahatma Gandhi, que construiu uma das maiores instituições, a resistência sem violência. O autor fala ainda que *builders* (construtores) criam novas organizações e essas se encarregam de criar seus novos líderes, no caso de Yunus, sua organização, o Grammen Bank, desenvolve líderes com alta responsabilidade social que irão trabalhar em soluções mercadológicas para as necessidades das pessoas menos abastadas.

Para Umair Haque (2009), os novos líderes (construtores) devem criar um capitalismo construtivo, onde o termo “construir” não significa melhorar o passado, e sim “construir” o futuro.

Para finalizar a teoria, podemos ressaltar os 10 princípios do construtivismo que são complementares aos 10 princípios da liderança segundo o site da organização de desenvolvimento de liderança White Stag¹:

- O chefe dirige um grupo de membros; o líder aplica *coach*. O construtor aprende com eles;
- O chefe depende da autoridade; o líder, da boa vontade. O construtor depende do bom;
- O chefe inspira medo; o líder inspira entusiasmo. O construtor é inspirado – por mudar o mundo;
- O chefe diz “eu”; o líder diz “nós”. O construtor diz “todos” – pessoas, comunidades e sociedade;
- O chefe atribui à tarefa; o líder estabelece o ritmo. O construtor enxerga o resultado;

¹http://www.whitestag.org/aims/leadership_principles.html

- O chefe diz “chegue à tempo”; o líder chega lá antes. O construtor garante que “chegar lá” é importante;
- O chefe corrige o erro pelo culpado; o líder corrige o erro. O construtor previne o erro;
- O chefe sabe como; o líder mostra como. O construtor mostra o porquê;
- O chefe faz do trabalho uma batalha; o líder faz do trabalho um jogo. O construtor organiza amor, não trabalha.

As teorias sobre liderança citadas apresentam diferentes perspectivas sobre o tema, porém são complementares, pois tratam a liderança como atributos, situações e ideais. Portanto, pode-se concluir que a liderança é formada pelas características do sujeito, experiências providas pelo ambiente social, e construção de organismos que viabilizem a mudança.

1.4 Comportamentos essenciais do líder

Para Bossidy e Charan (2010) há sete comportamentos essenciais requeridos para que os líderes realizem os três pontos chaves da execução, que são: estratégia, pessoas e operações. No livro intitulado “Execução”, os autores ressaltam a importância da implementação dos setes comportamentos essenciais no contexto atual, criado após a crise de 2009.

Com base na obra dos autores, elencam-se os sete comportamentos essenciais do líder como fundamentação para a pesquisa, parte desse ensaio. Esse tópico visa auxiliar na compreensão da pesquisa (vide Capítulo IV) para que se possa mensurar e ter uma idéia de como a realização do trabalho voluntário (vide Capítulo II) foi importante para o desenvolvimento desses comportamentos.

Bossidy e Charan (2010) fazem dois questionamentos: Como um líder é encarregado da execução dos trabalhos da organização? Como ele consegue evitar ficar preso a detalhes que envolvem a gerência da organização? Para responder a essas indagações estimam-se sete comportamentos essenciais, que são a base crucial para exercer liderança:

- Conheça o seu pessoal e a sua empresa.
- Insista no realismo.
- Estabeleça metas e prioridades claras.
- Conclua o que foi planejado.
- Recompense quem faz.
- Amplie as habilidades das pessoas pela orientação.
- Conheça a si próprio.

Conheça o seu pessoal e a sua empresa

De acordo com Bossidy e Charan (2010) os líderes devem conhecer os resultados da sua organização, saber como ela ganha dinheiro, indo além das declarações de ganhos e perdas. Essa premissa costumava ser a única base para o sucesso organizacional, ou seja, conhecer a sua empresa, operação e rentabilidade. Porém além de saber como a empresa ganha dinheiro, é preciso conhecer os riscos inerentes aos negócios, e com isso construir uma relação com as pessoas que operam e fazem com que a organização siga as estratégias e atinja seus resultados.

Em tempos de difíceis, conhecer o seu pessoal é tão importante quanto conhecer a sua empresa. Conhecer o seu pessoal requer uma ampla avaliação das metas e um sistema de *feedback* eficaz. Acima de tudo requer que o líder se torne um bom ouvinte, pois este deve sempre buscar a opinião e ideia das pessoas mesmo que elas não estejam no melhor momento para falar. Ao executar essa ação, o líder é capaz de saber que tem os pés no chão e busca soluções para seguir com as estratégias organizacionais, além de avaliar a capacidade da organização de lidar com mudanças drásticas e posicionamento da mesma em momentos turbulentos.

Contudo não basta conhecer o seu pessoal. Eles precisam saber quem é o líder, pois este deve ser acessível, projetar confiança e interesse, e divulgar o máximo de informações possíveis sem distorções, agindo sempre com decisão. Isso é importante, pois as pessoas precisam de direcionamentos e indicativos da capacidade do seu líder de conduzi-las.

Estabelecer um relacionamento pessoal não está relacionado com estilo ou carisma. Não importa a personalidade. O líder precisa mostrar que tem a mente aberta e um comportamento positivo, devendo ser informal e portador de um bom senso de humor. Uma avaliação do negócio deve ser algo benéfico, e não um interrogatório. O líder deve mostrar que se importa com as pessoas que estão trabalhando no negócio, o que independe da personalidade delas. Isso é uma relação pessoal.

Insista no realismo

Para os autores, muitas pessoas tentam evitar o realismo ou encobri-lo. Elas querem esconder os erros ou ganhar tempo para “arrumar a casa”, ao invés de admitir que não tem uma resposta no momento. Geralmente querem evitar confrontações, pois pensam que serão os causadores do problema ou irão desafiar a autoridade de superiores.

Ser realista é a confirmação de conviver com certo grau de incerteza, pois algo sempre está acontecendo para mudar o *status quo*, de modo que agir sem pensar ou direcionar a empresa mirando os exemplos e contextos passados são receitas para o fracasso.

No entanto, conviver com a incerteza não significa inflexibilidade, devido ao excesso de realismo que o líder talvez deva ter: embasamento usando informações concretas, visão de mundo real, observação do comportamento do consumidor e do mercado, saindo da zona de conforto ao não somente receber e analisar relatórios.

Portanto, para tal comportamento é requerido que o líder tenha uma visão de mundo fora da empresa e esteja preparado para se adaptar a realidade, analisando as ameaças e tomando as decisões fundamentais para a permanência da organização no mercado. Além de conhecer a fundo o seu negócio e seu pessoal, pois este comportamento depende do anterior.

Estabeleça metas e prioridades claras

Salientam os autores que os líderes de sucesso dedicam seus esforços a poucas prioridades claras que todos podem entender. Mas qual são os motivos que fazem os líderes se concentrarem em poucas prioridades?

Em primeiro lugar, focar em poucas prioridades produzirá os melhores resultados a partir dos recursos existentes, pois sem foco, não há tarefa bem feita. Em segundo lugar, nas organizações contemporâneas, as pessoas precisam de prioridades, já que não há uma estrutura hierárquica rígida e muitas vezes a decisão é descentralizada.

Conhecendo as prioridades do negócio, é de suma importância a definição de metas, para que as pessoas saibam onde devem chegar. Para estabelecer metas não basta dizer: “Queremos faturar 10 milhões.” O líder necessita saber quais as áreas e unidades envolvidas na meta, como isso será feito (melhoria dos controles internos, por exemplo), quais os responsáveis e como será o acompanhamento das atividades para o alcance das metas.

É importante salientar que para estabelecer metas e prioridades claras, e conseguir atingi-las, o líder deve insistir no realismo e conhecer os limites da sua empresa e do seu pessoal. Os sete comportamentos são interdependentes.

Conclua o que foi planejado

Observa os autores que para concluir o que foi planejado é necessário coragem. Porém sem conhecimento a coragem não será eficaz. O líder deve ter instrução e, se necessário, determinar quem realizará cada tarefa dentro de um prazo, desta forma a equipe se tornará sabedora das responsabilidades individuais, das tarefas e dos prazos. Com isso, o líder poderá acompanhar como e se as metas serão alcançadas, para que o mesmo, caso seja necessário, possa realocar recursos para concluir o que foi planejado.

Recompense quem faz

Conforme os autores, recompensar quem faz parece ser uma coisa óbvia que você pode pensar que não precisaria ser dita. Porém há muitas formas de recompensar os trabalhadores, muitas vezes sendo realizada de forma errônea, levando a organização ao insucesso.

Muitas companhias recompensam o seu pessoal visando resultados de curto prazo, ou sem focar na qualidade do trabalho feito (como no caso da recompensa pelo número de

hipotecas vendidas e não na solidez dessas hipotecas, por exemplo, o que gerou a crise imobiliária). Assim sendo, deve ser mensurado o impacto que esses resultados gerarão para a organização a médio e longo prazo.

Há casos também onde toda a equipe é recompensada ou não, não importando o esforço de cada um para alcançar as metas, podendo gerar assim um “clima socialista” dentro da equipe ou organização. Por isso o líder deve mensurar claramente os resultados individuais e estar preparado para nivelar a recompensar pelo esforço de cada colaborador.

Portanto, observa-se que recompensar adequadamente cada funcionário é um fator crítico de sucesso para a organização que o líder deve conhecer e estipular para o seu pessoal.

Amplie as habilidades das pessoas pela orientação

Conforme os autores, a orientação para o desenvolvimento profissional do pessoal deve ser dada em todos os momentos, até mesmo nos momentos mais turbulentos, pois a dificuldade cria um ambiente ideal para o aprendizado.

Normalmente o líder precisa fazer uso de avaliações adequadas e transparentes, mas deve certificar-se de que está avaliando valores requeridos pela organização (honestidade, perseverança, coragem, são alguns exemplos). O líder não necessita de pessoas que sempre se queixam, reclamam, ou que se opõe a tudo, e sim de indivíduos capazes de se adaptar a diversos cenários que estejam prontos para servir a organização.

Em virtude do líder adquirir experiência com exercício de sua posição, o mesmo deve estar preparado para passar o seu conhecimento adiante para o bem da organização. Fazer perguntas claras, simples e objetivas aos seus subordinados é ~~são~~ de vital importância para que os mesmos reflitam sobre as suas ações e desempenho, fazendo assim com que eles cheguem às respostas e aprendam com os erros. O *feedback* também é uma ferramenta importantíssima com que os subordinados podem observar seus pontos fortes e fracos.

Conhecendo os seus funcionários, o líder saberá quais deles deverão fazer cursos ou treinamentos, pois colocar toda uma equipe numa sala de aula pode não ser tão benéfico quando os seus membros não sabem o que devem aprender, quais são seus pontos a

desenvolver e a potencializar. Assim sendo, a avaliação dos trabalhadores em ação deve estar condicionada ao desenvolvimento das suas habilidades.

Conheça a si próprio

Segundo os autores, liderar uma organização requer força de caráter. Se o líder não tem firmeza emocional, o mesmo não pode ser sincero consigo próprio, lidar honestamente com a realidade dos negócios e da organização ou fazer avaliações francas das pessoas. Não irá tolerar a diversidade de pensamentos e *backgrounds* pessoais que a organização necessita. Caso o líder não apresente esse comportamento equilibrado, estará fadado ao fracasso.

Porém quando o líder é firme emocionalmente, ele consegue superar tais barreiras e guiar a organização corretamente. Ao analisar o que leva um líder a ter inteligência emocional, os autores Bossidy e Charan (2010) chegaram a quatro pontos: autenticidade; consciência de si próprio; autocontrole; e humildade. Os quais estão descritos abaixo

- Autenticidade: ser autêntico é agir de acordo com as suas idéias. Somente dessa forma o líder cria a confiança da qual necessita para direcionar os seus subordinados.
- Consciência de si próprio: quando uma pessoa se conhece, ela está a vontade para lidar com seus pontos fortes e fracos, aproveita para contar com as pessoas de que se rodeia para aprender. Assim, este aprende com seus erros e sucessos.
- Autocontrole: quando a pessoa se conhece está preparado para se controlar, assim pode manter seu ego sob controle, assumir a responsabilidade por seu comportamento, adaptar-se a mudanças e aceitar idéias diferentes.
- Humildade: o líder deve conter o seu ego e ser o mais realista possível para que possa sempre ouvir as pessoas e saber que deve continuar o seu

processo de aprendizado. Este deve saber que não terá as respostas para tudo e que deverá deixar seu orgulho de lado para consultar as pessoas mais sabedoras do que ele em diversos assuntos.

Portanto, quando o líder é firme do ponto de vista emocional, este está preparado para crescer com a experiência, assumir desafios e alcançar os resultados almejados pela organização.

Agora que foram explicitados os comportamentos essenciais do líder, tem-se o embasamento necessário para a realização da pesquisa no que diz respeito ao desenvolvimento de liderança.

O próximo capítulo tratará do trabalho voluntário. Por meio de uma abordagem teórica busca-se entender suas origens e características a fim de alcançar um conjunto de informações suficientes sobre esse tipo de atividade laboral que cada vez mais ganha mais adeptos pelo mundo e que, conscientemente ou não, também exige liderança.

2. TRABALHO VOLUNTÁRIO

Para entender sobre o tema em epígrafe, esse capítulo trata do: conceito do trabalho voluntário e do terceiro setor, afim de deixar claro sua natureza e modo de organização, bem como suas origens e características, aspectos importantes para observamos o contexto do presente ensaio e os benefícios de sua realização.

2.1 Perspectiva histórica

É comum pensar que o trabalho e ações voluntárias com o objetivo de ajudar os menos favorecidos é uma pratica moderna, mas tais práticas surgiram nos tempos medievais ou do Império Romano, já que as palavras caridade e filantropia têm origem latina e grega, respectivamente. Para Huston (1995) a caridade tem início nos grupos familiares quando as pessoas cuidavam dos membros enfermos, deficientes, pequenos, velhos, viúvos e órfãos.

Porém, com o surgimento das primeiras cidades, as pessoas passaram a sair do ambiente familiar, o que exigia novas formas de auxílio social por parte da sociedade que se formava. Há relatos de faraós egípcios que ofereceram abrigo, comida e vestimentas para os pobres há quase 5.000 anos atrás. Na antiga Índia, por volta do ano 250 a.C. o imperador proporcionou instalações médicas, poços e bosques, preocupando-se com os desalojados e desassistidos. Na Grécia antiga os viajantes eram bem recebidos tanto pelos ricos quanto pelos camponeses.

Ainda segundo Huston (1995), no decorrer da historia, a caridade está relacionada ao crescimento das organizações religiosas, visto que os ensinamentos judeus promoviam a idéia de que os pobres têm direito e os ricos têm deveres. Assim as igrejas cristãs e o mundo islâmico promoviam a caridade e filantropia como forma de combater as injustiças e desigualdades.

Entretanto, as organizações que realizavam o repasse de verbas e donativos oriundos de doações enfrentavam problemas, pois realizavam o repasse de maneira desordenada, sem controle, fazendo assim que se formasse uma classe de mendigos

profissionais, viciados nos donativos que recebiam das instituições. Outro problema enfrentado pelas organizações da época foi à falta de conexão com outras organizações que atuavam para suprir a mesma demanda, ou seja, as organizações combatiam as mesmas mazelas, porém não tomavam conhecimento dos resultados que estavam gerando.

Diante desse cenário, o espanhol Juan Luiz Vives, em 1526, adotou uma abordagem mais estratégica para a aplicação de recursos para o suporte social propondo um censo da população indigente, investigando caso a caso as medidas aplicadas para a reabilitação dos menos favorecidos, melhorando assim a coordenação de atividades caritativas.

Desse modo, pode-se perceber que houve uma evolução, do simples assistencialismo para uma postura mais responsável sobre o que é feito com os recursos e os resultados que estão sendo alcançados.

2.2 Conceito de trabalho voluntário

Este tópico discute sobre como a natureza do trabalho voluntário foi modificada ao longo dos anos, assim como a definição por parte das Nações Unidas e a perspectiva contemporânea do ponto de vista de organizações brasileiras.

Para Salazar (2004) o discurso sobre o trabalho voluntário sofreu significativa mudança ao decorrer do tempo, pois passou de uma questão caritativa, pautadas em dogmas religiosos (é comum pessoas ainda terem essa visão), para uma postura cidadã, movida pela consciência e o dever de atuar para garantir os direitos da sociedade civil.

De início, o trabalho voluntário era tido como uma prática assistencialista, uma doação desinteressada, sem perspectiva de retorno ou benefício pessoal decorrente de sua realização. A caridade seria uma forma de compensação dos mais abastados para com os mais necessitados (idéia semelhante à filantropia). Porém essa concepção assistencialista é “superada” pelo ideal de cidadania, onde as ações voluntárias estão voltadas para um resultado social e benefícios mútuos, satisfazendo ambas as partes. Assim o trabalho voluntário seria resultante de uma iniciativa livre, mas ao mesmo tempo comprometida, que

pelo sentimento de obrigação para com a sociedade o indivíduo se sente responsável pelos êxitos e mazelas sociais.

Segundo Corullón (2004), as Nações Unidas definem o trabalho voluntário da seguinte maneira: “o voluntário é o jovem ou adulto que, devido a seu interesse pessoal e ao seu espírito cívico, dedica parte de seu tempo, sem remuneração alguma, a diversas formas de atividades, organizadas ou não, de bem estar social, ou outros campos...” Assim podemos observar que o ideal de cidadania esta intrinsecamente relacionada ao trabalho voluntário

Salienta Corullón (2004), que um estudo realizado pela Fundação Abrinq pelos Direitos da Criança, define o voluntário como um agente de transformação social que presta serviços não remunerados em benefício da comunidade, doando tempo e conhecimento para gerar um trabalho que é movido pela sua solidariedade, sempre atendendo as necessidades do próximo ou de sua causa, como às suas motivações pessoais, sejam estas de caráter religioso, cultural, filosófico, político e emocional.

Pode-se concluir que o trabalho voluntário é decorrente de uma postura cidadã. É um compromisso firmado a fim de mitigar as mazelas sociais por meio de trabalho que impactem a sociedade. Com esse conceito firmado, podemos agora saber em que tipo de organização esse trabalho é exercido, iremos tratar do conceito do Terceiro Setor.

2.3 Terceiro Setor

Será dentro desse contexto que se avalia como o trabalho voluntário desenvolve liderança, ou seja, o surgimento do líder no trabalho realizado em uma organização do Terceiro Setor. Portanto é importante saber que tipo de organizações estão inseridas nesse contexto, bem como a principais diferenças para os setores primeiro e o segundo.

Para Sampaio (2010), Terceiro Setor é o termo que identifica organizações da sociedade civil, organizações diferentes do Estado (Primeiro Setor) e do Mercado (Segundo Setor). Essas organizações são diferentes porque elas não visam o lucro (característica imprescindível para o Mercado), e não são dirigidas pelo Estado (Poder Público), embora possa haver a formalização de parcerias tanto com o Estado, quanto com o Mercado.

Algo importante é que não se deve confundir o Terceiro Setor com o setor terciário da economia, representado pela prestação de serviços.

Segundo o autor, há uma série de nomenclaturas alternativas para o Terceiro Setor, a saber: organizações-não-governamentais (ONGs), economia social, setor voluntário, setor independente, setor filantrópico e setor de caridade. É chamada também de organização da sociedade civil, porém há autores como Hegel (*SD apud SAMPAIO, 2010*), que afirmam que a organização da sociedade civil se dá pelo Estado, pois a população é responsável pela sua manutenção, a partir do momento que indica os responsáveis pela gestão do Estado. Porém, é comum a citação de organização da sociedade civil em referência ao terceiro setor.

No Brasil, há dois tipos de organizações que compõem o Terceiro Setor como pessoa jurídica: associações e fundações.

As associações são definidas como pessoas jurídicas criadas em torno de idéias e esforços de pessoas voltadas para um objetivo comum que não tenha finalidade lucrativa. As associações possuem patrimônio, mas não há distribuição de dividendos entre os sócios. Elas podem receber contribuições para diversas finalidades, como culturais, educacionais, recreativas, entre outras.

Já as fundações podem ser definidas como pessoa jurídica, cujo patrimônio é destinado a servir, sem fins lucrativos, a uma causa de interesse público determinada. Esse tipo de organização pode ser caracterizada pela destinação de bens a realização de causas sociais, determinada pelo fundador.

Agora temos discernimento para identificar em que tipo de organizações o trabalho voluntário é realizado, e para a nossa análise, devemos saber que a organização pesquisada se enquadra como uma associação, segundo sua definição como pessoa jurídica (nos anexos há mais informações sobre a organização).

Portanto, já é sabido um pouco da história e conceitos do trabalho voluntário e do terceiro setor, devendo assim passar a analisar o seu impacto no indivíduo e na sociedade, a fim de vermos sua importância.

2.4 Trabalho voluntário: sociedade e liderança

O presente tópico irá abordar os impactos do trabalho voluntário por duas perspectivas, a saber: sociedade e liderança. Desse modo, visualiza-se melhor qual a contribuição de uma organização do Terceiro Setor para a comunidade em que atua e para os membros voluntários que por meio do seu esforço e comprometimento contribuem para esse impacto, ao mesmo tempo em que tais indivíduos serão analisados através de suas experiências como líder.

Sociedade

Segundo Hudson (1999), o setor voluntário oferece três contribuições que são altamente importantes para a sociedade, quais sejam: representação, inovação e cidadania. Abaixo temos esses três pontos mais detalhados.

- Representação – nos dias de hoje o voluntariado exerce um papel mais abrangente do que ser um simples provedor de produtos e serviços que o Estado não consegue oferecer a sociedade. Sua contribuição impacta no processo representativo, desenvolvendo políticas públicas e o processo de integração e coesão social.
- Inovação – os grupos voluntários são uma fonte de inovação. O estado hoje em dia enfrenta problemas muitas vezes formulados e trabalhados por agentes que não estão em contato direto com a fonte do problema. O exemplo da política social na Grã-Bretanha é muito influenciado por realizações e protestos de grupos de voluntários que transformaram a sua realidade, que até então eram toleradas pelos governos e sociedade civil.
- Cidadania – a eficiência das organizações voluntárias como agentes de mudança se deve em grande parte a sua natureza informal. O fato de civis estarem ou não marginalizados de uma real cidadania se dá em grande parte pela força do setor voluntário local.

Liderança

Como o projeto é focado no trabalho voluntário como ferramenta para desenvolver liderança, abordará aqui o ponto de vista de Karl Moore (2011), no seu artigo intitulado *Volunteering – A great way to learn real executive leadership*, que em tradução livre seria “Voluntariado – uma boa maneira para aprender sobre liderança”.

De acordo com Karl Moore (2011), o voluntariado é uma excelente maneira de aprender sobre liderança na prática porque um líder de uma grande corporação é um líder de voluntários, pois os mesmo não são obrigados a trabalharem, mas o fazem por diversos motivos, assim sendo, o líder deve aprender a persuadir pessoas para seguirem a sua visão, como fazem no trabalho voluntário.

Para o autor, o ambiente de gestão em organizações de voluntários é altamente desafiador, pois para compensar a ausência de uma autoridade organizacional e manter a equipe com foco nos resultados, os gestores da organização voluntária devem ser líderes e também precisam ser persuasivos para resolver questões que também são enfrentadas por empresas, tais como: definição de objetivos, planejamento estratégico, criação e alocação de recursos, motivação e orientação de pessoas, além de estar em conformidade com a lei. Devido ao fato dos líderes das organizações voluntárias não terem cargos, eles têm que praticar o que o autor chama de “liderança por missão”, ou seja, ganhar a confiança e respeito da equipe. Além disso, os líderes realizam esse trabalho com recursos limitados, o que requer o aprimoramento contínuo das habilidades criativas.

O fato dos voluntários trabalharem com variados grupos sociais, etnias e grupos religiosos, o fazem mais versáteis do ponto de vista do relacionamento interpessoal. Isso é importante, pois os líderes precisam cada vez mais conciliar interesses diversos e conflitantes, que são gerados por diversos papéis, que por vezes fogem a sua compreensão. Para o autor, voluntariado em organizações sem fins lucrativos não é caridade, é uma forma real das pessoas desenvolverem habilidades de liderança.

Portanto, podemos concluir que o trabalho voluntário tem um impacto altamente relevante na sociedade, pois as organizações formadas por esse tipo de trabalhadores ganha respaldo, notoriedade e relevância a partir do momento em que a comunidade percebe, aceita

e se torna adepta de sua causa. Além disso, as organizações sem fins lucrativos são ferramentas onde os voluntários desenvolvem liderança, tornando-se capazes de gerirem organizações e empresas.

3. METODOLOGIA

Neste capítulo será tratado como foi realizada a pesquisa descritiva desta monografia. Para Gil (2002), as pesquisas descritivas visam descrever as características de determinada população. São pesquisas que objetivam levantar opiniões, dados e comportamentos de um determinado grupo acerca de um tema. Assim sendo, será analisado a opinião dos jovens que vivenciaram a experiência de trabalhar voluntariamente sobre a influência do desenvolvimento de possíveis lideranças.

A seguir será apresentado o processo de construção da amostragem, definição das variáveis e, por fim, o instrumento de coleta utilizado.

4.1 Amostragem

A amostra selecionada foi coletada a partir de uma população de 1477 pessoas, que em 2011 participaram voluntariamente do programa de liderança da AIESEC (organização internacional gerida por jovens, presente em mais de 107 países que trabalha com desenvolvimento de liderança em jovens de 18 a 30 anos através de três principais ferramentas: oportunidades de liderança e gestão dentro da própria organização, vivência no ambiente global de aprendizado que a organização provê através da troca de experiências entre as entidades no mundo e pelo intercâmbio intercultural. Mais informações vide Anexo) em todo o Brasil, exercendo suas atividades sem remuneração. Foi utilizado um critério aleatório para selecionar os 25 entrevistados, representando 1,7% da população pesquisada.

Segundo Gil (2002), a amostra utilizada define-se como uma amostragem por conglomerado, pois se sabe que os participantes foram voluntários do mesmo programa de uma única organização.

Os entrevistados selecionados têm entre 20 e 25 anos, e realizaram os seus trabalhos nas cidades de: Manaus, São Luiz, Fortaleza, Recife, Salvador, Goiânia, Ribeirão Preto, Franca, Sorocaba, São Paulo, Vitória, Londrina e Chapecó; 74% trabalharam mais de 24 meses na organização e 72% tem renda familiar igual ou superior oito salários mínimos.

4.2 Variáveis

De acordo com Gil (2002), a pesquisa descritiva, que nesta monografia toma forma de levantamento, visa descobrir a associação entre determinadas variáveis. Nesta pesquisa o objetivo é analisar como a experiência de voluntariado influencia o desenvolvimento de liderança, que se definiu em sete comportamentos essenciais do líder: conhecer o seu pessoal e sua empresa, insistir no realismo, estabelecer metas e prioridades claras, concluir o que foi planejado, recompensar quem faz, ampliar as habilidades das pessoas, e conhecer a si próprio.

4.3 Instrumento de coleta

Segundo Gil (2002), utiliza-se as técnicas de interrogação como questionários, entrevistas ou formulários para coletar os dados de um levantamento. Nesta monografia foi utilizada a técnica de questionário, em que se define como um conjunto de questões que são respondidas por escrito pelo pesquisado.

O questionário foi dividido entre perguntas subjetivas e objetivas. Os entrevistados responderam as perguntas relacionadas ao tema de influência do trabalho voluntário no desenvolvimento de liderança através de escala de 1 a 4 com os seguintes significados: 1 – Discordo plenamente; 2 – Discordo; 3 – Concordo; 4 – Concordo plenamente.

O questionário foi construído e aplicado de forma digital (virtual) com o auxílio de ferramentas *on-line*. Os entrevistados receberam o questionário por e-mail, via formulário *Google Docs*, e o responderam individualmente no período entre 04 de junho de 2012 e 08 de junho de 2012. Dúvidas ocasionais foram sanadas por meio de contato por e-mail.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo tem início com a apresentação dos principais objetivos dos voluntários: desenvolvimento pessoal e impacto à sociedade. 80% dos entrevistados que responderam o questionário, citaram que gostariam de desenvolver habilidades pessoais, e 44% citaram que gostariam de impactar a sociedade de alguma forma. Assim sendo, por meio da experiência de voluntariado, os entrevistados objetivavam desenvolver-se pessoalmente com a experiência e contribuir para o desenvolvimento da sociedade.

A seguir são analisados e comentados os resultados do item do questionário que obteve a opinião dos jovens sobre como o trabalho voluntário impulsiona o desenvolvimento de liderança. Os dados serão apresentados em quadros ilustrativos compostos pela pergunta, resultado das opiniões e comentários apresentados pelos entrevistados.

QUADRO 3 - Resultados da questão referente a compreender as pessoas e os negócios da organização.

Sua experiência de voluntariado proveu oportunidades de compreender as pessoas e os negócios da organização?				
Escala:	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>
Nº de opiniões:	0	0	4	21
Comentários gerais apresentados acerca da pergunta:				
“Liderar pessoas em prol de um objetivo final, faz com que você aprenda muito sobre o negocio e principalmente sobre as pessoas que estão envolvidas nele. Não é apenas conhecendo o negocio que você faz com que ele atinja seus objetivos, as vezes, compreender o ambiente interno, as motivações das pessoas e saber lidar com isso pode gerar um impacto muito maior nos resultados”.				
“A gestão dos processos me promoveu visão de uma organização completa, composta de áreas interdependentes. Esta experiência me permitiu conhecer como se dá o relacionamento entre diferentes departamentos e gestores dos mesmos, e como se resolvem os conflitos”.				
“Trabalhando com ferramentas de avaliação de desempenho e desenvolvimento, definição de metas a serem cumpridas e vivência internacional.”				
“No voluntariado o vínculo entre as pessoas é muito forte, provendo o aberto relacionamento interpessoal e a abertura as feedbacks.”				

Observa-se que todos os entrevistados concordam que o trabalho voluntário proveu oportunidades de compreender as pessoas e os negócios da organização. Pode-se verificar que 84% dos entrevistados concordaram plenamente com o questionamento. Os comentários permitem a visualização de como o voluntariado aproxima as pessoas em prol

dos objetivos da organização, mostrando que os entrevistados conheceram as pessoas e os negócios da organização.

QUADRO 4 - Resultados da questão referente à oportunidade de visualizar e trabalhar sobre o contexto interno e externo à organização.

Seu trabalho voluntário proveu oportunidades de visualizar e trabalhar sobre o contexto da realidade interna e externa à organização?				
Escala:	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>
Nº de opiniões:	0	0	7	18
Comentários gerais apresentados acerca da pergunta:				
<p>“Toda a organização visa crescer e ampliar o alcance das suas operações, independente de qual setor esteja. Nesse ponto, como gestor de uma organização voluntária, estudar o mercado e conhecer suas fraquezas e fortalezas foi ponto fundamental para crescer e alcançar nossos objetivos.”</p> <p>“No meu ponto de vista, você vive o contexto interno e, independente das suas responsabilidades, você é sempre desafiado a conhecer e abordar o contexto externo, pois o crescimento da organização depende inicialmente do seu posicionamento externamente.”</p> <p>“Por meio do trabalho era possível se aproximar dos processos dentro das áreas da organização, dominando-os de forma holística. A integração entre diferentes áreas por meio de trabalhos integrados também contribuía para que um membro pudesse ter conhecimento além do seu próprio escopo de trabalho.”</p> <p>“A organização, atuante num mercado dinâmico forçou as pessoas (e a mim mesmo) a olhar para o mercado de modo mais detalhista.”</p>				

Houve unanimidade entre os entrevistados quanto a concordância que o trabalho voluntário proveu oportunidades de visualizar e trabalhar sobre o contexto da realidade interna e externa à organização. 72% concordaram plenamente que tal experiência fornece o desenvolvimento de tal comportamento. Entre os comentários pode-se perceber que o trabalho dentro da organização já fornece uma análise sistêmica, e que, para catalisar os resultados é importante observar o cenário externo para tomar a decisão mais acertada.

QUADRO 5 - Resultados da questão referente à oportunidade de aprender a estabelecer metas e prioridades claras.

Seu trabalho voluntário ofereceu a oportunidade de aprender a estabelecer metas e prioridades claras para a sua equipe?				
Escala:	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>
Nº de opiniões:	0	0	4	21
Comentários gerais apresentados acerca da pergunta:				
<p>“Por lidar com o caráter voluntário, torna-se um desafio ainda maior estabelecer mensuráveis e cobrá-las dentro da equipe, uma vez que o valor a ser ganho como recompensa é imaterial”.</p>				

“Através das experiências do dia a dia, me mostrando que para alcançar um objetivo eu deveria administrar melhor meus recursos disponíveis (tempo, humano, financeiro..) e principalmente atingir as metas que foram planejadas.”

“Apesar de uma organização sem fins lucrativos, tínhamos resultados claros e metas bem definidas. Para alcançá-los, é necessário o profundo entendimento das próprias fortalezas e priorizar atividades em conjunto.”

“Trabalhando em áreas operacionais/comerciais, sempre tive que construir metodologias claras e objetivas que envolvem 'onde estamos versus onde queremos chegar'. Isso nos força a aprender mais sobre metas e estratégias.”

“Gerenciando um time de até 15 pessoas, e com inúmeras demandas de trabalho, era comum ver as pessoas se dedicando aos trabalhos que mais lhes satisfaziam, mas, convencê-las das prioridades do time era de fundamental importância para o bom funcionamento da organização como um todo.”

“Estabelecer metas e prioridades é de extrema importância não apenas para a estruturação interna do grupo, mas para que a equipe cumpra com o que ela se comprometeu e realize sua parte dentro da entrega final da organização”.

Todos os jovens concordaram que o trabalho voluntário proveu oportunidades de aprender a estabelecer metas e prioridades. 84% dos entrevistados concordaram plenamente com o questionamento. Partes dos entrevistados afirmaram por meio dos comentários gerais que o estabelecimento de metas e prioridades é fundamental para que a equipe e organização esteja direcionada rumo ao objetivo da organização.

QUADRO 6 - Resultados da questão referente à importância de concluir o que foi planejado.

No trabalho voluntário, você aprendeu sobre a importância de concluir o que foi planejado?				
Escala:	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>
Nº de opiniões:	0	0	5	20
Comentários gerais apresentados acerca da pergunta:				
“Na organização, se não cumpríssemos o que foi planejado víamos o impacto que isso causava no resultado final. Aprendemos na pratica a importância de fazer o que se planeja e desenvolvemos um senso de urgência”				
“Em termos de motivação da equipe, o sentimento de missão cumprida é muito relevante. Pois, entre diversas possibilidades para uma pessoa gastar sua energia (tempo, foco, etc.), quando a motivação estiver baixa, as pessoas buscarão trabalhos de realização rápida para suprirem a necessidade do sentimento de missão cumprida.”				
“Percebi o quanto um trabalho mal-feito impacta negativamente no trabalho de outras pessoas. O mesmo ocorre com um trabalho bem feito - se todos fizerem sua parte, todos ganham juntos.”				
“Muitas das nossas ações contribuem para um impacto na sociedade, portanto estamos				

sempre buscando cumprir o planejado para estar sempre impactando.”

Todos os entrevistados concordaram que o trabalho voluntário ofereceu oportunidades de aprender concluir o que foi planejado, dentre estes, 84% concordaram plenamente com o questionamento. Os jovens citaram que o cumprimento do que foi planejado é importante para visualizar o resultado final, motivar a equipe e observar o impacto do trabalho.

QUADRO 7 - Resultados da questão referente ao aprendizado de recompensar quem faz.

Seu trabalho voluntário proveu o aprendizado de recompensar quem faz?				
Escala:	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>
Nº de opiniões:	0	1	7	17
Comentários gerais apresentados acerca da pergunta:				
“Em um trabalho voluntario, o reconhecimento é ainda mais importante, uma vez que a pessoa se dá sem ter um retorno financeiro em troca. Vi que muitas vezes um simples 'parabéns' faz muita diferença no desempenho e motivação do outro”.				
“Fiz uma premiação entre os membros da equipe de trabalho de acordo com a entrega dos resultados.”				
“Um das coisas mais importantes que vivi no trabalho voluntário é separar o joio do trigo. E essa prática, apesar de aparentemente cruel, é saudável para todos os <i>stakeholders</i> . A partir do momento que os bons são reconhecidos, eles ficam mais motivados a fazer mais (e com isso vem o desenvolvimento deles próprios), os menos atuantes apesar de se sentirem por baixo, partem para o dilema de melhorar ou piorar, e no primeiro caso, ganham a organização e o próprio. Já no segundo caso, a pessoa menos atuante geralmente vai em busca do que vá lhe trazer mais desenvolvimento e sai da organização.”				
“Um dos melhores momentos do ano para mim foi poder recompensar com premios minha equipe após um longo período de trabalho. Reconhecimento frente a todos é uma das melhores recompensas que podemos dar e/ou receber.”				
“As pessoas reconhecidas pelo resultado apresentado se motivavam ainda mais para trabalhar e motivavam as outras pessoas a buscarem o mesmo.”				
“No voluntariado precisa-se de pessoas motivadas e engajadas, você deve garantir que essa motivação se mantenha alta e constante. E aprendi que esse reconhecimento por parte da organização e colegas é uma das principais ferramentas.”				

Analisando o questionamento acima, observa-se que um dos entrevistados discordou que o trabalho voluntário realizado proveu a oportunidade de recompensar quem faz. Porém a grande maioria concordou com o desenvolvimento de tal comportamento e 68% dos entrevistados concordaram plenamente. Alguns comentários revelam a importância de

desenvolver o comportamento pelo fato de estimular os voluntários a atingirem os resultados, contribuírem mais para a organização e se manterem motivados.

QUADRO 8 - Resultados da questão referente à oportunidade de ampliar as habilidades das pessoas.

Sua experiência como voluntário ofereceu a oportunidade de ampliar as habilidades das pessoas?				
Escala:	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>
Nº de opiniões:	0	0	3	22
Comentários gerais apresentados acerca da pergunta:				
<p>“Você acaba se sentindo muito responsável pelas pessoas que estão trabalhando com você. E essa cumplicidade faz com que você queira desenvolver o próximo, principalmente através de orientações, feedbacks constantes e acompanhamento.”</p> <p>“Através de treinamentos, capacitações, reuniões de coach..”</p> <p>“É importante deixar claro que as oportunidades são as pessoas que estão desenvolvendo pelos trabalho que fazem.”</p> <p>“Na preocupação de ter um sucessor para assumir a gestão no próximo ano e tendo o desenvolvimento das pessoas como meta, a divisão de tarefas e a prática do planejamento em conjunto, me permitiu aprender a instigar as pessoas a desenvolver suas habilidades.”</p>				

Observa-se que todos os entrevistados concordam que o trabalho voluntário realizado contribui para o desenvolvimento do comportamento analisado. Destes 88% dos jovens concordaram plenamente. A partir da análise dos comentários, pode-se concluir que os voluntários trabalhavam com ferramentas que permitem o desenvolvimento, como treinamentos e coach. Também é notável entre os comentários que os gestores devem preparar e contribuir para o desenvolvimento da equipe para formar o seu sucessor.

QUADRO 9 - Resultados da questão referente à oportunidade de conhecer a si próprio.

A realização do trabalho voluntário proveu a oportunidade de conhecer a si próprio?				
Escala:	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>
Nº de opiniões:	0	0	4	21
Comentários gerais apresentados acerca da pergunta:				
<p>“Acredito que o autoconhecimento é a principal recompensa do trabalho voluntário. Trabalhando sob pressão, com metas a atingir, tendo contato com pessoas de realidades e culturas diferentes e tendo que liderar pessoas pude adquirir muito autoconhecimento e entender melhor minha forma de agir e como trabalhar meus pontos negativos.”</p> <p>“Foi ao longo da minha carreira como voluntário que defini minha missão pessoal, principais ambições para o futuro e, enfrentando as dificuldades, aprendi a lidar com as minhas limitações.”</p>				

“Através da cultura de *feedbacks* e postulação que a organização tinha.”

“Nos momentos de crises é que eu pude me conhecer melhor. Sobre como lidar com problemas, como gerenciar o tempo, como trabalho sob pressão, etc.”

O questionamento acerca do desenvolvimento do comportamento de conhecer a si próprio teve um resultado parecido com o questionamento anterior. Todos os entrevistados concordaram com o desenvolvimento do comportamento, onde 84% marcaram que concordam plenamente. Parte dos comentários permite a análise de que o trabalho voluntário é fundamental para conhecer seus pontos fortes e fracos, potencialidades e limitações individuais, além da cultura da organização, *feedbacks* pessoais e ascensão de cargos, ou seja, tudo que permite o processo de autoconhecimento.

O gráfico a seguir ilustra o percentual total de opiniões dos jovens acerca da influência do trabalho voluntário no desenvolvimento de comportamentos de liderança necessários para um líder contemporâneo.

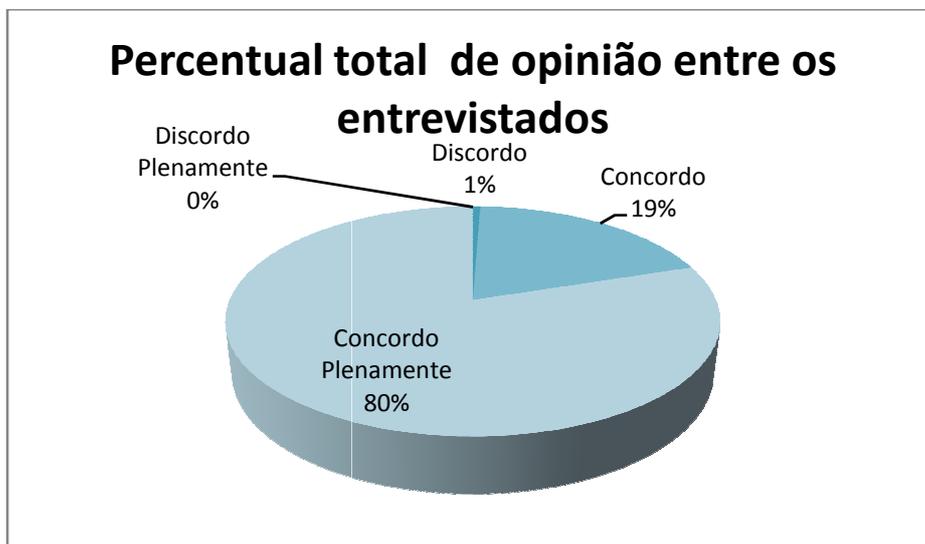


FIGURA 3: Percentual total de opinião entre os entrevistados.

Através do gráfico pode-se constatar que a maioria dos entrevistados concorda que o trabalho voluntário influencia o desenvolvimento de comportamentos de liderança. 80% concordam plenamente e 19% concordam, totalizando 99% que confirmam a afirmativa.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho de monografia teve o objetivo de aprofundar o estudo sobre a relação entre trabalho voluntário e liderança, e contribuir para o entendimento de como a experiência de voluntariado pode preparar o indivíduo para as oportunidades que o mercado oferece devido à carência de pessoas que detenham a habilidade de liderar. O trabalho se deteve a analisar a abordagem teórica da liderança e do trabalho voluntário, bem como tal experiência desenvolve os comportamentos essenciais ao líder, obtidos por meio da aplicação de um questionário e a análise de seus resultados.

A principal dificuldade enfrentada na realização do trabalho foi à baixa oferta de fontes teóricas acerca do tema do trabalho voluntário sobre a ótica gerencial. Apresentou-se um artigo que serviu de embasamento para o tema, pois o mesmo trata de voluntariado como o caminho para desenvolver liderança, bem como bibliografias relacionadas ao tema voluntariado e terceiro setor.

Ao pesquisar sobre temas como liderança, comportamentos e trabalho voluntário, percebe-se a relação que a experiência de voluntariado tem com o desenvolvimento dos comportamentos essenciais ao líder, e como tal experiência é relevante para suprir a lacuna de líderes existente no mundo corporativo. Observa-se desse modo o impacto que esse tipo de atividade laboral deixa na sociedade.

REFERÊNCIAS

- APARÍCIO, Tito Antonio Lopez. *Liderazgo efectivo*. Disponível em: <<http://www.lopezaso.com/adm/contenido/22.pdf>>. Acesso em 27 de março de 2012.
- BOSSIDY, Larry E CHARAN, Ram. **Execução: a disciplina para atingir resultados**. Tradução de Elaine Pepe. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. Título original: *Execution*.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 6ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 8ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- CURY, Antonio. **Organização e métodos: uma visão holística**. 8ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- CORULLÓN, Mônica. O trabalho voluntário: manual elaborado para o programa de promoção do voluntariado do conselho da comunidade solidária. Disponível em: <<http://www.espirito.org.br/portal/artigos/diversos/assistencia/o-trabalho-voluntario.html>>. Acesso em 21 de abril de 2012.
- FACCIOLI, Cintya. Teorias de Liderança. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/teorias-de-lideranca/22664/>>. Acesso em 24 de março de 2012.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- HUNTER, James C. **Como se tornar um líder servidor: os princípios de liderança de o monge e o executivo**. Tradução de: A. B. Pinheiro de Lemos. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.
- HAQUE, Umair. *The builders manifesto*. Disponível em: <http://blogs.hbr.org/haque/2009/12/the_builders_manifesto.html>. Acesso em: 20 de março de 2012.
- HUDSON, Mike. **Administrando Organizações do Terceiro Setor: O desafio de administrar sem receita**. Tradução de James F. Sunderland Cook. São Paulo: Makron Books, 1999. Título original: *Managing Without Profit*.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- MOORE, Karl. *Volunteering: a great way to learn the real executive leadership*. Disponível em: <<http://www.forbes.com/sites/karlmoore/2011/12/21/volunteering-a-great-way-to-learn-real-executive-leadership/>>. Acesso em: 25 de abril de 2012.
- SALAZAR, Clarissa Rocha da Silva. Gestão do voluntariado e dádiva: reflexões a luz do caso obras sociais. Disponível em:

<http://www.bibliotecadigital.ufba.br/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=888>. Acesso em: 23 de abril de 2012.

SAMPAIO, Jáder dos Reis. **Voluntários: um estudo sobre a motivação de pessoas e a cultura em uma organização do terceiro setor**. Franca, SP: Unifran, 2010.

ANEXOS

ANEXO A – Informações gerais sobre a organização AIESEC

Sobre a AIESEC

Presente em 1.700 universidades de 107 países e territórios, somos a maior organização internacional formada por estudantes do mundo. A plataforma para que jovens descubram e desenvolvam seus potenciais de modo a ter um impacto positivo na sociedade.

Nesse sentido, realizamos mais de 470 conferências, promovemos 5.500 intercâmbios profissionais no exterior e oferecemos mais de 7.700 posições de liderança para os nossos membros a cada ano.

Nossos parceiros, literalmente milhares e das mais diversas áreas, vêem AIESEC como um suporte para o desenvolvimento de jovens universitários e como meio de acesso a talentosos profissionais ao redor do mundo.

Nossos ex-membros são líderes nessas organizações e em suas comunidades – fazendo uso das experiências, das habilidades e da visão ampliada que a AIESEC lhes proporcionou, para que sejam agentes de mudança positiva.

Nossa Rede

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 base de nossa rede é o envolvimento voluntário de aproximadamente 35.000 indivíduos em mais de 1.700 Universidades de 107 países e territórios. Os escritórios nacionais e internacionais são gerenciados por estudantes licenciados ou recém graduados.

Nossa rede gerencia relacionamentos com mais de 4.000 parceiros, promove mais de 5.500 intercâmbios e organiza mais de 470 conferências a cada ano.

Nossa rede é interligada através de uma ferramenta virtual chamada MyAIESEC.net, uma plataforma de conexão online. Com mais de 1.400 comunidades ativas, 250.000 documentos e 10.000 fóruns de discussão por mês, é a mais ativa das plataformas OpenACS do mundo.

E além de nossos membros e parceiros, temos uma rede de alumni de aproximadamente 800.000 pessoas desde a fundação da AIESEC em 1948, conectados também através da MyAIESEC.net.

O Diferencial da AIESEC

Nossa abordagem inovadora para o desenvolvimento de jovens tem o foco em assumir uma postura pró-ativa, desenvolver auto-consciência e uma visão pessoal, construindo redes de contatos e se capacitando para conduzir a mudança.

Nós fazemos isso através de uma plataforma internacional de oportunidades oferecidas aos nossos membros dentro das mais de 7.700 oportunidades de liderança, das 5.500 oportunidades de trabalho no exterior, das 470 conferências e através de ferramentas virtuais para a construção de redes de trabalho.

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:

Liderança

Nossos membros têm a oportunidade de liderar equipes em diversas áreas, realizar planejamentos, tomar decisões, falar com o público e transformar suas idéias em ações. Eles são orientados a entrar em situações com a intenção de fazer acontecer.

Habilidades Multi-Funcionais

Nossos membros têm experiências práticas em todas as faces 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. Tamanha 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.

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.

Nossa Plataforma

A Plataforma da AIESEC consiste em uma série de oportunidades com que um indivíduo cria sua própria experiência. Esta mesma plataforma serve também para conectar nossas

organizações parceiras aos jovens talentos da AIESEC. As principais oportunidades são: o trabalho no exterior, as redes de aprendizado, as oportunidades de liderança, as conferências e o suporte ao autodescobrimento.

Junto com os princípios da Abordagem da AIESEC, esta plataforma é o meio como desenvolvemos nos jovens a vontade e capacidade de ter um impacto positivo na sociedade – esse é o Diferencial da AIESEC.

Trabalho no Exterior

A oportunidade de trabalhar no exterior é o elemento essencial da plataforma e é a experiência mais intensa do que nós oferecemos. Nós possibilitamos que cerca de 5.500 membros trabalhem fora de seu país a cada ano nas áreas administrativas, técnicas, educacionais e de desenvolvimento.

Experiência de Liderança

Através da gestão de mais de 800 escritórios no nível local, nacional e internacional, nós oferecemos cerca de 7.700 oportunidades de liderança a nossos membros cada ano. Isto provê aos nossos membros uma experiência valiosa e prática em gestão e liderança.

Conferências

Nós organizamos aproximadamente 470 conferências ao ano para capacitar e desenvolver nossos membros e a organização. Estas conferências oferecem a oportunidade de praticar a liderança, de adquirir conhecimentos importantes para vida profissional e de desenvolver uma rede de contatos internacional.

Redes de Aprendizado

Pela interação virtual e real, as redes de aprendizagem permitem que diferentes pessoas se encontrem para desenvolver suas habilidades e conhecimento em assuntos de interesse comum. Os exemplos dos assuntos dessas redes incluem Sustentabilidade, Empreendedorismo, Meio Ambiente e Desenvolvimento Empresarial.

A maioria de nossos parceiros se envolvem com a AIESEC através de uma dessas plataformas para desenvolver seu perfil, atrair talentos para sua organização ou apoiar nossos esforços possibilitando jovens a descobrirem e desenvolverem seu potencial.

AIESEC Way



Muitas organizações trabalham para causar um impacto positivo em nossa sociedade, como nós fazemos. Cada uma delas tem sua maneira de fazer isso. E nós também temos o nosso jeito de causar esse impacto... AIESEC Way!

O QUE É AIESEC

A AIESEC é 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. AIESEC não discrimina raça, cor, gênero, orientação sexual, credo, religião, nacionalidade, origem étnica ou social.

O QUE VISAMOS

A Paz e o Desenvolvimento das Potencialidades Humanas.

NOSSO IMPACTO

Nossa rede global permite jovens estudantes descobrir e desenvolver 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, que irá apoiar a realização dos nossos objetivos e nos apoiar 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 de 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 ativamente encorajamos a contribuição de todo e qualquer indivíduo.

Desfrutar da Participação

Nós criamos um ambiente dinâmico pela nossa participação ativa e entusiástica. Nós desfrutamos de 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 melhorar.

Agir Sustentavelmente

Nós agimos de uma forma que é sustentável para a nossa organização e a sociedade. Nossas decisões levam em conta as necessidades das gerações futuras.

ANEXO B – Formulário de pesquisa utilizado no trabalho

Pesquisa sobre a influência do trabalho voluntário no desenvolvimento de liderança.

Olá!

Essa pesquisa visa conhecer como o trabalho voluntário influencia no desenvolvimento de comportamentos de liderança*.

Sua realização será essencial para a entrega da minha monografia.

Obrigado pela atenção e apoio!

*De acordo com Larry Bossidy e Ram Charan, no livro *Execução*, os sete comportamentos essenciais do líder são:

1. **Conheça seu pessoal e sua empresa** – O líder que se distancia de sua equipe e da realidade do dia a dia da organização, não é realmente um líder, é somente um chefe. Os líderes autênticos vivem a empresa. Não é suficiente receber relatórios sobre a situação da empresa e sobre o desempenho dos funcionários. Relatórios podem ser manipulados ou estar errados por diversas razões, e nunca substituirão a convivência com os processos e as pessoas.
2. **Insista no Realismo** – A verdade deve ser sempre confrontada. Líderes que fogem de conflitos ou problemas levam a organização a uma cultura de fracasso. Os autênticos líderes encaram a realidade da empresa e motivam sua equipe a superar as dificuldades. Não é possível viver uma mentira na empresa e conseguir a superação ao mesmo tempo.
3. **Estabeleça Metas e Prioridades Claras** – A equipe liderada deve ter uma visão transparente da direção que devem seguir. As metas e prioridades devem ser objetivas e documentadas. Dúvidas devem ser esclarecidas. Somente assim se conseguirá a união do grupo e a realização da estratégia da organização.
4. **Conclua o que foi Planejado** – Projetos e iniciativas abandonadas pela metade tiram a motivação da equipe. Pior ainda, as iniciativas futuras não serão levadas a sério. Além de escolher corretamente os projetos que devem ser executados e planejados, estes devem ser levados adiante com seriedade e compromisso do líder. Este comportamento se refletirá na atitude dos funcionários. Se realmente é necessário cancelar um projeto, isto deve ser feito formalmente, registrando as lições aprendidas e ações corretivas no planejamento.

5. Recompense Quem Faz – Isto parece óbvio, mas muitas empresas ainda tratam todos os funcionários como iguais. A organização de diferencia de forma justa e objetiva as diferenças de desempenho de cada colaborador criará uma cultura baseada no crescimento pelo mérito.

6. Amplie as Habilidades das Pessoas pela Orientação – O treinamento formal é importante, mas a orientação do líder também é um fator essencial para o crescimento da equipe. A experiência deve ser usada como diferencial de desenvolvimento dos funcionários. Orientar é uma das atividades mais importantes do líder, e aquele que foge desta responsabilidade levará sua equipe ao fracasso.

7. Conheça a si Próprio – Conheça suas forças e fraquezas, aprenda a ter firmeza emocional e lide com suas dificuldades. Não fique cego pela posição que ocupa, ou tomará decisões erradas.

***Obrigatorio**

Qual sua idade? *

Qual sua renda familiar? *

- De 1 a 3 salários mínimos
- De 3 a 5 salários mínimos
- De 5 a 8 salários mínimos
- De 8 a 12 salários mínimos
- Mais de 12 salários mínimos

Onde realizou o seu trabalho voluntário? *

Cidade do Comitê Local!

Quanto tempo trabalhou como voluntário? *

- De 3 a 6 meses
 - De 6 a 12 meses
-

Quanto tempo trabalhou como voluntário? *

- De 3 a 6 meses
- De 6 a 12 meses
- De 12 a 24 meses
- Mais de 24 meses

Qual o seu objetivo com a realização do trabalho voluntário? *

Principais objetivos!

Sua experiência de voluntariado proveu oportunidades de compreender as pessoas e os negócios da organização? *

Você aprendeu a identificar as operações (como a organização ganha dinheiro) e ser um bom ouvinte, conhecendo o potencial as pessoas, ouvindo suas opiniões sobre os negócios...

1 2 3 4

Discordo plenamente Concordo plenamente

Caso tenha interesse, diga como o seu trabalho voluntário proveu oportunidades de compreender as pessoas e os negócios da organização.

Opinião, crítica, sugestão...

Seu trabalho voluntário proveu oportunidades de visualizar e trabalhar sobre o contexto da realidade interna e externa da organização? *

Você aprendeu a tomar decisões com base na realidade da organização, no contexto político, econômico e social que a mesma esta inserida...

1 2 3 4

Discordo plenamente Concordo plenamente

Caso tenha interesse, diga como o seu trabalho voluntário proveu oportunidades de visualizar e trabalhar sobre o contexto da realidade interna e externa da organização.

Opinião, crítica, sugestão...

No seu trabalho voluntário, você teve a oportunidade de aprender a estabelecer metas e prioridades claras para a sua equipe? *

1 2 3 4

Discordo plenamente Concordo plenamente

Caso tenha interesse, diga como o trabalho voluntário ofereceu a oportunidade de aprender a estabelecer metas e prioridades claras para a sua equipe.

Opinião, crítica, sugestão...

No trabalho voluntário, você aprendeu sobre a importância de concluir o que foi planejado? *

1 2 3 4

Discordo plenamente Concordo plenamente

Caso tenha interesse, diga como o trabalho voluntário proveu oportunidades de aprender sobre a importância de concluir o que foi planejado.

Opinião, crítica, sugestão...

Seu trabalho voluntário proveu o aprendizado de recompensar quem faz? *

1 2 3 4

Discordo plenamente Concordo plenamente

Caso tenha interesse, diga como o trabalho voluntário proveu o aprendizado de recompensar quem faz.

Opinião, crítica, sugestão...

Sua experiência como voluntário ofereceu a oportunidade de ampliar as habilidades das pessoas? *

1 2 3 4

Discordo plenamente Concordo plenamente

Caso tenha interesse, diga como a sua experiência de voluntariado ofereceu a oportunidade de ampliar as habilidades das pessoas.

Opinião, crítica, sugestão...

A realização do trabalho voluntário proveu a oportunidade de conhecer a si próprio? *

1 2 3 4

Discordo plenamente Concordo plenamente

Caso tenha interesse, diga como a realização do trabalho voluntário proveu a oportunidade de conhecer a si próprio.

Opinião, crítica, sugestão...