

BSFEAACS

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

Observe a data prevista para
devolução, pois o atraso será
convertido automaticamente em
Multa

EDIL MACÊDO PINHEIRO DE AMORIM

Para sua maior segurança, guarde o
Comprovante de empréstimo de sua
última devolução e/ou renovação

INTERCÂMBIO INTERCULTURAL COMO INFLUÊNCIA NO DESENVOLVIMENTO
DE COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA

FORTALEZA

2011

EDIL MACÊDO PINHEIRO DE AMORIM

**INTERCÂMBIO INTERCULTURAL COMO INFLUÊNCIA NO DESENVOLVIMENTO
DE COMPETÊNCIAS 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. Laudemiro Rabelo de Souza e
Moraes

FORTALEZA

2011

INTERCÂMBIO INTERCULTURAL COMO INFLUÊNCIA NO DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS 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:

_____	Nota
Prof. Laudemiro Rabelo de Souza e Moraes	_____
Orientador	
_____	Nota
Prof. Carlos Manta Pinto de Araújo	_____
Membro da Banca Examinadora	
_____	Nota
Prof. Zorandy Lopes de Oliveira	_____
Membro da Banca Examinadora	

...do de todos os pontos de vista...
...Organizações...
...contribuir...
...profissionais...
...experiência...
...desenvolver...
...intencionalidade...
...objetivos...
...interesses...
...projetos...
...estratégias...
...recursos...
...resultados...
...avaliação...

"Um exército de ovelhas liderado por um leão derrotaria um exército de leões liderado por uma ovelha."
Provérbio Árabe

RESUMO

O apagão de talentos e a busca por novos líderes são tópicos recorrentes entre eventos corporativos. Organizações querem encontrar colaboradores resilientes que se identifiquem com seus valores, se adaptem e consigam contribuir para o sucesso organizacional. O intercâmbio intercultural tem ganhado representatividade entre as pessoas que querem complementar sua formação profissional e se preparar para esse mercado que busca novos talentos. A experiência internacional do intercâmbio intercultural proporciona relevantes oportunidades de desenvolvimento para aqueles que se desafiam em vivê-la. O presente trabalho tem por objetivo analisar como a experiência internacional de intercâmbio influencia no desenvolvimento de competências necessárias para um líder desempenhar efetivamente seu papel. O trabalho introduz o conceito de liderança, competências e apresenta noções do que é o intercâmbio intercultural. Por fim, conta com a coleta de dados através de questionário aplicado em jovens que vivenciam ou vivenciaram tal experiência.

Palavras-chave: liderança, competências de liderança e intercâmbio intercultural

ABSTRACT

The talents blackout and the pursuit of new leaders are recurring topics in corporate events. Organizations want to find resilient employees that identify themselves with values, get adapted and be able to contribute with the organizational achievements. Intercultural exchange has gained relevance among people who want to complement their professional formation and get ready for the market that is looking for new talents. The international experience of intercultural exchange provides significant development opportunities to those who challenge themselves to live it. This work aims to analyze how the international exchange experience influences the development of skills required for a leader to effectively play his role. The work introduces the concept of leadership skill and notion of what is intercultural exchange. Then finally, the data collection happens through interviews with young people that are living or lived such an experience.

Keywords: leadership, leadership skills and intercultural Exchange

LISTA DE FIGURAS E QUADROS

Figura 1 - As bases do poder individual e organizacional.....	15
Figura 2 - As teorias sobre liderança	15
Figura 3 - Conceitos sobre competência.....	19
Figura 4 – Percentual total de opinião entre os entrevistados	39
Quadro 1 - Diferenças entre autoridade formal e liderança.....	13
Quadro 2 - Diferentes abordagens para a captação de pessoas	21
Quadro 3 - Competências de liderança	25
Quadro 4 – Resultado da questão referente à autoconhecimento	33
Quadro 5 – Resultado da questão referente à valorização e desenvolvimento dos outros	34
Quadro 6 – Resultado da questão referente à comunicação efetiva, capacidade de trabalhar em equipe e transitar na diversidade.....	35
Quadro 7 – Resultado da questão referente à ética e responsabilidade social.....	36
Quadro 8 – Resultado da questão referente à aprendizagem ativa	36
Quadro 9 – Resultado da questão referente à empreendedorismo e inovação.....	37
Quadro 10 – Resultado da questão referente à capacidade analítica	38

1. METODOLOGIA

1.1. Amostragem

1.2. Instrumentos

1.3. Procedimento de coleta

2. DISCUSSÃO DE RESULTADOS E CONSIDERAÇÕES FINAIS

2.1. DISCUSSÃO DE RESULTADOS

2.2. CONSIDERAÇÕES FINAIS

2.3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

2.4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS E QUADROS	6
1. INTRODUÇÃO	8
2. CONSTRUÇÃO COLETIVA DO SIGNIFICADO DE LIDERANÇA	11
2.1. Conceito de Liderança	11
2.2. As influências que um líder pode gerar: Poder X Autoridade Formal	12
2.3. Teorias sobre liderança	15
3. COMPETÊNCIAS	18
3.1. Noções do termo competências	18
3.2. Abordagem baseada em competências	20
3.3. Competências de liderança	21
4. NOÇÕES GERAIS DO INTERCÂMBIO INTERCULTURAL	28
5. METODOLOGIA	31
5.1. Amostragem	31
5.2. Variáveis	32
5.3. Instrumento de coleta	32
6. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	33
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS	40
REFERÊNCIAS	41
APÊNDICE A – Questionário de Pesquisa	43
ANEXO A – Informações gerais sobre a organização AIESEC	45

1. INTRODUÇÃO

Chiavenato (2003), autor de obras tradicionais da literatura sobre administração, comentou que o administrador, para efetivamente liderar as pessoas que gerencia, precisa entender como conduzi-las a um objetivo comum e conhecer a natureza humana. Essa monografia trata disso: liderar. E dentre vários conceitos e inúmeras opiniões sobre o termo, conduzir pessoas é algo comum. E como qualquer indivíduo precisa conhecer o seu produto para se tornar um exímio vendedor, o líder precisa conhecer pessoas para atuar como tal.

A experiência internacional coloca pessoas em situações controversas e difíceis. Inserem jovens de todas as idades em ambientes nos quais, por mais que tenham planejado e se preparado para viver como um estrangeiro, saem completamente de sua zona de conforto. A natureza humana envolve milhares de culturas, perfis, crenças e raças, que ao entendê-las, o indivíduo aumenta seu poder cognitivo e consegue convergir idéias, cativar pessoas. E isso cada vez mais tem interessado às empresas que enxergam os impactos da globalização em suas operações. Segundo Dam (2009), a maioria das empresas que operam na China está recrutando diretamente candidatos chineses que estudam no exterior para preencher a lacuna de talentos que o país, apesar de sua grandiosidade, tem apresentado.

De acordo com Sebben (2009), novas ciências, como a Psicologia Intercultural, esclarecem que pessoas de diferentes nacionalidades têm programas mentais diferentes e que a partir disso se constroem novas formas de colaboração. As diferenças existentes na forma de se relacionar e nas percepções pessoais são potenciais fontes de conflitos, que podem gerar dificuldades nos acordos, porém, essas mesmas diferenças podem ser potenciais fontes de inovação e eficiência nunca antes pensadas. Líderes com comportamento diferenciado ao lidar com qualquer tipo de público.

Segundo publicação no portal da administração¹, o intercâmbio intercultural tem sido utilizado como uma das grandes ferramentas para ascensão profissional e inúmeras pessoas utilizam a vivência internacional para melhorar sua posição no mercado de trabalho, que atualmente tem considerado diferencial não somente a fluência nos idiomas, mas também a vivência intercultural nos países estrangeiros. E o que será tratado nessa monografia, ao

¹ <http://www.administradores.com.br/informe-se/carreira-e-rh/intercambio-experiencia-internacional-pode-ser-diferencial-na-hora-da-contratacao/41757/>

conectar os três temas liderança, competências e intercâmbio intercultural, é como o intercâmbio influencia o desenvolvimento de competências de liderança.

O presente trabalho tem como objetivo geral analisar, pela perspectiva dos jovens que vivenciam ou vivenciaram a experiência de intercâmbio intercultural, a influência que tal experiência pode ter no desenvolvimento de competências de liderança.

Para atingir o objetivo geral, o presente projeto procura atender os objetivos específicos de aprofundar os conceitos de liderança e competências de liderança; descrever as principais competências necessárias para um líder desempenhar efetivamente seu papel, de acordo com institutos, consultorias e estudiosos; e, através de pesquisa realizada com jovens intercambistas, analisar opiniões sobre as oportunidades geradas pelo intercâmbio para desenvolver cada uma das competências de liderança.

A monografia será estruturada da seguinte maneira:

Inicia-se com o capítulo 1, introdução, onde são tratados os temas liderança e intercâmbio de forma geral, passando por conceitos e o porquê das empresas estarem valorizando a experiência intercultural.

O segundo capítulo conceitua liderança. É uma construção conjunta de diversos autores tradicionais sobre o tema. Também se esclarece alguns paralelos gerados dentro do tema liderança como: líder/gestor e poder/autoridade.

O terceiro capítulo trabalha as competências necessárias para um líder desempenhar bem seu papel. Esclarece-se melhor o termo competências, que, apesar de não ser tão recente, ainda é bem confuso dentro das organizações.

O quarto capítulo apresenta noções gerais acerca do intercâmbio intercultural, que vem ganhando muita força entre estudiosos da área de RH, mas possui uma bibliografia bastante escassa.

O quinto capítulo descreve a metodologia utilizada na pesquisa realizada para esta monografia.

O sexto capítulo analisa e discute os resultados da pesquisa realizada com vinte entrevistados, em que se procura analisar a percepção dos jovens que vivenciam ou vivenciaram a experiência de intercâmbio intercultural no que diz respeito à sua influência no desenvolvimento de competências de um líder.

Por fim, o capítulo 7 arremata o trabalho com observações gerais sobre a monografia, relato das principais dificuldades e limitações encontradas e apreciação final acerca da posição do objetivo geral.

2. CONSTRUÇÃO COLETIVA DO SIGNIFICADO DE LIDERANÇA

2.1 Conceito de Liderança

Existem inúmeras definições para a palavra liderança e não existe somente uma definição correta. Pode-se aplicar o conceito ideal e completo dependendo do contexto em que a liderança é aplicada. Como esta monografia possui um âmbito de estudo na área de gestão, serão aplicadas as definições da liderança de forma geral e contextualizada no ambiente empresarial.

Maximiano (2004) aborda a liderança de duas maneiras, que de certa forma se complementam:

- Liderança como um processo de cativar as pessoas, conduzir suas ações ou mesmo influenciar seu comportamento e mentalidade, não importando a proximidade física ou temporal. Um verdadeiro líder poderá influenciar uma pessoa ou um grupo de pessoas, que nunca o conhecerá ou até mesmo que não vivem na mesma época.
- Liderança como forma de atingir metas por meio da direção de outros colaboradores. Considera-se que uma pessoa é chamada de líder se comanda com sucesso seus colaboradores para a conquista de objetivos específicos.

Chiavenato (1999) também conceitua o termo liderança como uma influência interpessoal e complementa afirmando que ocorre em determinada situação através de um processo de comunicação efetiva visando o alcance de um ou mais objetivos específicos.

Com estas definições é possível visualizar como atrelar o estudo da liderança à administração, através da gestão de pessoas e a Teoria das Relações Humanas. Chiavenato (1999) afirma “Liderança não é sinônimo de Administração”, logo não se é permitido confundir liderança com direção ou gerência. O administrador é responsável por gerir os recursos organizacionais através de funções como planejar, organizar, dirigir e controlar.

“O administrador precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar” (CHIVENATO, 2003, pg. 122). Essa citação possui grande conexão

com os questionamentos por vir de gestor ou líder e poder ou autoridade. Mais adiante será esclarecida a relação com o desenvolvimento de competências interpessoais que influencia a capacidade do líder e influenciar pessoas. As qualidades de um líder agregam imensuráveis valores positivos à atuação de um administrador de empresas e Kotter (1992) reforça afirmando que a prática da liderança é cada vez mais imprescindível não só em cargos elevados das organizações, mas em todas as posições gerenciais. Entretanto, nem todo administrador é um líder ou vice-versa. Podemos enxergar a atuação de um líder em grupos formais ou informais.

Esta primeira parte se encerra com um elemento importante em quaisquer definições que liderança: o consentimento dos liderados. Não existe liderança sem liderados e a mútua influência entre as partes. Segundo Maximiano (2004) consentimento pressupõe identidade de interesses e é isto que cria no grupo de liderados motivação para atender às influências do líder. Em seguida, em complemento ao consentimento de líder e liderado, será clarificado as influências que um líder pode gerar.

2.2 As influências que um líder pode gerar: Poder X Autoridade formal

Como explicado anteriormente, ao abordar liderança e gestão estamos tratando de assuntos que se correlacionam, mas que não são sinônimos. Da mesma forma ocorre com as questões de poder e autoridade, que são fatores diretamente ligados à liderança.

De acordo com Chiavenato (1999), ao instante em que uma pessoa exerce influência, de maneira intencional, visando modificar ou provocar o comportamento de outra, podemos identificar a presença de um líder – aquele que influencia – e de um liderado – o que é influenciado. Sendo assim a liderança é considerada uma forma de poder pessoal e a capacidade de influenciar, persuadir e motivar os liderados está bastante ligada ao poder que se percebe no líder.

Se um diretor comercial verifica o baixo desempenho de um dos seus vendedores e ameaça demiti-lo se não apresentar mudança no próximo mês, esse gestor fazendo uso de poder coercivo, em virtude de seu cargo e a autoridade que lhe é declarada, segundo Bowditch e Buono (1992) a forma mais comum de poder para líderes nomeados, o chamado poder da posição ou autoridade formal – atributo dos cargos gerenciais.

QUADRO 1: Diferenças entre autoridade formal e liderança.

AUTORIDADE FORMAL	LIDERANÇA
Fundamenta-se em leis aceitas de comum acordo, que criam figuras de autoridade dotadas do poder de comando.	Fundamenta-se na crença dos seguidores a respeito das qualidades do líder e de seu interesse em segui-lo.
O seguidor obedece à lei incorporada na figura de autoridade, não à pessoa que ocupa o cargo.	O seguidor obedece ao líder e à missão que ele representa.
A lei é um instrumento para possibilitar a convivência social.	O líder é instrumento para revolver problemas da comunidade.
A autoridade formal é limitada no tempo e no espaço geográfico, social ou organizacional. Os limites definem a jurisdição da autoridade.	A liderança é limitada ao grupo que acredita no líder ou precise dele. Os limites da liderança definem a área de influência do líder.
A autoridade formal é temporária para a pessoa que desempenha o papel de figura de autoridade.	A liderança tem duração da utilidade do líder para o grupo de seguidores.
A autoridade formal inclui o poder de forçar a obediência das regras aceitas para a convivência.	Os líderes têm o poder representado pela massa que o segue.
A autoridade formal é atributo singular.	A liderança é produto de inúmeros fatores. Não é qualidade pessoal singular.

Fonte: Maximiano (2004)

Maximiano (2004) conclui que liderança é diferente de autoridade formal, devido às distinções apresentadas na motivação de seus seguidores. É bastante relevante para as organizações que seus gestores sejam líderes, porém a chefia mostra fatores diferentes da liderança, pois a capacidade de influenciar é diferente.

A autoridade formal e liderança nem sempre andam nem precisam andar juntas. Os conceitos não são mutuamente excludentes. O quadro 1 apresenta um paralelo entre a autoridade formal da liderança nomeada e a liderança legítima.

Portanto podemos concluir que, pela linha de raciocínio dos autores, a liderança legítima e autoridade formal são formas diferentes de exercício do poder. As organizações atuais buscam gestores que possam dosar idealmente o uso dos seus poderes para desempenhar uma liderança eficaz.

Chiavenato (1999) apresenta cinco tipos de poderes que um líder pode possuir:

- Poder coercitivo: poder baseado no temor e na coerção. O liderado visualiza punições em consequência de seu fracasso.
- Poder de recompensa: poder que se apóia na esperança de alguma forma de recompensa ou reconhecimento que o liderado espera receber ao alcançar sucesso.
- Poder legitimado: poder decorrente do cargo ocupado pelo indivíduo. Quanto mais alto o cargo ocupado, maior a intensidade do poder legitimado.
- Poder de competência: poder que é baseado das aptidões, competências e conhecimentos técnicos do indivíduo. Os liderados enxergam no líder alguém de destaca do grupo quando se refere à certos conhecimentos e conceitos.
- Poder de referência: poder baseado na atuação e apela. O individuo é administrado devido seu carisma. Os liderados vêem no líder como uma referência devido aos seus traços de personalidade e atuação.

Quando a liderança funciona com base nos poderes coercitivo, recompensa e legitimado significa que o líder é reconhecido exclusivamente pelo cargo que a organização lhe proporcionou. E se os poderes de competência e referência são a base para a liderança, contata-se que o líder possui o poder apoiado em suas próprias qualidades. Chiavenato (1999) afirma que a verdadeira liderança decorre geralmente do poder de competência e do poder de referência do líder.

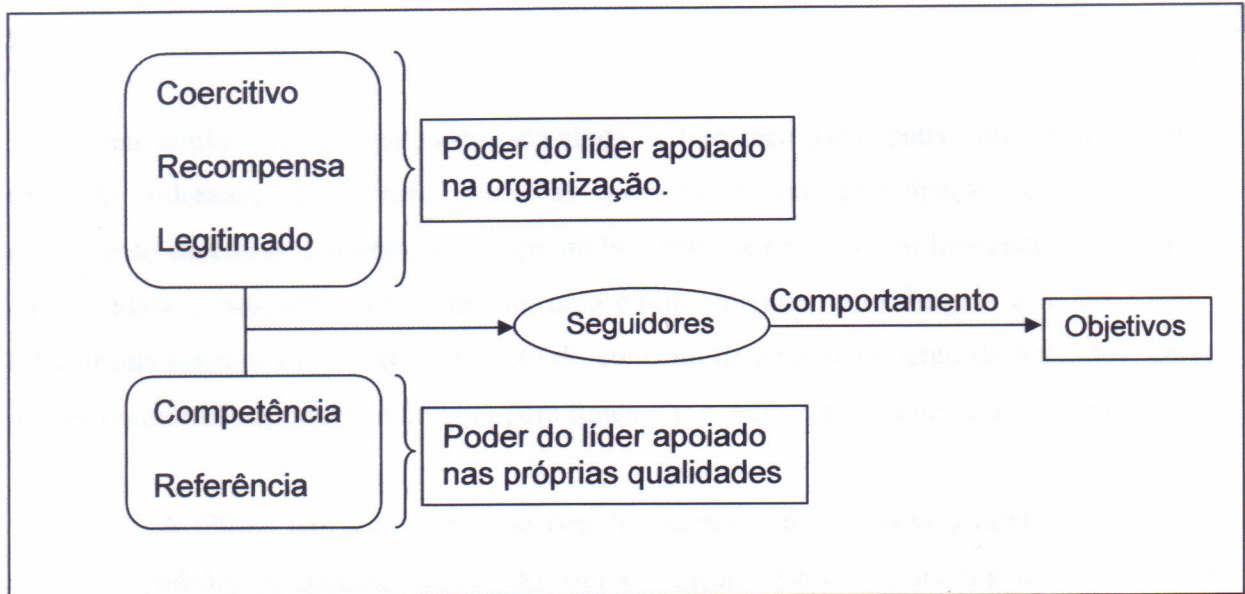


FIGURA 1: As bases do poder individual e organizacional.
 FONTE: Chiavenato (1999).

2.3 Teorias sobre liderança

Nessa parte do capítulo será tratado das teorias de liderança. Inicialmente abordaremos as seguintes teorias:

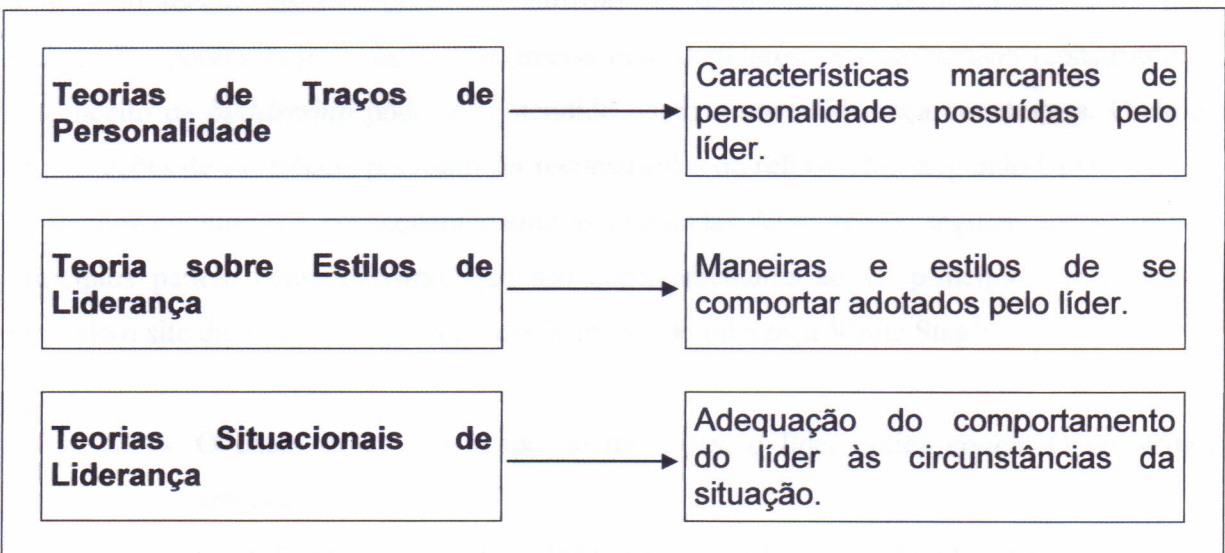


FIGURA 2: As teorias sobre liderança
 FONTE: Chiavenato (2003)

A teoria dos Traços da personalidade consiste na definição de que o líder possui características marcantes de personalidade que o qualificam para a função. Está bastante relacionado com o carisma do líder e a percepção dos liderados à sua personalidade.

Já a teoria dos Estilos de liderança parte para outra ótica e aponta três estilos de liderança: autocrática, o líder, que pode ser chamado de autoritário ou diretivo, é focado

apenas nas tarefas; democrática, chamada ainda de liderança participativa ou consultiva, este tipo de liderança é voltado para as pessoas e há participação dos liderados no processo decisório; e liberal, neste tipo de liderança as pessoas têm liberdade na execução das atividades, indicando possivelmente uma equipe madura, auto dirigida e independente. Essa última liderança tem forte aplicação do conceito de empoderamento de liderados: deixe que os funcionários ponham o cérebro para funcionar e usem o conhecimento que têm.

A última teoria é a de Situações de liderança, nesta teoria o líder pode assumir diferentes padrões de liderança de acordo com a situação e para cada um dos membros da sua equipe, ou seja, a liderança efetiva depende do contexto e da situação em que o líder e seus subordinados se encontram.

As teorias enfocadas por Chiavenato são bem tradicionais, além destas existem outras inúmeras teorias mais novas, algumas já bastante relevantes. Uma teoria recente criada pelo estudioso Umair Haque (2009), de Harvard, descreve que o conceito de *leadership* é antigo, do século passado, onde as indústrias em decadência precisavam de líderes para reerguê-las, porém, hoje o mundo não precisa mais de líderes, precisa *builders* (construtores). O conceito de *buildership* pode ser entendido como a nova liderança construtora. Onde as organizações de excelência precisam ser reconstruídas ou reformadas. Segundo Umair Haque, os tempos evoluíram e conseqüentemente as demandas do mercado, seguem abaixo os dez princípios para o construtivismo, que são complementares ao 10 princípios da liderança segundo o site da organização de desenvolvimento de liderança White Stag²:

- 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.

² http://www.whitestag.org/aims/leadership_principles.html

- O chefe atribui a tarefa; o líder estabelece o ritmo. O construtor enxerga o resultado.
- 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.

Analisando a perspectiva de Umair Haque sob a Teoria Situacional de Liderança de Chiavenato (2003), o construtor é um líder adequado às circunstâncias atuais de mercado e competitividade. O líder precisa conhecer bem o contexto interno e externo em que está inserido.

Os diversos conceitos de liderança podem ser complementares. Sendo apresentadas as teorias de liderança, pode-se com maior embasamento trabalhar nas competências necessárias a uma liderança efetiva, que é o objeto do capítulo 3.

3. COMPETÊNCIAS

3.1 Noções do termo competências

Segundo Fleury e Fleury (2001), competência é uma palavra do senso comum, utilizada para designar um indivíduo que possui adequadas qualificações e preparação para realizar determinada tarefa. O seu oposto é uma palavra considerada pesada, que chega até a marginalizar a pessoa dentro dos círculos de trabalho, pela mesma não ter as atribuições necessárias para operacionalizar alguma coisa. Vale ressaltar que essa é uma definição de senso comum e também como o termo é tratado informalmente.

Para se trabalhar no desenvolvimento das competências é preciso entender para quê se quer desenvolvê-las e, antes de tudo, compreender o conceito de forma embasada e sob as diferenças enfoques. Independente da perspectiva tratada, o ponto comum no desenvolvimento de competência é que gera valor agregado para os envolvidos no processo.

O termo competência tem figurado bastante dentro do ambiente empresarial brasileiro e essa constante utilização tem renovado o interesse no tema tornando o tratamento e forma de lidar com o tópico “desenvolvimento de competência” cada vez mais atrativo. As organizações têm aplicado o termo e trabalhado com base em competências, seja sob uma perspectiva mais estratégica, que envolve planejamento, competências organizacionais e competências essenciais, ou sob uma visão mais específica de práticas associadas à gestão de pessoas, que contemplam seleção, desenvolvimento, formação, avaliação e remuneração por competência. Essa segunda está muito relacionada com crescente discussão dos temas de liderança e demanda de líderes por parte do mercado, logo essa será a perspectiva tratada nos próximos capítulos. Outra similaridade entre competências e liderança é que em ambos os assuntos se está longe de construir um universo homogêneo de conceitos e interpretações, onde se percebe que tais indefinições e banalização do uso dos termos dificultam a utilização adequada dentro das empresas. Entretanto, um fato concreto é que liderança e desenvolvimento de competências são importantes noções para a prática de gestão. (RUAS, ANTONELLO e BOFF, 2005)

O psicólogo Bruno Soalheiro, numa publicação ao portal digital português Portal dos Psicólogos³, define competência de forma ampla como a integração e coordenação de um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, que proporcionam ao indivíduo um desempenho diferenciado. Conhecimento são as informações, conceitos, aprendizados e experiências adquiridas; Habilidade é o saber adequar e aplicar na prática os conhecimentos; e Atitudes é o querer fazer, a iniciativa e motivação para fazer acontecer. A definição é ampla e parcialmente correta se aplicada nos indivíduos, ou seja, aos trabalhadores uma organização. Porém, quais as competências e o caminho traçado entre o que atualmente é a capacidade do indivíduo e o que se realmente se tem como expectativa de desempenho sobre esse colaborador quando inserido em uma atividade é o motivo de grandes empresas contratarem psicólogos especializados para desenvolver e definir o “modelo de competências” afim que auxiliá-los a recrutar, selecionar, preparar e reter grandes profissionais e líderes nas organizações.

Dutra (2011) complementa afirmando que muitas pessoas e alguns teóricos compreendem a competência como a integração de CHA (Conhecimentos, Habilidades e Atitudes), porém a abordagem é pouco instrumental, pois, segundo o autor, nada garante um colaborador que reúna um conjunto de competências, habilidades e atitudes realmente vá gerar valor agregado à organização, que é ponto-chave para se declarar competência de um líder para as organizações. Portanto para compreender melhor o conceito de competência individual é importante discutir o conceito de entrega. O que a organização espera. Existe uma grande diversidade de opiniões e conceitos que podem ser complementares.

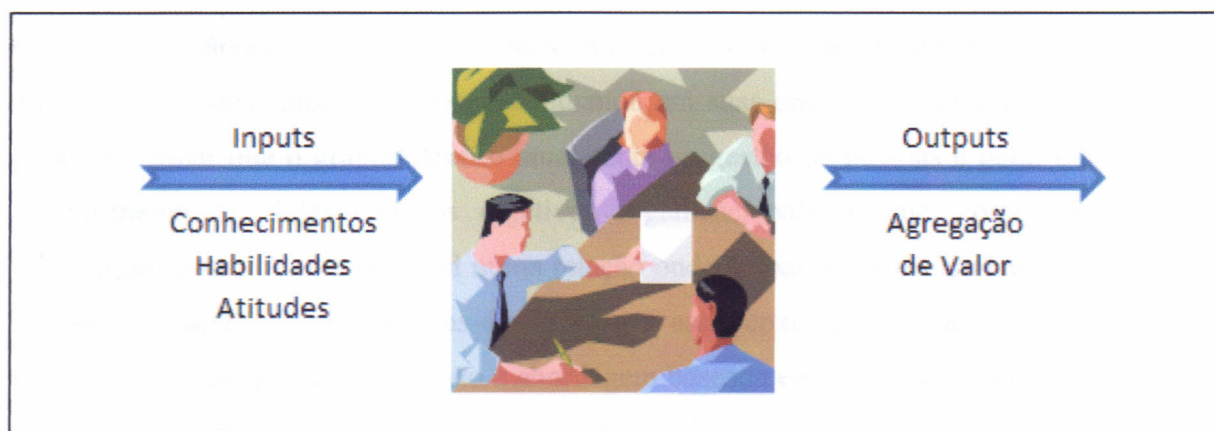


FIGURA 3: Conceitos sobre competência.

FONTE: Dutra (2011).

³ http://www.psicologia.pt/artigos/ver_opiniao.php?codigo=AOP0126&area=d8&subarea

A figura acima contempla vários conceitos, gerando uma percepção atual de competência dentro das organizações atuais, onde de um lado se podem encontrar as competências entendidas como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que são necessários para o indivíduo desempenhar seu papel; de outro lado, se tem as competências entendidas como a entrega da pessoa para a organização.

3.2 A abordagem baseada em competências

A abordagem baseada em competência não é tão recente, mas tem ganhado muito enfoque nas últimas décadas, especialmente nos últimos anos, em que diversos estudos nesse sentido têm surgido e as estratégias de recursos humanos têm evoluído bastante devido às exigências impostas pelo mercado global. A área de Recursos Humanos tem ganhado grande importância e um papel extremamente relevante dentro das estratégias empresariais, principalmente no que diz respeito ao recrutamento e seleção, formação, treinamento e desenvolvimento de talentos nas organizações, tendo em vista que esse vem sendo considerado o maior patrimônio dentro das organizações, além de se tornar um grande diferencial competitivo frente aos concorrentes. (COSTA NUNES, 2009)

Segundo Costa Nunes (2009), as conseqüências decorrentes das rápidas e constantes mudanças dentro do cenário competitivo global fizeram com que as empresas gerassem uma grande pressão sobre capacitação de recursos humanos. Cada vez mais o poder de decisão estava distribuído entre as diversas hierarquias, exigindo assim líderes dentro das mais diversas áreas e níveis hierárquicos. As empresas necessitam da presença de pessoas alinhadas aos seus valores e estratégias atuando em suas operações. Segundo Dutra (2011), pode-se afirmar que o grande desafio atualmente na gestão de pessoas é gerar e sustentar o comprometimento delas com os objetivos organizacionais, o que, como em qualquer negociação saudável, só é possível numa relação onde ambas as partes ganham, ou seja, para manter o engajamento das pessoas é preciso que estas enxerguem o valor agregado gerado pela empresa. Dentro desse contexto a abordagem baseada em competências surge como uma resposta à demanda das organizações em alinhar suas estratégias às competências organizacionais exigidas e, em decorrência, às competências individuais.

QUADRO 2: Diferentes abordagens para a captação de pessoas

ASPECTOS ANALISADOS	ABORDAGEM TRADICIONAL	ABORDAGEM POR COMPETÊNCIAS
Horizonte profissional	Cargo a ser ocupado	Carreira da pessoa na empresa
Perfil	Para um cargo específico	Para atender a demandas presentes e futuras
Processo de escolha	Observa a adequação para o cargo	Observa a adequação para uma trajetória específica
Ferramentas de escolha	Testes de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para o cargo	Análise da trajetória profissional para avaliar a maturidade profissional e o ritmo de desenvolvimento
Contrato psicológico	Contrato construído visando a determinada posição na empresa	Contrato construído visando uma carreira ou trajetória profissional na empresa
Compromisso da organização	Manter o cargo para qual a pessoa está sendo captada	Desenvolver a pessoa para determinada trajetória dentro da empresa
Internalização	Adequação ao cargo	Adequação a uma trajetória

FONTE: Dutra (2011)

3.3 Competências de liderança

Ao se tratar competências de liderança estamos a definir quais competências são necessárias para que um indivíduo exerça uma liderança eficaz. Quais as competências de um líder? Existem diversos modelos e atualmente muitas empresas desenvolvem seus próprios modelos da forma que julga adequado e para entender o motivo é necessário deixar claro as diferentes expectativas de desempenho. A confusão aparece quando se substitui competência por desempenho. Segundo Oliveira e Marinho (2005) a competência é o que capacita e provê os meios para que o indivíduo exerça um melhor desempenho, logo, ao misturar competência com desempenho, resultado e processo se confundem. Desempenho é mensurado de forma mais simples que competências, logo, é utilizado como atalho. Sendo assim, é melhor ver a competência como um potencial que leva a um comportamento efetivo

Gomez (2008) explica o que considera serem os três requisitos da liderança eficaz.

Desenvolver comunicação

Comunicação efetiva é uma competência indispensável para qualquer líder. É de imensa relevância para organização e que seus conceitos, valores e objetivos sejam conhecidos, aceitos e compartilhados com todos os componentes da organização e, para que isso aconteça, os mesmos precisam ser comunicados. Sem a comunicação os membros da organização não conhecem o verdadeiro estado das coisas, nem o resultados dos seus esforços, o que compromete seu engajamento e performance.

Um líder não pode exigir de responsabilidade de um liderado por agir de forma errado em virtude de desconhecimento de normas ou procedimentos vigentes. Os dirigentes devem praticar e exercer comunicação clara, direta e contínua com todos os níveis organizacionais.

Podem-se destacar duas principais formas de comunicação entre o líder e liderados: a comunicação mediante o exemplo pessoal e a comunicação direta. A comunicação mediante o exemplo pessoal está ligada ao fato de que, além de o líder servir como modelo para seus liderados, tudo é observado, analisado, avaliado e julgado a todo o momento, portanto o líder precisa ser condizente. Se o mesmo contradiz seu discurso ou orientações, não só perde a credibilidade e autoridade moral, mas provoca decepção e fomenta apatia e cinismo por parte de seus liderados. Já a comunicação direta é maneira de se comunicar com todos os envolvidos para transmitir as informações de forma mais precisa possível, sem distorções e intermediários, diretamente com seus liderados. Quanto maior a organizações e níveis na cadeira, mais complexa se torna a tarefa de comunicar-se diretamente e gerenciar uma comunicação interna efetiva com todos envolvidos. Ambas as formas de comunicação podem ser efetivas, mas possui efeito potencializados se utilizadas simultaneamente.

Criar confiança para a cooperação

O estabelecimento de relações de confiança dentro da organização é a preceito básico para que se possa construir engajamento mútuo em prol de um objetivo comum. Em dias em que todos desconfiam de tudo e pessoas alocadas em níveis hierárquicos superior

passam diariamente por críticas e julgamentos, o líder precisa transparecer muita segurança e confiança. O líder com auto-estima elevada pode agir sem preocupação de ser julgado e sem se projetar a fim de que todos gostem dele. Assim, se permite correr riscos que tragam benefícios ao seu trabalho, como o risco de ser desafiado, de errar ou se equivocar em atitudes e decisões ou de inovar.

Gomez complementa que existem medidas que podem ser traduzidas em ações que objetivam gerar um ambiente de confiança entre envolvidos. O líder deve se mostrar sempre disposto a gerar mudanças positivas, dar exemplo com atitudes e ações pessoais, demonstrar confiança e respeito por seu pessoal e escutar com muita atenção. Competências de inovação, comunicação, relações interpessoais e autoconhecimento estão completamente relacionados ao requisito.

Delegar para desenvolver

Segundo pensamento tradicional, delegação é o ato de atribuir boa parte de nossas tarefas para outras pessoas com o objetivo de evitar sobrecarga de trabalho. Porém deve-se atribuir objetivos mais profundos e de maior alcance para o ato de delegar, pois a delegação bem feita gera vários benefícios para a organização como um todo. A retirada da sobrecarga de trabalho não deixa de ser uma verdade, mas essa liberdade gera mais tempo ao líder e dirigente para pensar e planejar linhas estratégicas e preserva a saúde física e mental do mesmo, além de beneficiar os liderados e organização com o trabalho delegado, como o incentivo ao desenvolvimento profissional na organização, multiplicação da capacidade de realização de tarefas, garantia da continuidade de trabalho durante a ausência do líder e preparação da linha de sucessão.

A delegação é atividade de suma importância para a efetividade de liderança. O líder precisa de sua equipe e para ter uma equipe de alta performance é necessário desenvolver as pessoas, ter a visão holística do todo e garantir que todos estão motivados e contribuindo para o sucesso do time.

Já Oliveira e Marinho (2005) utiliza outras duas fontes, que serão apresentadas adiante, para esclarecer as competências necessárias para o exercício uma liderança de alto desempenho. Primeiramente, será apresentado o quadro com competências consideradas essenciais segundo a agência de Recursos Humanos coordenada pelo Governo Federal Norte

americano. A própria agência empreendeu ampla pesquisa com executivos do governo e setor privado, o que resultou na lista de competências apresentadas abaixo, divididas em cinco categorias.

Liderar mudanças

1. Aprendizagem constante
2. Criatividade e inovação
3. Consciência externa
4. Flexibilidade
5. Persistência
6. Motivação para o serviço
7. Pensamento estratégico
8. Visão

Liderar pessoas

9. Administração de conflitos
10. Lidar com a diversidade cultural
11. Integridade e honestidade
12. Trabalho em equipe

Orientação para resultados

13. Responsabilidade
14. Serviço ao cliente
15. Tomada de decisão
16. Empreendedorismo
17. Solução de problemas
18. Credibilidade técnica

Habilidade para negócios

19. Gestão financeira
20. Gestão de recursos humanos
21. Gestão de tecnologia

Comunicação e relacionamento

22. Influência, negociação e persuasão
23. Habilidades interpessoais
24. Comunicação oral
25. Construção de parcerias

26. Habilidade política

27. Comunicação escrita

É bem interessante conhecer diferentes modelos de competências e opiniões sobre quais são as competências fundamentais para um líder para assim ter uma visão geral e percepções claras de como cada competência contribui para o exercício da liderança. Porém a interdisciplinaridade da liderança gera certa confusão sobre o tema, logo, para aplicação das entrevistas realizadas adiante nesta monografia, será usado o mesmo modelo utilizado por Oliveira e Marinho (2005) em sua obra: o quadro adaptado da Fundação para Liderança e Aprendizagem, entidade norte-americana dedicada a promover o desenvolvimento de liderança por meio de pesquisa, consultoria e ensino. A tabela é composta por 14 competências de liderança distribuídas em cinco categorias gerais.

QUADRO 3: Competências de liderança

Competências de Liderança (Foundation for Leadership and Learning)	
<u>Competências Gerais</u>	<u>Competências Específicas</u>
Pessoais e Educacionais	1. Adotar fundamentos éticos e responsabilidade social
	2. Aplicar teorias e estratégias de aprendizagem
Interpessoais	3. Valorizar o desenvolvimento de pessoas
	4. Desenvolver relacionamentos e comunicação interpessoal
	5. Trabalhar em equipe
Organizacionais	6. Transitar na diversidade
	7. Implementar mudança, criar e inovar
	8. Promover o desenvolvimento organizacional
Cognitivas	9. Conhecer os fundamentos e teorias da liderança
	10. Pesquisar e analisar dados
	11. Gerir informação e Gerar conhecimento
Profissionais	12. Solucionar problemas e tomar decisões
	13. Empreender e administrar
	14. Planejar e implementar projetos

FONTE: Oliveira e Marinho (2005)

Pessoais e Educacionais

Com competência na área pessoal e educacional o líder tende a ser um aprendiz ativo, buscando um processo contínuo de aprendizado, onde se mantém sempre aprendendo e ensinando. Outra característica é que o indivíduo tem seus relacionamentos e decisões

peçoais baseados em princípios éticos. Palavras-chave: autoconhecimento, aprendizagem ativa e ética.

Interpessoais

Competência na área interpessoal garante que o líder tenha facilidade de manter boas relações humanas, elevado nível de comunicação interpessoal, sensibilidade para interagir em um ambiente com uma diversidade de perfil, no mundo globalizado é uma situação bem comum, tudo funcionando forma sinérgica visando de forma comprometida valorizar e desenvolver pessoas e também gerar um ambiente leve e integrado entre todos os envolvidos no processo de liderança. Palavras-chave: Valorização e desenvolvimento dos outros, transitar na diversidade, trabalho em equipe, comunicação efetiva.

Organizacionais

Competências na área organizacional estão relacionadas ao fato de um líder nunca estar satisfeito com o status quo, o que lhe faz sempre buscar novas oportunidades, criar e inovar para desenvolver novas idéias, estratégias e processos que sejam de benefício para a organização. Palavra-chave: Inovação.

Cognitiva

A área cognitiva, além de se relacionar com a aprendizagem contínua, também está ligada com a capacidade analítica de um líder em buscar novos dados e fontes a fim de aplicá-los em benefício da organização. Palavras-chave: Aprendizagem ativa e capacidade analítica

Profissional

A propriedade de competências na área profissional é o que faz do líder uma pessoa e profissional diferenciado dos demais. Conhecendo bem seus pontos fortes e francos, aplica suas competência desenvolvidas de líder no seu papel profissional garantindo o aproveitamento de toda a capacidade de uma equipe em suas atuais responsabilidades, garantindo uma busca efetiva por melhores soluções e decisões para a realização de projetos, bem como do planejamento e todas operações relacionadas. Palavras-chave: Empreendedorismo e autoconhecimento.

Assim conclui-se o capítulo com as palavras-chave que são base para a construção do questionário para análise junto aos intercambistas: Autoconhecimento, Ética, Desenvolvimento dos outros, Transitar na diversidade, Trabalho em equipe, Comunicação efetiva, Inovação, Aprendizagem ativa, Capacidade analítica e Empreendedorismo. Tornando simples e claro a visualização do que será analisado: se os intercâmbios são, pela percepção dos indivíduos que vivem a experiência, ferramentas para o desenvolvimento de competências de liderança.

4. NOÇÕES GERAIS DO INTERCÂMBIO INTERCULTURAL

O intercâmbio pode parecer uma prática moderna, mas é algo que já acontece desde os tempos mais antigos. Sebben (2009) lembra que desde o início dos tempos indivíduos se aventuravam mundo afora, em grupo ou sozinhos, por motivos mais diversos, mas que independente dos motivos essas pessoas eram os primeiros expatriados da história. Expatriado na essência da palavra já informa seu forte significado: fora de sua terra paterna. Sendo assim, viagens exploratórias, missões religiosas, caravanas mercantis ou de colonização já eram expatriados abrindo as fronteiras da globalização. Sebben (2007) vai ainda mais longe e diz que mesmo antes de Cristo, na República Romana, os jovens mais importantes da sociedade romana iam à Grécia para aprofundar seus estudos. Seriam esses jovens os primeiros intercambistas da história? Depois da queda do império, entra o Cristianismo e a sua influência na educação com a propagação da palavra de Deus através de seminários, monastérios, educandários e fieis que não poupavam esforços e faziam seus intercâmbios também.

Intercambista é qualquer pessoa que vai sair para vivenciar uma experiência intercultural, destacou Sebben (2007), e não importa se essa pessoa irá estudar numa nova universidade, trabalhar numa nova filial da empresa, casar com uma estrangeira, etc. Porque o foco está na convivência com a cultura estrangeira e não com suas atividades formais. Para Oliveira e Marinho (2005), nós já nascemos globais e que líderes jamais devem se fechar em “mundinhos individuais”, pois é de grande necessidade que a humanidade faça da globalização um instrumento de congregação e não de segregação de culturas, para que assim seja possível buscar unidade na diversidade visando uma melhor qualidade de vida para todos. Yagi (2008) complementa afirmando que dentre os inúmeros aspectos econômicos impactados pela globalização, o mais importante é o crescimento da competitividade global e ainda alerta para como é necessário ter bastante atenção para a crescente importância de elementos culturais como diferencial no mercado, podendo aperfeiçoar a segmentação e ser fonte de competitividade.

Sykes (2009) pontua em sua publicação as oportunidades de desenvolvimento e benefícios que uma experiência internacional pode proporcionar:

- Melhorar o autoconhecimento;

- Aperfeiçoar as habilidades de comunicação;
- Aperfeiçoar a adaptabilidade;
- Fortalecer a autoconfiança
- Fortalecer a capacidade de trabalhar efetivamente com outros indivíduos de cultura e senso de valor diferentes.
- Desenvolvimento profissional
- Mergulhar profundamente numa experiência para se colocar teorias na prática;
- Tornar-se melhor preparado para assumir futuros cargos de liderança – especialmente em organizações multiculturais;
- Melhorar o entendimento dos elementos fundamentais na competitividade global.

Pode-se observar que as oportunidades de desenvolvimento citados por Sykes (2009) estão relacionadas às competências que demandam ser desenvolvidas para o bom desempenho como líder, conforme explicado no capítulo anterior de acordo com Oliveira e Marinho (2005). O mesmo ainda apresenta explicitamente entre os pontos que a experiência os prepara para assumir futuramente o papel de líder.

Ainda segundo Sykes (2009), os intercambistas têm consciência e estão convencidos de que ter um maior entendimento global é crítico para seus futuros. E os impactos desses intercâmbios fazem parte do futuro desses indivíduos através de suas escolhas e oportunidades. Segundo Sebben (2007), cada vez mais as empresas, assim como órgãos públicos, têm valorizado isso e exigido em seus quadros colaboradores que tenham vivido uma experiência intercultural, por entenderem que esse tipo de pessoa possui um perfil arrojado, de iniciativa, flexibilidade e criatividade. Oliveira e Marinho (2005) complementam afirmando que segundo vários cientistas dentre os diversos aspectos da globalização o mais importante é também o mais difícil: criar uma cultura organizacional intercultural, pois mudar fatores externos como criar novos locais de atuação ou postos de atendimento é bem mais simples que mudar fatores internos como crenças, valores, como as pessoas pensam ou decidem.

De acordo com Tayjeebe (2009), pesquisas indicam que internacionalização do currículo e a imersão em diferentes culturas, visando desenvolver competências interculturais

e idiomas, são os fatores críticos de preparação de um indivíduo para o mercado de trabalho global. E complementa, ainda, afirmando que esses indivíduos antecipam as necessidades dos mercados de trabalho internacionais. Organizações modernas visualizam claramente o potencial de liderança nesses indivíduos, líderes com mentalidade intercultural.

5. METODOLOGIA

Segundo Gil (1991), pesquisas descritivas têm como grande objetivo descrever as características de determinada população. Pesquisas que objetivam levantar opiniões, crenças e atitudes de um determinado grupo acerca de algum tema. Neste capítulo será tratado de que forma foi efetivada a pesquisa descritiva desta monografia, que visa analisar a opinião dos jovens que vivenciam ou vivenciaram a experiência de intercâmbio intercultural acerca da influência que tal experiência tem no desenvolvimento de competências de liderança.

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

5.1 Amostragem

Toda a amostragem é composta por indivíduos que participaram do programa de intercâmbio da AIESEC (Anexo A), 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, por fim, o intercâmbio intercultural. Segundo Gil (1991), a amostra utilizada define-se como uma amostragem por conglomerado, tendo em vista que os participantes foram intercambistas dos programas de uma mesma organização. Os jovens realizaram seus intercâmbios dentre os seguintes países do mundo: Índia, Alemanha, Espanha, Argentina, Chile, Mongólia, China, Grécia, Romênia, Polônia, México, Camboja, Portugal e Ucrânia.

A amostra foi selecionada por conveniência em termos de maior agilidade de resposta e facilidade de acesso à internet, identificados através de uma abordagem inicial anterior ao envio do questionário final. São vinte jovens de idade entre 18 e 28 anos que vivenciam ou em algum momento de sua vida vivenciaram a experiência de intercâmbio intercultural.

Em 2010, A AIESEC no Brasil realizou 841 intercâmbios de jovens brasileiros para o exterior. No ano 2011, a organização atingiu, ao final do mês de agosto, o número de

785 intercâmbios. Os jovens selecionados como amostra para a pesquisa nesta monografia saíram do Brasil para realizar seu intercâmbio intercultural entre Janeiro de 2010 e Junho de 2011.

5.2 Variáveis

De acordo com Gil (1991), a pesquisas descritivas, que nesta monografia toma forma de levantamento, visa descobrir a associação entre determinadas variáveis. Nesta pesquisa o objetivo é analisar como a experiência de intercâmbio intercultural influencia o desenvolvimento de competência de liderança, que se definiu em dez competências-chave através da pesquisa bibliográfica em autores de competência e liderança: Autoconhecimento, Ética, Desenvolvimento dos outros, Transitar na diversidade, Trabalho em equipe, Comunicação efetiva, Inovação, Aprendizagem ativa, Capacidade analítica e Empreendedorismo

5.3 Instrumento de coleta

Segundo Gil (1991), utiliza-se as técnicas de interrogação como questionários, entrevistas ou formulários para coletar os dados de um levantamento. Nesta monografia se utilizou a técnica de questionário, em que se define como um conjunto de questões que são respondidas por escrito pelo pesquisado.

Os pesquisados responderam as perguntas relacionadas ao tema de influência do intercâmbio intercultural no desenvolvimento de competência de liderança através de escala de 1 a 5 com os seguintes significados: 1 – Não concordo totalmente; 2 – Não concordo parcialmente; 3 – Indiferente; 4 – Concordo parcialmente; 5 – Concordo totalmente. O questionário foi construído e aplicado de forma digital com o auxílio de ferramentas *on-line*. Os entrevistados receberam o questionário por e-mail e o responderam individualmente no período entre 24 e 28 de agosto de 2011. Dúvidas ocasionais foram solucionadas através de contato por e-mail.

6. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Para iniciar este capítulo será apresentado o principal objetivo comum entre os vinte intercambistas: desenvolvimento profissional. 70% dos entrevistados que iniciaram o preenchimento do questionário esclareceram que, dentre seus principais objetivos ao participar de um programa de intercâmbio intercultural, visavam desenvolver-se profissionalmente com a experiência.

Logo adiante serão analisados e discutidos os resultados do questionário relacionados diretamente com a opinião dos jovens sobre a influência do intercâmbio no desenvolvimento de competência de liderança. Os dados serão apresentados com quadro ilustrativos compostos pela pergunta, resultado geral das opiniões e alguns comentários gerais apresentados pelos jovens.

QUADRO 4: Resultados da questão referente à autoconhecimento.

Seu intercâmbio intercultural lhe provê/proveu oportunidades de desenvolver autoconhecimento?					
Escala:	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>
Nº de opiniões:	0	0	0	3	17
Comentários gerais apresentados acerca da pergunta:					
“O fato de estar ‘sozinho’ e fora da sua zona de conforto em um país completamente novo, faz com que o ambiente se torne propício para a reflexão individual e criação de desafios pessoais que possibilitam um maior autoconhecimento.”					
“No momento em que você está em um ambiente que muitos conceitos de certo e errado mudam por conta da cultura em que você está. Você começa a se questionar muito sobre o que realmente é natural seu ou é induzido pelo ambiente em que você vive... é uma descoberta fantástica de você mesmo.”					
“O intercâmbio lhe possibilita desenvolver seu autoconhecimento porque lhe obriga a sair da sua zona de conforto e entender-se em diferentes realidades, lhe proporciona momentos de reflexão onde você se vê "sozinho" e responsável por si mesmo, e a partir disso lhe permite conhecer as suas fortalezas e as suas limitações.”					
“No intercâmbio, devido ao choque cultural, você repensa muito sobre os seus valores implantados pela cultura brasileira e começa rever o que realmente vale a pena e faz sentido. A flexibilidade também aumenta, pois com a diferença de cultura você é obrigado a se posicionar em vários pontos de vista diferente daquele que você está acostumado.”					

Houve unanimidade entre os entrevistados em concordar que intercâmbio intercultural provê oportunidades de desenvolver autoconhecimento. Pode-se observar que dentre os vinte entrevistados, 85% concordou totalmente com o questionamento. Parte dos

R14040988

comentários afirma que o indivíduo, ao estar inserido em um novo contexto e por muitas vezes se encontra obrigado a sair de sua zona de conforto, é desafiado a questionar-se e refletir sobre sua essência.

QUADRO 5: Resultados da questão referente à valorização e desenvolvimento dos outros.

Seu intercâmbio intercultural lhe provê/proveu oportunidades de trabalhar com a valorização e desenvolvimento de outros indivíduos?					
Escala:	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>
Nº de opiniões:	0	0	1	5	14
Comentários gerais apresentados acerca da pergunta:					
<p>“Sim, aprendi muito a rever meu conceito sobre o comportamento das pessoas individualmente, muitos padrões de comportamento que estava habituado do Brasil não se aplicavam aos Espanhóis, então aprendi aos poucos a valorizar outros traços do comportamento deles que eu dava pouco valor.”</p>					
<p>“Independente do tipo de intercâmbio, você consegue desenvolver ou trabalhar a valorização de outros indivíduos, basta apenas você enxergar como e querer fazer isso.”</p>					
<p>“A fonte de maior aprendizado em um intercâmbio são as pessoas. Quando você passa a conviver e entender as diversas maneiras de pensar e agir você acaba mudando a sua própria e se desenvolvendo como ser humano.”</p>					
<p>“Sim, tive a oportunidade de trabalhar com pessoas de um comitê diferente, onde eles tinham um conhecimento organizacional bem abaixo do meu. Tive que entendê-los e tentar passar ao máximo meu conhecimento para eles. Também trabalhei num orfanato, onde as crianças e os próprios colaboradores passavam por dificuldades. Interagir com eles, ganhar o seu respeito e ajudá-los me fez desenvolver essa competência.”</p>					
<p>“Fiz um intercâmbio cultural e trabalhei com jovens de 8 a 17 anos. Óbvio que não é possível atender todos eles, mas vi em muitos o interesse em se desenvolver com inglês a fim de se comunicar melhor comigo. mas o mais importante foi vê-los conhecer um pouco mais sobre a minha cultura e ser capazes de estabelecer comparações entre o meu país e o deles, abordando pontos positivos e negativos quanto à economia, desenvolvimento, saúde, educação.”</p>					

Apenas um entrevistado se mostrou indiferente ao fato de que o intercâmbio intercultural influencia no desenvolvimento de competências de valorização e desenvolvimento de outros indivíduos. Pode-se observar que 25% dos jovens concordam parcialmente com a afirmativa e 70% concordar totalmente. Também é possível constatar através dos comentários que as pessoas, com culturas, perfis e percepções distintas, têm papel fundamental durante o processo de aprendizado no intercâmbio.

QUADRO 6: Resultados da questão referente à comunicação efetiva, capacidade de trabalhar em equipe e transitar na diversidade.

Seu intercâmbio intercultural desenvolve/desenvolveu competências interpessoais como comunicação efetiva, capacidade de trabalhar em equipe e transitar na diversidade?					
Escala:	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>
Nº de opiniões:	0	0	1	1	18
Comentários gerais apresentados acerca da pergunta:					
<p>“Com certeza, pois a frase ‘o intercâmbio intercultural desenvolve/desenvolveu competências interpessoais como comunicação efetiva, capacidade de trabalhar em equipe e transitar na diversidade’ descreve bem minha experiência!”</p> <p>“Totalmente, trabalhei num time multicultural, não sabia falar a língua com fluência, tive que aprender a usar outros recursos de comunicação, tive que entender as diferenças de comportamento de quatro países diferentes para poder trabalhar em harmonia e conseguir realizar minhas atividades, além de claro fazer os amigos que são fundamentais para qualquer experiência.”</p> <p>“O fato de trabalhar num país que não tem o mesmo idioma nativo, trabalhando com pessoas mais velhas, lhe possibilita desenvolver todos esses três pontos. 1º comunicação efetiva por aprender a comunicar-se no idioma local e da forma com a qual eles entendessem bem e assimilassem a idéia, seja por canais virtuais ou presenciais; 2º e 3º por trabalhar com pessoas de diferentes idades, formações diferentes, tipos de negócios diferentes, me fez desenvolver forte o trabalho em equipe.”</p> <p>“Tive a oportunidade de trabalhar com pessoas de outros países e de conhecer a forma como se relacionam e como vêem o mundo. Aprendi a respeitar e valorizar mais a diferença e me adaptar mais facilmente.”</p> <p>“Comunicação e diversidade. Essa combinação é interessante. Por aqui quando vou dizer algo, penso muito em como o receptor vai interpretar. Na China, algumas vezes fiz piadas que não tinham o menor valor cômico para eles e que talvez tenham até passado uma imagem errada do intuito inicial. Se ligar na diversidade e adaptar a comunicação a ela foram e esta sendo um desafio.”</p>					

Apenas um jovem se mostrou indiferente à afirmativa. A grande maioria, 90% dos entrevistados, concorda totalmente que o intercâmbio intercultural proporciona oportunidade de desenvolver competências interpessoais como comunicação efetiva, capacidade de trabalhar em equipe e transitar na diversidade. Pode-se constatar dentro dos comentários que as situações vividas pelos jovens e desenvolvimento de competências interpessoais possibilitar aos mesmo potencializar sua adaptabilidade e flexibilidade. De acordo com Sebben (2009), quando o indivíduo é resiliente é muito mais fácil quebrar paradigmas e compreender pontos de vista diferente, logo possuem uma maior facilidade em trabalhar em ambientes multiculturais. Chiavenato (1999) afirma que a influência interpessoal que um líder gera em liderados visando atingir um objetivo comum acontece através de um processo de

comunicação efetiva, logo, a competência tem grande relevância para o líder ao desempenhar tal papel.

QUADRO 7: Resultados da questão referente à ética e responsabilidade social

Seu intercâmbio intercultural desenvolve/desenvolveu competências pessoais como ética e responsabilidade social?					
Escala:	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>
Nº de opiniões:	1	2	0	6	11
Comentários gerais apresentados acerca da pergunta:					
“Não foi um grande foco, principalmente o de responsabilidade social, mas estar em outra cultura me fez ver uma série de valores éticos que eu tinha, bem como assimilar novos comportamentos.”					
“Fiz um trabalho social e vejo a importância disso. Essa não foi só a minha experiência de voluntariado e de trabalho em prol do próximo, mas foi um dos mais marcantes da minha vida.”					
“Ao viver uma experiência de intercâmbio você passa a ter parâmetros de comparação entre a sua e outras realidades e a questionar as desigualdades que hoje existem no mundo.”					
“Quando se trabalha para angariar fundos e recursos a pessoa automaticamente desperta para a responsabilidade social.”					
“Não tenho nenhum exemplo concreto de desenvolvimento de ética e responsabilidade social além do que eu já tinha antes de iniciar meu intercâmbio.”					

O questionamento sobre competências de ética e responsabilidade sociais foram, dentre todos os demais, o que mais dividiu opinião entre os entrevistados, porém, ainda assim, a maioria confirmou que o intercâmbio proporciona o desenvolvimento dessas competências. 30% dos jovens não concordam com a afirmação e apenas 5% não concordam totalmente. Já entre os que confirmaram o questionamento 30% concordam parcialmente e 55% concordam totalmente que experiência influencia o desenvolvimento de competências de ética e responsabilidade. Pode-se observar também que tais competências não são priorizadas entre os jovens participantes dos programas e há um comentário que afirma já estar satisfeito com sua competência de ética, que durante a experiência foi apenas reforçada.

QUADRO 8: Resultados da questão referente à aprendizagem ativa

Seu intercâmbio intercultural desenvolve/desenvolveu competências educacionais como aprendizagem ativa?					
Escala:	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>
Nº de opiniões:	0	2	1	4	13
Comentários gerais apresentados acerca da pergunta:					
“Totalmente, até meu processo de aprendizado da língua do país partiu totalmente de mim,					

saindo de um conhecimento básico e genérico à fluência que tenho hoje.”

“Trabalhei em uma realidade totalmente distinta da minha. Tive de aprender da maneira que pude para entender a nova realidade e realizar um bom trabalho.”

“Sim, pois a todo o momento eu tinha que fazer coisas novas, como aprender sobre a legislação mexicana e o serviço social obrigatório para estudantes e universitário, eu aprendia por mim mesmo e utiliza isso para alcançar meus objetivos e obter resultados para a organização.”

Entre os comentários pode-se observar que ao inserir-se em uma nova realidade o indivíduo, para se adaptar, precisa aprender coisas novas que às vezes depende somente dele mesmo, como atingir a fluência no idioma, conhecer as normas e leis vigentes no local e também aprofundar o conhecimento acerca dos costumes e cultura. Apenas 10% dos entrevistados discordam com a influência do intercâmbio no desenvolvimento de competências educacionais como aprendizado ativo. A maioria, 85% dos jovens, confirma que a experiência provê oportunidades de desenvolver tal competência.

QUADRO 9: Resultados da questão referente à empreendedorismo e inovação

Seu intercâmbio intercultural desenvolve/desenvolveu suas capacidades de empreendedorismo e inovação?					
Escala:	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>
Nº de opiniões:	0	1	5	5	9
Comentários gerais apresentados acerca da pergunta:					
“Quando você é posto num ambiente diferente do seu habitual é impossível você tentar fazer as mesmas coisas do mesmo jeito, todo dia eu tinha que pensar em meios novos e fora do que eu considerava normal, uma vez que o publico espanhol reagia diferente às ações que eu estava habituado.”					
“Trabalhar no 3º setor e ainda na área de empreendedorismo social foi a melhor oportunidade para entender como funciona esse mercado e perceber a forte relação e necessidade de interação entre o mercado corporativo e não corporativo.”					
“Muito, porque precisei buscar diferentes alternativas para apresentação das minhas aulas, me virar nos acontecimentos diários, dificuldades com a língua.”					
“Tive de montar portfólios de abordagem para tentar novas parcerias para uma ONG. Não tinha em que basear meu trabalho, tive então de buscar novas formas de encontrar parcerias.”					
“Fazer um intercâmbio profissional é também estar inserido em um novo mercado, com novas práticas, idéias, problemas e soluções. Essas informações combinadas alimentam a capacidade de empreender e inovar.”					
“Meu intercâmbio é em um espaço de <i>coworking</i> voltado para empreendedores, onde tenho a oportunidade de montar um novo modelo de negócio. Definitivamente, essa competência					

é nova para mim e estou tendo a oportunidade de desenvolvê-la”

Foi possível constatar através da opinião positiva de 70% dos jovens entrevistados que o intercâmbio prevê oportunidades de desenvolver capacidade de empreendedorismo e inovação. 45% concorda totalmente com o questionamento e pode-se observar que o nível de discordância foi baixo, apenas 10% dos entrevistados, e 25% se posicionou indiferente ao tópico.

QUADRO 10: Resultados da questão referente à capacidade analítica

Seu intercâmbio intercultural desenvolve/desenvolveu competências cognitivas como capacidade analítica?					
Escala:	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>
Nº de opiniões:	0	1	5	7	7
Comentários gerais apresentados acerca da pergunta:					
“Pensar numa cultura diferente te faz repensar muito os padrões. Também pela atividade que eu exerci de gestão a nível nacional, tive constantemente que lidar com informações, escolher informações relevantes para uma avaliação da realidade que pedia um padrão bem diferente do q eu estava habituado no Brasil.”					
“Quando cheguei ao México, a primeira coisa que fiz foi começar a analisar basicamente tudo... como me locomover na cidade, como fazer para aprender a língua nativa mais rapidamente, o que poderia fazer para incrementar meu trabalho, quanto deveria gastar, etc.”					
“Quando você se encontra em um ambiente externo você consegue se distanciar do problema e entendê-lo melhor se livrando dos conceitos pré-estabelecidos que existem na sua realidade.”					
“Concordo. Uma vez que o intercâmbio te faz assimilar novas culturas e te faz refletir sobre as relações humanas e sociais.”					

O questionamento acerca do desenvolvimento de competências cognitivas como capacidade analítica obteve resultado de concordância similar ao questionamento anterior, porém conta com 35% dos jovens concordando totalmente e 35% concordando parcialmente que a experiência influencia em tal desenvolvimento, totalizando 70% dos entrevistados. Dentre os comentário pode-se constatar que os indivíduos, ao inserir-se em uma realidade externa àquela que os estão adaptados, possibilitam desenvolver uma visão crítica mais apurada.

O gráfico logo abaixo ilustra o percentual total de opiniões dos jovens acerca da influência do intercâmbio intercultural no desenvolvimento de competências gerais necessário para um líder desempenhar efetivamente seu papel.

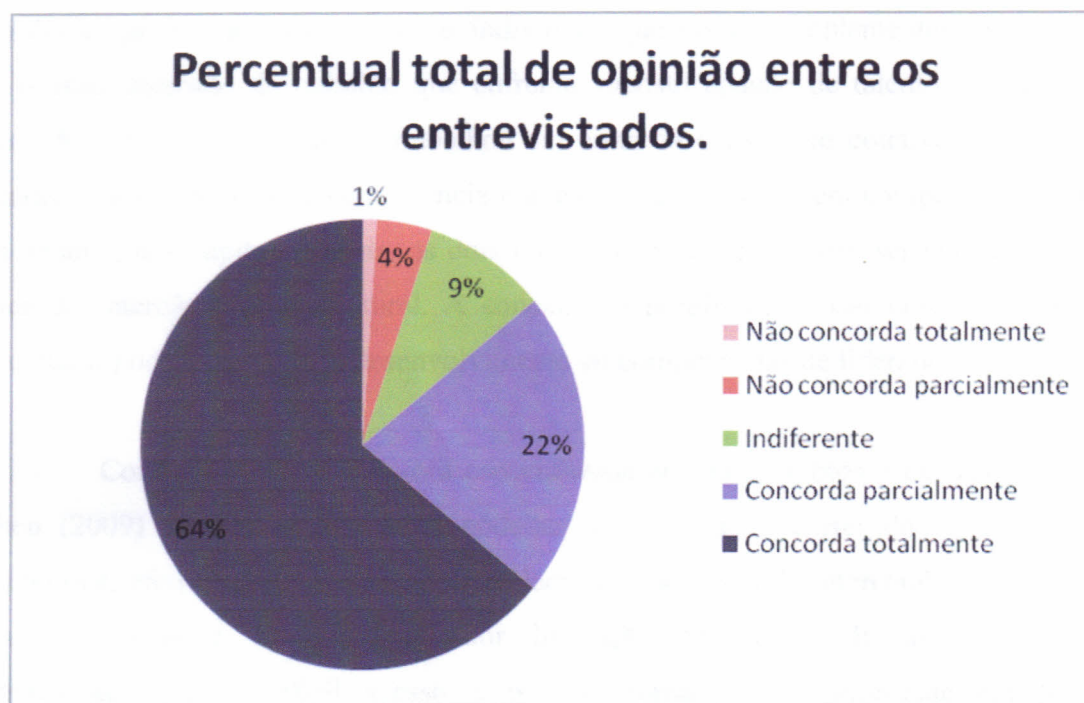


FIGURA 4: Percentual total de opinião entre os entrevistados.

Através do gráfico pode-se constatar que a maioria dos entrevistados concorda que o intercâmbio influencia o desenvolvimento de competências gerais. 64% concorda totalmente e 22% concorda parcialmente, totalizando 86% que confirmam a afirmativa.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho de monografia se propôs a aprofundar os conhecimentos acerca do intercâmbio intercultural e contribuir para o entendimento de como tais experiências podem ser relevantes aos indivíduos que visam complementar sua preparação para o atual mercado de trabalho que enfrenta suposto apagão de talentos e busca novos líderes. Nos capítulos iniciais se trabalhou em cima da construção coletiva do conceito de liderança e dos conceitos de competência e a abordagem baseada em competências para que mais adiante, nos capítulos finais, os dois temas anteriores pudessem ser conectados com a prática do intercâmbio intercultural. A conexão se propôs a analisar como o intercâmbio intercultural pode influenciar o desenvolvimento de competências de liderança.

Conforme a própria autora especializada em intercâmbios e expatriação Andrea Sebben (2009) afirma em sua obra, pôde-se constatar no decorrer da construção desse trabalho que, efetivamente, a bibliografia relacionada ao tema de intercâmbio intercultural é bastante limitada e essa foi a maior limitação encontrada. Inclusive bibliografias internacionais são de difícil acesso e pode-se tornar maior prioridade em próximas construções sobre o tema.

Ao estudar sobre os temas de liderança e competências através de bibliografias tradicionais e entender mais sobre a temática internacional proposta pelos intercâmbios através de discussões com indivíduos especializados sobre o tema, pôde-se constatar como tal oportunidade proporciona crescimento pessoal e profissional aos que se propõem a viver esse desafio. A evolução do tema tem tomado proporções maiores e ganhado força dentro das discussões entre os profissionais de recursos humanos do mercado atual, segundo Sebben (2009), e ao sentir a paixão nas palavras de pessoas com mentalidade intercultural percebe-se que elas também identificam o crescimento proporcionado pela experiência.

REFERÊNCIAS

BOWDITCH, James L; BUONO, Anthony F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COSTA NUNES, Simone. O Desenvolvimento da Liderança sob a Perspectiva da Abordagem Baseada em Competências: Considerações Preliminares. In: ENCONTRO DA ANPAD, 33. São Paulo, 2009.

DAM, Nick Van. **25 melhores práticas em aprendizagem e desenvolvimento de talentos**. Tradução de Celso Roberto Paschoa. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009. Título original: 25 best practices in learning & talent development.

DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2011.

FLEURY, M; FLEURY, A. Construindo o Conceito de Competência. 2001. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/rac/vol_05/dwn/rac-v5-edesp-mtf.pdf>. Acesso em: 25 de julho de 2011.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1991

GÓMEZ, Emiliano. **Liderança ética**. 2ª ed. São Paulo: Editora Academia de Inteligência, 2008.

HAQUE, Umair. The builders manifestó. 2009. Disponível em: <http://blogs.hbr.org/haque/2009/12/the_builders_manifesto.html>. Acesso em: 20 de julho de 2011

KOTTER, Jonh P. **O fator liderança**. São Paulo: McGraw-Hill, 1992.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.

OLIVEIRA, Jayr F.; MARINHO, Robson M. (orgs.). **Liderança: uma questão de competência**. São Paulo: Saraiva, 2005.

Portal da Administração. Intercâmbio: experiência internacional pode ser diferencial na hora da contratação. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/carreira-e-rh/intercambio-experiencia-internacional-pode-ser-diferencial-na-hora-da-contratacao/41757/>>. Acesso em: 25 de julho de 2011

RUAS, Roberto Lima; ANTONELLO, Claudia Simone; BOFF, Luiz Henrique (orgs.). **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

SEBBEN, Andrea. **Intercambio Cultural – para entender e se apaixonar**. Porto Alegre: Artes e Ofícios, 2007.

SEBBEN, Andrea (org.). **Expatriados.com: um novo desafio para os rns interculturais**. Porto Alegre: Artes e Ofícios, 2009.

Site oficial da AIESEC no Brasil. Sobre a AIESEC. Disponível em: <<http://aiesec.org.br/site/sobre/>>. Acesso em: 01 de agosto de 2011

SOALHEIRO, Bruno. O CHA da competência. Disponível em: <http://www.psicologia.pt/artigos/ver_opiniao.php?codigo=AOP0126&area=d8&subarea>. Acesso em: 25 de julho de 2011

SYKES, J. Aubrey. Growing International Internships. In: ASEE/IEEE Frontiers in Education Conference, 39. San Antonio, 2009.

TAYJEBEE. Global advantage of international internships. In: 16th World Conference on Cooperative Education and Work Integrated Learning, 16. Canada, 2009

YAGI, Tadashi. International Cultural Exchange and Economic Impact. 2008. Disponível em: <http://yagi.doshisha.ac.jp/culture/Culturalexchange_final%5B1%5D.pdf>. Acesso em: 20 de agosto de 2011

APÊNDICE A – Questionário de Pesquisa

Questionário de pesquisa sobre a influência do intercâmbio intercultural no desenvolvimento de competências de liderança.

1. Qual sua idade (durante a realização do intercâmbio)?
2. Em país está realizando seu intercâmbio?
3. Qual a duração do seu programa de intercâmbio intercultural?
 - Menos de 1 mês
 - De 1 a 3 meses
 - De 3 a 6 meses
 - De 6 meses a 1 ano
 - Mais de 1 ano
4. Quais os seus objetivos pessoais para realizar o intercâmbio intercultural?
5. Seu intercâmbio intercultural lhe provê/proveu oportunidades de desenvolver autoconhecimento?

Escala						
Não concordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

Caso tenha interesse, insira algum comentário sobre a influência do intercâmbio em desenvolver a competência citada acima.

6. Seu intercâmbio intercultural lhe provê/proveu oportunidades de trabalhar com a valorização e desenvolvimento de outros indivíduos?

Escala						
Não concordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

Caso tenha interesse, insira algum comentário sobre a influência do intercâmbio em desenvolver a competência citada acima.

7. Seu intercâmbio intercultural desenvolve/desenvolveu competências interpessoais como comunicação efetiva, capacidade de trabalhar em equipe e transitar na diversidade?

Escala						
Não concordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

Caso tenha interesse, insira algum comentário sobre a influência do intercâmbio em desenvolver a competência citada acima.

8. Seu intercâmbio intercultural desenvolve/desenvolveu competências pessoais como ética e responsabilidade social?

Escala						
Não concordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

Caso tenha interesse, insira algum comentário sobre a influência do intercâmbio em desenvolver a competência citada acima.

9. Seu intercâmbio intercultural desenvolve/desenvolveu competências educacionais como aprendizagem ativa?

Escala						
Não concordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

Caso tenha interesse, insira algum comentário sobre a influência do intercâmbio em desenvolver a competência citada acima.

10. Seu intercâmbio intercultural desenvolve/desenvolveu suas capacidades de empreendedorismo e inovação?

Escala						
Não concordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

Caso tenha interesse, insira algum comentário sobre a influência do intercâmbio em desenvolver a competência citada acima.

11. Seu intercâmbio intercultural desenvolve/desenvolveu competências cognitivas como capacidade analítica?*

Escala						
Não concordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

Caso tenha interesse, insira algum comentário sobre a influência do intercâmbio em desenvolver a competência citada acima.

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 talentos 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 um 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 auto-decobrimento.

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.