

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

Maurício Da Conceição Chagas

**ENGAJAMENTO VOLUNTÁRIO E ESTIMULAÇÕES PARA ATUAR NA
AIESEC**

PORTO ALEGRE - RS

2014

Maurício Da Conceição Chagas

**ENGAJAMENTO VOLUNTÁRIO E ESTIMULAÇÕES PARA ATUAR NA
AIESEC**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof^a. Dra. Cláudia Simone Antonello

PORTO ALEGRE-RS

2014

Maurício da Conceição Chagas

**ENGAJAMENTO VOLUNTÁRIO E ESTIMULAÇÕES PARA ATUAR NA
AIESEC**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof^a. Dra. Claudia Simone Antonello

Conceito Final:

Aprovado em dede.....

BANCA EXAMINADORA

Prof. Sidnei Rocha de Oliveira – Presidente de Banca

Orientadora – Prof^a. Dra. Claudia Simone Antonello – UFRGS

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao meu pai e à minha mãe, por todo o suporte durante a minha vida, com dedicação amor e carinho e as minhas irmãs por fazerem a minha vida mais completa.

Aos amigos de AIESEC por contribuir nesse trabalho com informações e paciência.

A todos os meus amigos pelo companherismo, conversas e apoio.

A professora Claudia Simone Antonello pela orientação, paciência e disposição mesmo em momentos difíceis.

E por fim a professora Valmiria Piccinini pela disponibilidade de ajudar no momento mais crítico.

RESUMO

O objetivo deste estudo é analisar como os líderes de uma organização sem fins lucrativos engajam e estimulam seus membros, visando compreender como as práticas de gestão de pessoas da AIESEC podem contribuir para a retenção de estudantes voluntários e analisar se tais práticas podem ser aplicadas em outras instituições. Se fez necessário, para tanto, entender onde ocorre o fenômeno estudado: quais são seus atores, o que acontece e como acontece. Os resultados foram extraídos pela análise da entidade AIESEC, uma organização não governamental, cujos colaboradores são jovens universitários sem ou com pouca experiência profissional, a qual fomenta a troca de experiências, gerando oportunidades para pessoas se desenvolverem como líderes. Foram traçadas as idéias mais comuns sobre questões como práticas de gestão de pessoas, retenção e percepção de liderança, a partir da coleta de respostas qualitativas dos diferentes perfis de membros da instituição e com base na revisão da literatura sobre tais práticas. Pretende-se que os resultados deste estudo sejam relevantes para pessoas que lideram equipes e gerenciam negócios. Almeja-se que eles instiguem a reflexão sobre como melhorar as práticas de gerenciamento de pessoas, para manter os indivíduos motivados e engajados nos valores da instituição, sem adotar uma política de remuneração salarial, mas provendo os colaboradores, de experiências e de uma plataforma de desenvolvimento, tanto profissional quanto pessoal. Pessoas são motivadas por diferentes objetivos em diferentes fases da vida. No início da carreira, a motivação por aprendizado faz com que instituições como a AIESEC se realizem bem, no ambiente atual.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão de pessoas, Retenção, Práticas, Liderança, Motivação, Estimulação, Trabalho Voluntário

ABSTRACT

The goal of this monograph is to identify how the leaders of a nonprofit organization engage and stimulate its members, seeking to understand how the practices of people management from AIESEC can contribute to the maintenance of student volunteers, analyzing if such practices could be applied in other institutions. It was necessary to understand where the case studied occurs, who are the actors, what happens and how it happens. The results were obtained analyzing the AIESEC entity, which is a non-governmental organization, in which your employees are university students with no or little work experience, which promotes exchanging experience, providing opportunities for people to develop themselves as leaders. From the qualitative answers collected from different profiles of this institution, were drawn the most common ideas about people management, retention and perception of leadership topics, also based on the literature references that confirm such practices. The results of this study will be relevant to people who lead teams and manage business, in order to think how to improve their people management practices, keeping the individual motivated and engaged by the values of the institution, without adopting a policy of wage payment, providing experiences and a platform to develop both professional and personal skills of its employees. People are motivated by different goals at different stages of life, and in its career beginning the motivation for learning make institutions like AIESEC perform well in the current environment.

KEYWORDS: People Management, Retention, Practices, Leadership, Motivation, Stimulation, Volunteer Work

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

| | |
|--|----|
| Figura 1: Hierarquia das necessidades de Maslow. | 15 |
| Fluxograma 1: Técnicas para coleta de dados em estudo de caso | 35 |
| Organograma 1: Organograma da AIESEC Internacional..... | 38 |
| Organograma 2: Organograma da AIESEC Porto Alegre..... | 40 |
| Quadro 1: Roteiro de entrevista para atingir os objetivos estabelecidos..... | 35 |
| Quadro 2: Entrevistados e seus perfis..... | 41 |
| Quadro 3: Categorias de análises e suas definições..... | 43 |
| Quadro 4: Grupos de motivação na AIESEC..... | 63 |

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AI: AIESEC Internacional

CL: Comitê Local (Escritório da AIESEC Porto Alegre)

EB: Executive Board – Corpo executivo(Diretoria) de um escritório local.

EP: Exchange Participant. Intercambistas

GCDPi: Global Community Development Programme Incoming

GCDPo: Global Community Development Programme Outgoing

GIPi: Global Internship Programme Incoming

GIPo: Global Internship Programme Outgoing

JD: Job description (Descrição do trabalho de um membro ou intercambista)

LCP: Local Committee President. Presidente do Comitê Local

MC: Members Committee. Comitês nacionais

TM: Talent Management (time de Gestão de Talentos)

VP: Vice President – Membros do corpo executivo / Diretor de área

ONG: Organização Não-Governamental

PM: Project Manager – Gerente de Projetos

VP: Vice-presidente

SUMÁRIO

| | |
|---|----|
| 1. INTRODUÇÃO | 9 |
| 2. REFERENCIAL TEÓRICO | 13 |
| 2.1. TRABALHO VOLUNTÁRIO | 13 |
| 2.2. TEORIAS MOTIVACIONAIS PARA TRABALHO VOLUNTÁRIO | 14 |
| 2.2.1. Trabalho voluntário como realização pessoal | 15 |
| 2.2.2. Desenvolvimento de Pessoas: o autodesenvolvimento como motivação | 17 |
| 2.3. GESTÃO DE PESSOAS | 18 |
| 2.3.1. Captação: recrutamento e seleção | 20 |
| 2.3.2. Valorização: gestão de desempenho e retenção | 22 |
| 2.4. INFLUÊNCIA DOS LIDERES | 23 |
| 2.4.1. Características de um líder | 25 |
| 2.4.2. Responsabilidades do líder | 26 |
| 2.4.3. Comunicação Da Equipe | 31 |
| 2.4.4. Motivação da Equipe | 32 |
| 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS | 36 |
| 3.1. TÉCNICA PARA COLETA DE DADOS | 36 |
| 3.2. TÉCNICA PARA ANÁLISE DOS DADOS | 38 |
| 3.3. SUJEITOS PESQUISADOS | 39 |
| 3.3.1. A AIESEC | 39 |
| 3.3.2. Entrevistados | 43 |
| 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS | 45 |
| 4.1.1. Primeira Categoria de Análise: Liderança | 46 |
| 4.1.2. Segunda Categoria de Análise: Práticas de Gestão de Pessoas | 54 |
| 4.1.3. Terceira Categoria de Análise: Motivação para Trabalho na AIESEC | 65 |
| 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS | 71 |

1. INTRODUÇÃO

Atualmente, o terceiro setor constitui-se, na sociedade, como um grupo bastante representativo, no qual as pessoas trabalham não por motivação salarial, mas por outras razões além do dinheiro. No terceiro setor, encontram-se organizações não governamentais de todos os portes, que gerenciam recursos humanos voluntários e procuram retê-los. Nesse estudo, aborda-se a maior organização voluntários do mundo gerida por jovens - a AIESEC - para compreender como suas práticas de gestão de pessoas contribuem para a retenção de estudantes voluntários.

A AIESEC é uma organização não governamental, presente em 113 países e conta com a colaboração de cerca de 86 mil jovens universitários ou recém-graduados (AIESEC, 2014). Trata-se de uma organização, independente e sem fins lucrativos que visa ao desenvolvimento de seus membros, através do trabalho voluntário, nos escritórios locais, e da realização de intercâmbios de profissionais e voluntários.

Por ser uma organização internacional, é importante explicar como ela se articula em tal âmbito. A AIESEC Internacional (AI), localizada em Roterdã, na Holanda, funciona como a sede global da organização e administra a organização como um todo. Abaixo da (AI), encontram-se os escritórios nacionais, chamados de member's comitee (MC), responsáveis por administrar e desenvolver estratégias para os comitês locais (CL). Sua forma de atuação ocorre a partir dos escritórios locais que executam as estratégias formuladas pelo MC e pela AI.

Os principais objetivos da organização são desenvolver as potencialidades do ser humano e buscar a paz mundial. A AIESEC acredita que a prática de intercâmbios corresponde a estes ideais, aproximando povos e promovendo o desenvolvimento dos intercambistas. A principal atividade da organização é, pois, a realização de intercâmbios voluntários e profissionais.

A AIESEC, em Porto Alegre, é um CL desta ONG promotora de experiências que visam ao desenvolvimento do jovem. Estas experiências compreendem o trabalho voluntário nos comitês locais, nacionais e na AIESEC internacional, bem

como a realização de intercâmbios sociais. Nestes, o intercambista realiza trabalho voluntário em ONGs ou projetos sociais de outros países e intercâmbios profissionais, em que ele trabalha, em sua área de formação, em empresas parceiras da AIESEC localizadas em outros países. Conforme seu site (AIESEC, 2014), essa ONG tem como missão:

Possibilitar que os jovens descubram e desenvolvam seus potenciais de liderança para causar um impacto positivo na sociedade, através das oportunidades de liderança, intercâmbios profissional e voluntário e participação em um ambiente global de aprendizagem.

Por esta missão, percebe-se que o objetivo da organização é desenvolver jovens universitários e recém-graduados para que tenham um papel importante na sociedade e contribuam para sua melhoria. A missão da organização mostra-se perfeitamente conectada com sua visão, de cunho utópico, que diz: “A AIESEC visa à paz e ao preenchimento das potencialidades humanas.” (AIESEC, 2014).

O processo de entrada do indivíduo na organização e sua estimulação, por meio do desenvolvimento que a AIESEC pode oferecer, são fundamentais para o entendimento do relacionamento indivíduo-organização. Como esse processo é realizado? É aplicável apenas em uma organização nos moldes da AIESEC? Como os próprios membros da AIESEC conseguem selecionar, estimular e fazer com que outros jovens trabalhem voluntariamente? Como eles fazem para disseminar a missão, a visão e os valores para toda a rede? Isso não ficar restrito somente às lideranças?

Das perguntas formuladas, surgem a problemática e a questão de pesquisa: Como uma organização sem fins lucrativos e sem remuneração salarial, engaja e retém seus membros voluntários?

“Em uma organização na qual o trabalho é voluntário, o processo de socialização passa a ser ‘chave’ para a retenção de seus membros.” (HASKI-LEVENTHAL e BARGAL 2008, p.12). Na literatura atual, não se tem ao certo qual o motivo para o trabalho voluntário e é isso que aqui será buscado. Como chegar nesse grau de estimulação pelas organização?

O objetivo geral desta pesquisa deriva do questionamento principal sobre o tema aqui tratado:

Analisar como os líderes de uma organização sem fins lucrativos engajam e estimulam seus membros, visando compreender como as práticas de gestão de pessoas da AIESEC mantém estes estudantes voluntários.

Dele derivam os objetivos específicos:

- a)descrever as práticas de gestão de pessoas (captação, desenvolvimento; gestão de desempenho; valorização);
- b)verificar quais os fatores que, na percepção dos pesquisados, contribuem para que permaneçam na AIESEC;
- c)analisar a percepção dos pesquisados acerca do papel do gestor de projeto (líder) em sua equipe;
- d)discutir a possibilidade de emprego das práticas de gestão de pessoas da AIESEC, em organizações privadas.

Estilo de liderança e competências do gerente provocam impactos diretos e mensuráveis, tanto no sucesso das organizações e dos negócios como na forma como lançam mão de práticas de gestão de pessoas. Essa pesquisa apresenta práticas do gestor, na forma de estimular equipes e na comunicação. Pela delimitação deste estudo, outros aspectos (ex. cliente, ambiente, projeto, etc.) não foram estudados nem conceituados, apesar de influenciarem o ambiente no qual o líder deve atuar.

Segundo Drucker (1990), a liderança define como deve ser o futuro, alinha as pessoas da organização a essa visão e as inspira para a ação, apesar dos obstáculos. Hoje, as grandes corporações mostram falta de gerentes com perfil de liderança, que saibam estimular funcionários e criar um ambiente de trabalho agradável e mais produtivo. Comunicação significa transmitir as informações necessárias à equipe, no momento certo. Para que isso ocorra, essa área do conhecimento deve funcionar bem no conjunto da organização e não somente em relação ao time do projeto, pois, inúmeras vezes, decisões equivocadas são tomadas, nos vários departamentos, por falta de comunicação entre as equipes envolvidas no projeto

Conforme Willingham (2001), as pessoas têm uma necessidade inata de serem valorizadas e de saberem que são importantes. Elas necessitam sentir que você não as vê apenas como um punhado de carteiras profissionais apresentando-se para trabalhar: você as vê como gente.

O presente trabalho visa analisar práticas de gestão de uma ONG, no que diz respeito ao engajamento, à transmissão de valores e à estimulação dos colaboradores, o que resulta em retenção de membros, mesmo não oferecendo remuneração monetária, mas experiência de trabalho.

Além desta introdução, este trabalho contém mais quatro partes. No capítulo dois, apresenta-se a revisão da literatura: define-se o que é trabalho voluntário; mostra-se como pessoas são captadas, mantidas, gerenciadas e também influenciadas e estimuladas pelos líderes para alcançar os objetivos planejados; apresentam-se conceitos de gerenciamento de time e projetos, bem como a importância do papel de líder para sua equipe dentro da organização, enfatizando a perspectiva organizacional e do ambiente.

No capítulo três, estão os procedimentos metodológicos que abordam as ferramentas adotadas para a obtenção dos dados foram e definem-se as premissas para a análise.

No capítulo quatro, expõem-se os resultados das análises efetuadas, obtidos através de pesquisas, entrevistas, experiências vivenciadas em organizações, consulta a artigos publicados, a materiais disponíveis e a profissionais envolvidos na gestão.

Considera-se que os resultados obtidos neste estudo serão importantes para pessoas que lideram equipes, por instigá-las a refletir sobre como melhorar processos e/ou como adquirir habilidades, que poderão aumentar a probabilidade de sucesso na gestão de recursos humanos, mantendo os voluntários engajados e dos, não sendo isso atrelado à remuneração monetária.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Trabalho voluntário, motivações, retenção de pessoas, engajamento, gestão de pessoas, organizações sem fins lucrativos e organizações com fins lucrativos são conceitos complexos, mas que estão na fala cotidiana de jovens profissionais e empresários. Através deste cenário, para melhor compreensão do objeto de pesquisa, são revistas teorias e apresentadas ideias sobre trabalho voluntário, estimulação para trabalhar voluntariamente, retenção de pessoas, semelhança atual entre ONGs e instituições privadas e como abordá-las hoje.

2.1. TRABALHO VOLUNTÁRIO

Para Shin e Kleiner (2003), voluntário é um indivíduo que oferece seu serviço a determinada organização, sem esperar compensação monetária, proporcionando uma contribuição que origina benefícios a ele próprio e a terceiros. A fim de pensar, com uma visão mais global, sobre o significado do trabalho voluntário, recorre-se a uma explicação dada pela Organização da Nações Unidas, a qual atua como facilitadora na cooperação de direito internacional, na segurança internacional, no desenvolvimento econômico, no progresso social e dos direitos humanos e na realização da paz mundial. Para United Nation (2001, p.8):

Ao reunir as pessoas para agir para o bem da comunidade, a ação voluntária cria laços de confiança e incentiva a cooperação, em outras palavras, ele cria capital social. Se as pessoas que se voluntariam são de diferentes origens étnicas, religiões e status econômico, o fato de sua atuação em conjunto pode ajudar a aumentar a harmonia social. A participação voluntária em assuntos públicos – como exemplo, eleições para representantes locais, ou porta-vozes de comunidades - também podem ajudar a criar um público politicamente alfabetizado, que é importante para a preservação dos princípios democráticos.

A reunião para pessoas realizarem o trabalho voluntário visa, pois, à paz mundial, assunto bastante comentado, que não é, porém, um fato recente. A paz mundial é tema tratado há muitos séculos, mas que vem se intensificando, cada vez mais, principalmente depois da Segunda Guerra Mundial. Wilson (2000) diz que o programa de voluntariado também não é um fenômeno recente e que, há bastante tempo, muitas organizações dependem do trabalho voluntário. Muitas pessoas já dedicaram ou dedicam, voluntariamente, parte de seu tempo livre a alguma causa.

O trabalho voluntário pode ser caracterizado como uma atividade não remunerada, em que o indivíduo dedica seu tempo, trabalho e talento para projetos de cunho cívico, cultural, educacional, científico entre outros. O voluntário é um agente de transformação que atua em benefício da sociedade.

O trabalho voluntário é reconhecido por instâncias oficiais, tendo sido legitimado, no Brasil, por meio da Lei do Voluntariado (1998, p. 3) que o define como:

A atividade não remunerada, prestada por pessoa física entidade pública de qualquer natureza ou instituição privada sem fins lucrativos, que tenha objetivos cívicos, culturais, educacionais, científicos, recreativos ou de assistência social, inclusive, mutualidade.

Boa parte da literatura acerca do trabalho voluntário deixa evidente que é importante compreender as motivações que levam um indivíduo a doar seu tempo a determinada organização e a se manter nela para atuar em benefício da sociedade. Analisar essa motivação é matéria que pode ser utilizada na gestão das organizações privadas.

2.2. TEORIAS MOTIVACIONAIS PARA TRABALHO VOLUNTÁRIO

A extensa literatura existente sobre o comportamento de indivíduos nas organizações não pode ser totalmente generalizada e aplicada aos indivíduos voluntários, visto existirem diferenças importantes entre os dois grupos. Há a

questão monetária, o tempo disponibilizado, a fraca dependência dos voluntários e a tendência informal dos recrutamentos, que diferencia o voluntariado do mundo privado. Segundo Cnaan e Cascio (1998), existem diferenças fundamentais sobre motivação, recompensas e práticas de gestão entre voluntários e funcionários pagos, para um estudo que se concentra exclusivamente na natureza do compromisso voluntário e do desempenho.

Azevedo (2007) define o público-alvo da atividade voluntária, evidenciando que este segue quatro perspectivas motivacionais: (1) obtenção de experiência profissional, relacionar-se com pessoas diferentes e se sentir útil; (2) sentimento de solidariedade, altruísmo e assistencialismo; (3) alguma conotação de religiosidade ou sentimento de compartilhamento; (4) percepção de união, coletividade, pertencimento a um grupo – seria o processo de socialização também mencionado por Haski-Leventhal e Bargal (2008).

Para Wilson (2000, p.231), “o desejo de apreciação e de reconhecimento do trabalho está associado aos níveis superiores da pirâmide de Maslow, por exemplo, as necessidades de reconhecimento social e autorrealização são fatores de motivação para o trabalho voluntário”.

Com base nessas ideias, apresentam-se, nas próximas seções, as teorias de realização pessoal e profissional; o processo para atingi-la; o momento teoricamente indicado para exercer um trabalho voluntário, como necessidade a ser atingida; o que o voluntariado pode oferecer ao autodesenvolvimento pessoal.

2.2.1. Trabalho voluntário como realização pessoal

De acordo com Maslow¹ (apud CHIAVENATO, 1997, p.532) que desenvolve estudos no sentido de que cada ser humano esforça-se muito para satisfazer suas necessidades pessoais e profissionais. Ele sugere que as necessidades humanas

¹ MASLOW, A. (1943), **A theory of human motivation**. Psychological Review, vol. 50, n.º 4, pp. 370-396.

estão dispostas em uma série de níveis ou estágios, definidas como necessidades primárias e necessidades secundárias. Necessidades primárias são as fisiológicas e as de segurança e necessidades secundárias são as sociais, de estima e de auto-realização. Segundo esta teoria, à medida que as necessidades são atendidas em cada nível, o indivíduo volta sua atenção ao próximo estágio. Entretanto, para ele, as pessoas podem subir e descer na hierarquia (Figura 1).

Figura 1: Pirâmide das necessidades de Maslow



Fonte: CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.

As necessidades servem de guia para certo comportamento em determinado contexto de trabalho. Lathan e Pinder (2005) destacam que:

Muitos autores argumentam que o significado da teoria de Maslow (1943,1987) é largamente aceite neste contexto, ou seja as necessidades fisiológicas são consideradas para a tomada de decisões no que diz respeito ao espaço e condições físicas de trabalho; as de segurança em termos de práticas de trabalho, as sociais no que diz respeito a equipes de trabalho coesas, as de estima são relativas à responsabilidade e ao reconhecimento, e finalmente as de auto-atualização são consideradas em termos de criatividade e desafios de trabalho.

A predisposição para agir em benefício dos outros vem se misturando, cada vez mais, com interesses particulares, como aperfeiçoamento de currículo e vivência profissional dos voluntários. No âmbito pessoal, um trabalho voluntário talvez não

possa se inserir na base da pirâmide – necessidades fisiológicas e de segurança – mas, a partir da faixa social, sim, visto que aí haverá relacionamento com pessoas que têm valores semelhantes. No âmbito profissional, como comentado por Lathans e Pinder (2005), o trabalho voluntário pode se inserir em todos os aspectos da hierarquia de Maslow, visto que os indivíduos podem tomar decisões livremente. Isto ocorre, particularmente, no caso da AIESEC, a qual usa o erro como plataforma de aprendizagem, gera segurança para o colaboradores exporem suas ideias, até chegarem à autorrealização.

2.2.2. Desenvolvimento de Pessoas: o autodesenvolvimento como motivação

Ao falar de um espaço de investimento profissional, entende-se que pela soma de competências específicas, nas quais as pessoas investem seu tempo, energia e conhecimentos, se obtêm chances concretas de autorrealização, desenvolvimento de carreira, reconhecimento social e recompensas objetivas. Como isto minimiza os riscos em torno do futuro profissional é explicado através do poder simbólico. Segundo Drucker (1990, p. 11):

Novos trabalhadores estariam sendo cada vez mais requisitados pelo espaço das ONGs, em razão do rápido crescimento desse espaço profissional e de sua carência de mão de obra profissionalizada, especialmente no que diz respeito aos processos de gestão.

Conforme Drucker (1990), as ONGs também vêm se constituindo em relevantes espaços de qualificação profissional, na medida em que as atividades comunitárias permitem e exigem do trabalhador o desenvolvimento de habilidades significativas para o trabalho nos setores privado e público, tais como capacidade de trabalhar em grupo, lidar com a diversidade, flexibilizar instrumentos de trabalho, cumprir metas com pouco aporte de recursos.

Observa-se, porém, que alguns membros das ONGs são, muitas vezes, alocados em uma posição secundária na organização, devido ao tipo de ações prioritizadas junto a seu público-alvo. Por isto, se questiona se o caráter de militância

e a adesão aos valores das ONGs, ao longo dos anos, serão suficientes para manter um corpo funcional comprometido e engajado, seja ele remunerado ou voluntário.

A maturidade das ONGs e a necessidade de respostas efetivas na aplicação dos recursos têm acarretado maior profissionalização de seus dirigentes, gestores e colaboradores, a ponto de serem recrutados executivos dos outros dois setores, com o objetivo de garantir, mediante atitudes gerenciais profissionais, a continuidade e a permanência das atividades das organizações desse campo.

2.3. GESTÃO DE PESSOAS

As ONGs, que, frequentemente, atuam prestando serviços, crescem ao ocupar o vazio deixado por um estado deficiente na resposta às demandas da sociedade. A discussão no universo das ONGs sobre a gestão de pessoas é recente. Até a década de 70, termos como 'administração' podiam ser repudiados por sua associação com a cultura das organizações privadas e, portanto, com a lógica econômica, identificada como incompatível para uma organização sem fins lucrativos. Drucker (1990, p. 14) afirma que: "Há 40 anos, 'gerência' era um palavrão" nessas organizações".

Nos últimos anos, ocorreram mudanças intensas nas organizações do terceiro setor. Nos anos 2000, por exemplo, a abordagem estratégica passou a ocupar lugar central na gestão das ONGs. Passa-se a falar em planejamento estratégico, objetivos, metas e resultados. Aliás, mais do que falar, exige-se isso, diferentemente de anos anteriores.

Retomando os motivos de uma pessoa entrar para uma organização não organizacional, fica evidente que, com frequência, os indivíduos buscam mais benefícios para si do que para os outros, pois consideram que a ONG está lá para preencher lacunas de seu cotidiano, como o desejo de se relacionar com pessoas diferentes; sentir-se útil; mostrar solidariedade, altruísmo e assistencialismo; compartilhar, com aqueles que têm as mesmas ideias, a socialização referenciado

por Haski-Leventhal e Bargal (2008). Um dos motivos mais fortes está ligado à evolução do terceiro setor, o que levou à 'profissionalização' dessas instituições, trazendo possibilidades de desenvolvimento pessoal e profissional para os membros voluntários.

Democracia, crenças, colaboratividade e valores comuns são palavras-chave numa organização não governamental. Geralmente, encontram-se nelas um ou mais líderes com o importante papel de transmissão dos valores. Cabe a ele dar o exemplo; avaliar e estimular pessoas; gerenciar relacionamentos; perceber os conflitos e as tensões e resolvê-los; prever a crise para melhor enfrentá-la; focalizar a missão e promover a discussão sobre ela; e, principalmente, ter visão de futuro.

Os processos de participação e comunicação também são importantes numa organização não governamental. Peter Drucker (1990, p.12) diz que: "60% de todos os problemas administrativos resultam de ineficiências na comunicação". De fato, as pessoas que acreditam numa causa querem ter informações e participar da tomada de decisão. Para que se sintam informadas e estimuladas, a instituição deve garantir um fluxo de comunicação permanente e horizontal, por meio de um sistema interno dinâmico. As palavras de Drucker (1990, p.132) merecem um reflexão:

A instituição sem fins lucrativos deve ser baseada na informação. Ela deve ser estruturada ao redor das informações que fluem dos indivíduos que executam o trabalho para aqueles que estão no topo – os responsáveis finais – e também ao redor das informações que fluem para baixo. Esse fluxo de informações é essencial, porque uma organização sem fins lucrativos precisa ser uma organização de aprendizado.

Essa passagem evidencia que para haver uma boa gestão de pessoas, é preciso ter processos bem definidos de comunicação, a fim de evitar ruídos de comunicação podem provocar uma má gestão. Conforme o PMBoK (PMI, 2013), um projeto constitui-se de 90% de comunicação. Isso faz com que o escopo seja alinhado, riscos sejam conhecidos, tempos e custos sejam discutidos e expectativas sejam alinhadas. A principal expectativa de um membro voluntário é o aprendizado.

Entretanto, a rotatividade de membros de uma ONG pode ser grande, por duas causas: (1) o indivíduo atinge suas expectativas de aprendizado ou (2) ele quer sair da organização por frustração. O primeiro caso é positivo, pois a ONG cumpriu

sua função social. Para a continuidade de seu papel na sociedade, a organização precisa cuidar de fatores importantes como o recrutamento e a seleção de novas pessoas que realmente querem aprender, que possam ser seus líderes no futuro e assim compartilhar o conhecimento. Para formar líderes, é importante uma gestão de desempenho, que pode ser passada por *feedbacks*, e uma gestão de retenção, que pode ser passada por um membro que ainda percebe que a ONG tem muito valor a agregar a ele e vice-versa.

2.3.1. Captação: recrutamento e seleção

Recrutamento e seleção são muito importantes para as organizações, visto que podem influenciar fortemente os resultados da organização, de maneira positiva ou negativa. Para o sucesso do processo de seleção se faz necessário utilizar métodos de recrutamento e seleção, os quais são apresentados por vários autores.

Para Boudreau e Rynes (1985), recrutamento e seleção são processos que estão intimamente ligados, sejam as entidades públicas, privadas ou organizações não governamentais. A literatura expõe a importância da gestão de pessoas para as organizações, principalmente quando se desenvolve um processo de escolha de pessoas que estejam alinhadas às vagas a serem preenchidas.

Não se deve, entretanto, considerar as palavras recrutamento e seleção como sinônimos. De acordo com Boudreau e Rynes (1985, p.195 p.363):

[...] Apesar de haver uma relação estreita entre recrutamento e seleção, eles não podem ser reduzidos a um conceito único; é preciso fazer uma distinção entre eles. [...] Pode ser definido como recrutamento, o processo de procurar, encontrar e atrair candidatos para preencher as vagas existentes na organização[...] Ele é um passo anterior ao processo de seleção e determina o perfil de candidatos que participarão do processo seletivo.

O enfoque do presente trabalho limita-se ao recrutamento externo. Conforme Limongi-França e Arellano (2002), recrutamento externo é o processo pelo qual se

buscam candidatos no mercado externo ou em fontes específicas. Para os autores, o recrutamento externo só deve ser feito após se avaliarem as pessoas que já estão na organização, a fim de proporcionar-lhes expectativas positivas de carreira.

O recrutamento envolve a identificação do potencial de atração das vagas oferecidas; a definição dos pré-requisitos para as vagas existentes; a divulgação dessas oportunidades.

Para Boudreau e Rynes (1985), o recrutamento passa pelas características dos postulantes. Segundo esses autores, as estratégias utilizadas pela organização, no recrutamento, podem afetar as características do grupo de efetivos candidatos à vaga. Por isso eles formularam quatro conceitos. O primeiro é o de população, ou seja, todo o grupo de pessoas disponíveis para seleção, caso fossem aproveitadas todas as estratégias de recrutamento. O segundo é a de população de candidatos, um subgrupo da população disponível para a seleção, caso utilizada uma ou algumas estratégias específicas de recrutamento. O terceiro é o de grupo de candidatos, no qual estão as pessoas realmente avaliadas no processo seletivo. O quarto é o grupo dos selecionados, ou seja, dos candidatos escolhidos. As decisões sobre as estratégias de recrutamento afetam também o grupo dos selecionados.

Com o grupo de candidatos selecionados, se concretiza o fim do recrutamento e o início da seleção decisiva. Ela é descrita, por Limongi-França e Arellano (2002), como a escolha, dentro do grupo de candidatos, daquele mais adequado para a vaga a ser assumida e para a organização. Também é descrito algumas técnicas que auxiliam na escolha do candidato mais adequado.

Para Pontes (2004), o processo de seleção inicia pela triagem dos candidatos recrutados. Logo depois, é aplicado um teste envolvendo o conhecimento exigido pelo cargo. Na terceira etapa, é realizada a entrevista de seleção pela área de recursos humanos, com o objetivo de analisar a qualificação, o potencial e a motivação do candidato ao cargo.

Limongi-França e Arellano (2002) consideram a entrevista como o instrumento mais importante no processo de seleção de pessoal. Ela deve ser realizada através de questões semiestruturadas, seguindo quatro estágios: abertura, pesquisa, troca (abertura para o candidato tirar dúvidas), fechamento.

Para Pontes (2004), os testes de conhecimento podem medir o grau de conhecimento do candidato, sempre tomando alguns cuidados como colocar frases curtas e diretas para evitar confusão. Os testes psicológicos buscam avaliar características individuais do candidato em relação aos requisitos do cargo.

2.3.2. Valorização: gestão de desempenho e retenção

Nessa seção, discute-se sobre o papel da gestão do desempenho dos indivíduos dentro de uma organização. Tal tópico é muito importante por gerar, como resultado, a avaliação de um colaborador, e ajudará bastante na tomada de decisão sobre como gerenciar uma pessoa. Dependendo do desempenho, o indivíduo avaliado pode ser convidado a fazer cursos; ser direcionado para outras áreas; receber uma gratificação; ser convidado a se retirar; fazer com que a equipe de gerenciamento se empenhe para retê-lo na instituição. Por esse motivo, considera-se a gestão de desempenho como um parceiro na gestão da retenção.

A gestão de desempenho, na visão de Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2008), representa uma ferramenta versátil de avaliação dos funcionários. Ela serve a vários propósitos, que beneficiam tanto a empresa quanto o funcionário, entre seus objetivos estão: (1) proporcionar aos funcionários a oportunidade de discutir regularmente, com seu supervisor, o desempenho e os padrões de desempenho; (2) fornecer ao supervisor um meio de identificar os pontos fortes e fracos do desempenho de um funcionário; (3) fornecer um formato que permita ao supervisor recomendar um programa específico para ajudar um funcionário a aprimorar o desempenho; (4) fornecer uma base para recomendações de salário.

Assim, observa-se que também a remuneração é estratégica e seu planejamento deve ligar, intencionalmente, o salário à missão da empresa e aos objetivos gerais do negócio. “Se as empresas remuneram bem seus funcionários, provocam ampla disponibilidade de candidatos, podendo assim aumentar seus padrões de seleção e exigir níveis de qualificação maiores” (HANASHIRO;

TEIXEIRA; ZACARELLI, 2008). No caso do trabalho aqui proposto, a AIESEC não oferece recompensa monetária para seus membros.

Para a gestão do desempenho, é muito importante ter claros os critérios pelos quais o colaborador está sendo avaliado, para que o indivíduo possa focar nesses pontos e consiga passar para seu gestor aquilo que desenvolveu. Isso envolve muito o sistema de comunicação visual, verbal, escrita ou por alguma outra forma, pois o desempenho do membro deve ser reportado.

No que diz respeito à retenção, especificamente à manutenção de um colaborador, dois pontos podem impactar a efetiva retenção de membros voluntários, os quais também tangenciam a gestão da comunicação. A retenção dos líderes da instituição, os quais são responsáveis por transmitir valores e fazer com que as coisas aconteçam devidamente, é muito importante para evitar desacordos com as expectativas do novo membro. Os valores têm de ser transmitidos antes mesmo da efetivação do processo seletivo, para que a pessoa, ao passar pelo recrutamento, esteja ciente sobre o tipo de ambiente em que está entrando. Isto tornará o processo de seleção e recrutamento mais assertivo; os membros terão seu trabalho facilitado pela organização; a probabilidade de retenção será maior, visto que o novo membro não enfrentará, na realização do seu trabalho voluntário, os problemas anteriormente mencionados. Ao decidirem ingressar numa organização, as pessoas analisam as opções, bem como as vantagens e os benefícios, que ela utiliza para atrair profissionais e concorrer com outras organizações. O que é prometido aos colaboradores acarreta expectativas e, por conseguinte, cobranças que poderão influenciar seu comportamento futuro no trabalho.

Após o recrutamento, é importante também manter um processo de comunicação bem estruturado, o que facilitará ao voluntário trabalhar melhor na instituição e não se desapontar por causa de processos ineficientes.

2.4. INFLUÊNCIA DOS LIDERES

Liderança é considerada a parte mais importante para qualquer organização ou empresa alcançar o sucesso. Líderes precisam buscar estimular suas equipes, baseando-se nos valores humanos e sociais, e assim contribuindo com os objetivos das organizações. Atualmente, a descentralização das decisões e a delegação de responsabilidades permitem maior liberdade para as equipes desenvolverem suas habilidades, assumindo desafios e satisfazendo suas necessidades de autorrealização.

Fiorelli (2006) ressalta que o líder muda um grupo não articulado em equipe sinérgica e mantém atado o laço emocional. O líder possui o poder de fortalecer ou enfraquecer os vínculos emocionais que dão consistência à equipe. A ele cabe conciliar com diferentes pontos de vista, evitando conflitos entre os membros da equipe, e dirigir o trabalho visando às metas estabelecidas.

Para os gestores, para uma gestão eficiente, há vários fatores importantes envolvidos, como a estimulação da equipe, o carisma e a inteligência emocional. Alguns princípios básicos da liderança são: dirigir, estimular, treinar, delegar atividades para a equipe. Antigamente, a gestão era vista apenas como uma forma de controlar os recursos, através da estrutura hierárquica, porém a necessidade do mercado e suas constantes mudanças, requerendo mais eficiência com foco no cliente, alterou-se este conceito. Atualmente, a gestão refere-se à capacidade de enfrentar mudanças, na visão de futuro, e à capacidade de adaptação do comportamento dos recursos.

WILLINGHAM (2001) trata a liderança da seguinte forma: "Um líder ensina as pessoas a liderarem a si mesmas – a resolver seus próprios problemas, tomar suas próprias decisões, agir com sólidos valores positivos e alcançar, com seus próprios recursos, os resultados que foram acordados."

Os recursos humanos deixam de ser executores de atividades, tornando-se profissionais livres e desimpedidos para agir profissionalmente, de forma autônoma, responsável e que produza resultados para a organização. As empresas estão colocando o foco na gestão de pessoas e concentrando atenção especial no desenvolvimento de seus líderes, visando influenciar os gestores e sua capacidade de impulsionar resultados satisfatórios para as organizações.

2.4.1. Características de um líder

Na realidade atual, teorias, normas e regulamentos estão em constante mudança, o que exige rápida adaptação às novas realidades, sob pena de se ficar obsoleto, especialmente em termos de conhecimentos a serem aplicados. Por isso, o líder tem que estar sempre se renovando e aprendendo. Para ser um líder, é preciso ter objetivos bem definidos, independente das alterações do ambiente onde trabalha.

Para Drucker (1999), o líder deve desenvolver competências para atuar nos ambientes atuais, de sucessivas mudanças. Estas competências têm caráter subjetivo, como a empatia, a disposição para correr riscos ou para conviver com a pressão. Elas devem ser identificadas pelo líder através do autoconhecimento.

Os líderes observados por Drucker (1996) procuram saber o que precisa ser feito e não se atêm aos benefícios pessoais. Definem prioridades, buscando adequá-las às suas capacidades e a seu modo de agir. Estabelecem controle sobre a missão e as metas da organização, monitorando desempenho e resultados. Mantêm atitude imparcial quanto às diferenças individuais, mas são intolerantes quanto ao baixo desempenho, aos padrões e aos valores divergentes dos seus. São coerentes com seus princípios, não se deixando desvirtuar, tomando atitudes populares, triviais, insignificantes ou inconsistentes. Para Drucker (1996, p.13):

Líderes eficazes delegam bem muitas coisas; precisam fazê-lo ou se afogam em ninharias. No entanto, não delegam algo que apenas eles podem executar com excelência, aquilo que realmente tem importância, aquilo que define padrões, aquilo pelo que desejam ser lembrados. Eles agem.

A intenção é claramente definir o objetivo para todo o time. A base da liderança eficaz é compreender a missão da organização, defini-la e estabelecê-la de forma clara e visível. O líder fixa metas e prioridades, bem como fixa e mantém os padrões. Os líderes eficazes raramente são permissivos, eles têm responsabilidade. Outro requisito essencial para a liderança eficaz é obter confiança. Drucker (1996, p. 75) diz:

De outro modo, não haverá seguidores. Para se confiar num líder não é necessário gostar dele. Nem concordar com ele. Confiança é a convicção de que o líder fala sério. É a crença em sua integridade. As ações de um líder e suas crenças professadas devem ser congruentes, ou ao menos compatíveis. A liderança eficaz não se baseia em ser inteligente; ela se baseia principalmente em ser consistente.

O líder tem que viver aquilo que predica. Se ele exige dedicação, ele tem que ser o primeiro; se fala de austeridade, ele tem que dar exemplo; se pede lealdade, ele tem que ir à frente. O líder predica principalmente com o exemplo: não pode exigir algo a seus subordinados que ele não cumpre. A mensagem do líder deve ser coerente no tempo. Não pode pensar hoje de uma maneira e amanhã de outra radicalmente distinta: confundiria sua equipe. Isto não implica, porém, que não possa evoluir em seus planejamentos, sem deixar de atuar de uma forma consistente.

2.4.2. Responsabilidades do líder

É notável que a liderança é um assunto de muita complexidade, recebendo diversas definições e interpretações. Cada tipo de ação pode ser aplicado a determinado ambiente, dependendo de fatores culturais da instituição, ou por raízes históricas na teoria da administração, influenciadas diretamente por fatores psicológicos, morais e ambientais.

A perspectiva atual requer que a liderança seja capaz de se moldar rapidamente às mudanças por meio de seu posicionamento de líder diante das novas situações. Exige também que seguidores sejam mais ativos e responsáveis perante as atividades do cotidiano, colaborando com o líder. A ideia é não ter apenas um líder por grupo, mas em todos fomentar a liderança, tendendo a um time autogerenciável, o que seria o ideal.

Líderes possuem clara visão da organização e do direcionamento a ser dado. São capazes de comunicar esta visão e partilhá-la com outros. Desse modo, conseguem do time o trabalho conjunto, como uma unidade, cada um dando o melhor de si para a realização dos objetivos.

Líderes ouvem e aprendem com aqueles que são liderados. Eles circulam, conversando e ouvindo pessoas em todos os níveis da organização. Devem estar dispostos a se colocar no lugar das outras pessoas.

Os líderes devem ser generosos na delegação de autoridade e responsabilidade. Para Pollard (1996), retirar a capacidade de um subordinado tomar uma decisão, é considerado um grave erro e em uma injustiça por parte daquele superior.

Os membros do grupo e os líderes devem conhecer os pontos fortes e fracos uns dos outros. O líder deve saber estimular seus liderados, descobrir seus respectivos talentos e harmonizar cada elemento do grupo, sempretentando extrair o máximo do potencial de cada um.

É igualmente função do líder conduzir os eventuais conflitos. O conflito é normal em qualquer interação. Conforme o PMBoK (PMI, 2013), o gerenciamento de um time, além de acompanhar a performance e prover feedback, é um processo de influenciar o comportamento das pessoas, gerenciando conflitos. O guia sugere cinco técnicas para resolver um conflito:

- a)Retirar/ Evitar: recuar a partir de uma situação real ou potencial conflito; adiar a questão para ser melhor preparada ou poder ser resolvida por outros;
- b)Acomodação: enfatiza as áreas de acordo em vez das áreas de diferença; admite uma posição para as necessidades dos outros, a fim de manter a harmonia e os relacionamentos;
- c)Reconciliar: busca de soluções que trazem algum grau de satisfação para todas as partes, para resolver temporariamente ou parcialmente o conflito;
- d)Forçar: empurrar a um ponto de vista em detrimento de outros; oferecer apenas soluções ganha-perde, geralmente executadas através de uma posição de poder para resolver uma emergência;

e)Colaborativa: incorporar múltiplos pontos de vista e ideias de diferentes perspectivas; requer uma atitude de cooperação e de diálogo aberto, que geralmente leva ao consenso e ao compromisso.

É responsabilidade do líder monitorar e controlar seu time; liderar a gestão de problemas através de mitigação de riscos; prevenir ao invés de corrigir. Para isso, o PMBoK (PMI, 2013) sugere exemplos de coleta de informações técnicas, utilizadas na identificação de riscos. Estas podem incluir:

a)*Brainstorming*: o objetivo do *brainstorming* é obter uma lista abrangente dos riscos do projeto. A equipe do projeto normalmente realiza *brainstorming*, frequentemente com um conjunto multidisciplinar de especialistas que não fazem parte da equipe. Ideias sobre o risco do projeto são geradas sob a liderança de um facilitador, ou em uma sessão de *brainstorming* tradicional, de forma livre. Categorias de risco, tais como em uma estrutura de divisão de risco, podem ser usadas como um quadro. Os riscos são, então, identificados e classificados por tipo e suas definições são refinadas;

b)Técnica Delphi: a técnica Delphi é uma maneira de chegar ao consenso de especialistas. Especialistas em riscos de projeto participam, de forma anônima, nesta técnica. Um facilitador usa um questionário para solicitar ideias sobre os riscos importantes do projeto. As respostas são resumidas e recirculadas para os especialistas, para comentários adicionais. O consenso pode ser alcançado em algumas rodadas desse processo. A técnica Delphi ajuda a reduzir o viés nos dados e mantém qualquer pessoa longe de ter influência indevida sobre o resultado;

c)Entrevista: entrevistar participantes experientes do projeto, partes interessadas e especialistas no assunto ajuda a identificar riscos;

d)Análise de causa raiz: é uma técnica específica para identificar um problema, descobrir as causas subjacentes que levam a ele e desenvolver ações preventivas.

Os líderes devem fazer comunicações a seus empregados e solicitar suas sugestões. Juntos devem estabelecer uma visão e desenvolver valores que facilitarão a realização dessa visão. A boa comunicação é essencial para que ocorra este processo. A liderança e os empregados devem comunicar apoio às suas

culturas, enviando mensagens coerentes uns aos outros. A comunicação tem de ser coerente para possibilitar o estabelecimento de normas e valores, na cultura do ambiente de trabalho.

Outra responsabilidade do líder é a formação do time. Formar equipes que possam maximizar talentos individuais assume grande importância para o sucesso de qualquer organização, que utilize equipes de trabalho como parte de sua estrutura organizacional.

Belbin (2010) nota que contar com as pessoas certas para formar uma equipe não ocorre por acidente. O maior desafio para o formador de equipes é exatamente saber se os membros são os melhores para integrarem equipe, ou seja, a seleção.

Para Belbin (2010), a pior maneira – e normalmente a mais utilizada - para escolher membros de uma equipe é a disponibilidade ou a antiguidade. Frequentemente, os candidatos disponíveis não são os melhores para fazer parte de determinada equipe, alguns podem mesmo prejudicar seu andamento. As equipes devem ser estruturadas levando em consideração os perfis ou as tendências pessoais e a personalidade dos indivíduos. Por exemplo, uma equipe de líderes não pode progredir, pois onde todos querem liderar, a administração de conflitos ocupará a maior parte do tempo disponível para o trabalho em equipe. Na equipe ideal, os membros assumem naturalmente funções ou papéis complementares. Cada um destes papéis pode ser descrito em termos de pontos fortes e de fraquezas de cada perfil que o desenvolve (uma pessoa coordena o trabalho, outra monitora o andamento da equipe, outra estimula o trabalho em equipe, outra traz informações de fora da equipe etc.).

Nove papéis diferentes são identificados por Belbin (2010):

a) Pensador: são pessoas que demoram a tomar decisões pelo fato de serem cautelosas, gostam de pensar e examinar toda situação, são sérias e não gostam de entusiasmos com as coisas. O pensador é visto como desinteressante por toda a equipe;

b) Investigador de recursos: sabe explorar oportunidades, é entusiasmado, rápido, extrovertido, sabe negociar dentro e fora da empresa, possui boas ideias e facilidade em fazer contatos externos;

- c) Coordenador: tem a capacidade de fazer com que todos da equipe trabalhem com o mesmo propósito. Tem visão para reconhecer talentos, é maduro, confiante e sabe distribuir bem as funções para os funcionários;
- d) Articulador: são membros que têm maior flexibilidade em lidar com as pessoas, fazem de tudo para solucionar os problemas, a fim de que as pessoas tenham uma atividade interpessoal eficaz. Dão apoio à equipe, são sociáveis, populares. Por serem interessados pelos outros, se tornam ou podem se tornar pessoas indecisas para tomar alguma decisão;
- e) Analista: gosta de inovar, é criativo, inteligente e original, porém prefere se distanciar de toda a equipe, não reage bem quando criticado, às vezes suas ideias são radicais e não são práticas;
- f) Facilitador: são pessoas que têm atitude e não sofrem com pressão. Gostam de desafios e fazem questão de empurrar toda a equipe para a ação. Mesmo sendo extrovertidas, dão respostas rápidas, porém baseada em sentimentos. Quando ficam frustradas com algo, deixam de ter uma boa relação interpessoal com outros colaboradores;
- g) Implementador: pessoa prática, com autocontrole, trabalha de forma sistemática. É leal à empresa, em primeiro lugar, e tem facilidade de mudar para um cargo melhor;
- h) Realizador: são pessoas que só começam uma atividade quando sabem que podem terminar. Têm a capacidade de começar e finalizar um trabalho, dando atenção aos detalhes. Não precisam de estímulo externo, pois a ansiedade interna as motiva. Preferem fazer todas as atividades sozinhas a dividir funções. Demonstram grande interesse em seu trabalho e o fazem bem feito. Não confiam muito na capacidade de outras pessoas para fazerem sua função e não têm paciência com pessoas sem disposição;
- i) Especialista: geralmente, são gerentes e conhecem melhor sobre sua função do que qualquer outra pessoa. São dedicados e possuem habilidades em técnicas e conhecimentos específicos. Têm a pretensão de atingir o nível profissional mais alto dentro da empresa, defendendo sempre suas habilidades.

Este método de análise contribui para a seleção de membros de equipes, para seleção de pessoal, e pode auxiliar no autoconhecimento e no aperfeiçoamento individual.

2.4.3. Comunicação Da Equipe

É fundamental que o gestor informe, na fase de planejamento da comunicação, as lições aprendidas nos projetos anteriores (lições aprendidas). Entender a cultura da empresa ajuda a impedir que erros cometidos no passado voltem a acontecer. Nas ONGs, obter conhecimento dos erros é o melhor passo para que não se repitam nas ações futuras.

A gestão de pessoas, dependendo de como é feito, pode se tornar uma das principais barreiras encontradas para que uma comunicação aconteça adequadamente. Os aspectos comportamentais são responsáveis, em grande parte por falhas nas comunicações. A literatura sobre o assunto é vasta, este estudo se propõe apenas a levantar a reflexão e a despertar, nos leitores, a vontade de estabelecer, com consciência, uma comunicação eficiente nas organizações onde trabalham. Conforme o PMBoK (PMI, 2013, p. 334), comunicação é um processo que envolve diversas fases e abordagens:

Gerenciar comunicação é o processo de criação, coleta, distribuição, armazenamento, recuperação, e o dispositivo final disposição de informações [...] O principal benefício desta processo é que ele permite um fluxo de comunicação eficiente e eficaz entre as partes interessadas.

A comunicação pode ser: oral ou escrita, informal ou formal. Ela usa o bom senso para identificar qual o melhor canal para atingir determinado receptor e transmitir um tipo de informação específico. O processo de gerenciar as comunicações envolve as atividades necessárias para a informação a ser criada, distribuída, recebida, reconhecida, e compreendida. Comunicações podem incluir, mas não estão a eles limitadas,: relatórios de desempenho, resultados de *status*, progresso do cronograma, custos incorridos. Comunicações podem variar

significativamente e são influenciadas, mas não limitadas, por fatores como: urgência e impacto da mensagem; método de entrega; grau de confidencialidade.

As pessoas não devem ter medo de se comunicar. Segundo Kerzner (2004), uma estimativa assustadora indica que 5% a 20% da população mundial, na hora de se comunicarem, sofrem de uma espécie de ansiedade, de medo. Essas pessoas evitam situações de risco, e buscam minimizar qualquer forma de comunicação, principalmente oral. Elas preferem escrever um *e-mail* ou optam por outro tipo de mensagem, ao invés de dar um telefonema, que, em algumas ocasiões, poderia ser mais rápido e eficaz. Se os gerentes notarem essa sensação de desconforto na equipe, têm que interferir e comunicar aos membros que estão dispostos a ajudá-los a superarem esse problema.

Uma sugestão é desenvolver relações com todos os envolvidos no projeto. O responsável por gerir uma ONG deve conhecer os interesses pessoais de cada participante. Assim ele obterá as informações necessárias para estimular os membros da equipe ou até deslocá-los para funções mais adequadas ao perfil de cada um. Dessa forma, se pode superar obstáculos, como o medo de se comunicar, sejam destruidores para o projeto, bem como evitar que os subordinados enxerguem o gerente como carrasco.

Os líderes devem fazer comunicações a seus empregados e solicitar suas sugestões. Juntos devem estabelecer uma visão e desenvolver valores que facilitarão a realização dessa visão. A boa comunicação é essencial para este processo. A liderança e os empregados devem comunicar apoio às suas culturas, enviando mensagens coerentes uns aos outros. A comunicação tem de ser coerente para possibilitar o estabelecimento de normas e valores, na cultura do ambiente de trabalho.

2.4.4. Motivação da Equipe

As organizações procuram, atualmente, líderes (gestores) capazes de aprimorar, desenvolver, buscar satisfação em trabalhar por aquela empresa. Ser um bom profissional (no sentido tradicional de eficiência, disciplina, etc.) já não é suficiente para se manter nas grandes organizações, é preciso algo mais, é preciso oferecer um diferencial, o que inclui a própria capacidade de renovar seu conhecimento. Por isso e pela necessidade de se mostrar disposto, satisfeito e de buscar constante inovação para o bom desempenho do trabalho, é necessário estar sempre motivado. Toda pessoa motivada se caracteriza por algo mais, que a impulsiona a fazer o melhor, a inovar, a criar novas condições e a conduzir os imprevistos com tranquilidade e com criatividade.

O líder deve se portar como uma referência para seus gerenciados. Sua atitude influencia o comportamento da equipe. Liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem com entusiasmo, visando atingir os objetivos identificados como promotores do bem comum.

Organizações estão valorizando o material humano em sua individualidade. As preocupações com seu estado motivacional é um fator preponderante à produtividade. Começa a mudar o quadro da nossa história, na qual a exploração do homem pelo homem foi uma realidade. A cultura do ser humano se realiza com satisfação de suas necessidades individuais e sociais. Abrange as esferas de família, política, arte, lazer, esporte, religião, entre outras.

Em relação à motivação, compreende-se que os indivíduos realizam alguma ação, porque têm um motivo para tal, o motivo para a ação. Cada um possui seu motivo, pois todos são diferentes. Para Gil (2001 p.202), “motivação é a força que estimula as pessoas a agir”. No passado, acreditavam que esta força era determinada principalmente pela ação de outras pessoas, como pais, professores ou chefes. Entretanto nota-se hoje que a motivação deriva da necessidade. Assim, cada um de nós dispõe de motivações próprias, geradas por necessidades distintas e não se pode, a rigor, afirmar que uma pessoa seja capaz de motivar outra”.

Cada teoria motivacional tem sua própria abordagem, dando maior ênfase a alguns fatores e não a outros, contribuindo para que se encontre o caminho mais apropriado para estimular. Cabe a cada um identificar o melhor caminho a percorrer, com o intuito de estimular as pessoas e de levar a mensagem para a

equipe, elevando a moral dos recursos, aceitando e vencendo os desafios propostos pela organização.

A seguir, se apresenta a síntese de duas teorias sobre recompensa e expectativa :

a)Teoria da equidade – Para Adams (1965) Numa situação de trabalho, o indivíduo troca seus serviços por um “pagamento” (que incluem recompensas psicológicas, sociais e/ ou econômicas). Por todos estes “atributos” ou “contribuições”, o funcionário espera um retorno que, a seu ver, seja “justo”. As recompensas recebidas são denominadas por Adams de “outputs”.

b)Teoria da Expectativa – Para Vroom (1964) a teoria da expectativa busca explicar como as recompensas levam a determinados comportamentos, focalizando estados cognitivos interiores que provocam a motivação.

As teorias de motivação têm produzido várias estratégias efetivas para a mudança do comportamento dos recursos humanos, no entanto, permanece a necessidade de entender melhor como implementar os princípios, incluindo as vantagens e desvantagens das diversas práticas. As condições sob as quais as intervenções para levar à motivação tornam-se efetivas ou não ainda necessitam de estudos complementares.

É muito importante que as lideranças de uma organização sejam conscientes de seu papel referente à estimulação de seus membros. O líder não os motivará diretamente, porém será o responsável direto por criar as condições para que possam encontrá-las.

Da motivação para a inovação: o que distingue organizações inovadoras das demais é que elas valorizam o potencial e o conhecimento de seus recursos, os transformando em competitividade empresarial e não em custos.

A organização inovadora considera cada recurso muito importante como pessoa e, mais significativo ainda, tem com ele um compromisso de longo prazo, gerando, de certa forma, conforto, ambiente estável e lealdade perante a organização.

É importante considerar que as organizações não se inovam sozinhas. As fontes de conhecimento sobre o processo de geração e difusão de inovações encontram-se dentro e fora das organizações. Isso significa dizer que a

interatividade se realiza através da contribuição de agentes sociais e econômicos que possuem diferentes tipos de informação e conhecimento. Para concretizar a inovação, é necessário acionar, na organização, todo o potencial inovador que transcende os departamentos da empresa.

Uma das maneiras de as empresas se organizarem, a fim de gerar mais inovações, é por meio das ideias criativas de seus próprios recursos humanos, pela troca de informações e conhecimento entre todos os membros da instituição, valorizando assim seu quadro de funcionários. Para que estes talentos inovadores venham a contribuir efetivamente num processo de inovação, é necessário, todavia, que os gestores das organizações estimulem suas equipes a participarem dos processos na empresa.

Deve-se reconhecer as diversas formas e fontes de conhecimento existente dentro da organização, para que se obtenha uma linguagem comum, maior interação entre os membros envolvidos, confiança, identificação com a organização e ambiente motivacional que estimule a inovação.

Para Chiavenato (1997) a motivação é uma das principais responsabilidades gerenciais. A influência gerencial sobre os subordinados exige liderança eficaz e uma contínua motivação da equipe. A motivação funciona como um dinamizador, um impulsionador do comportamento humano.

As teorias expostas contribuíram para as organizações crescerem e prosperarem de forma significativa, dando importância à estratégia da empresa para atingir os objetivos estabelecidos. Surge, portanto, um perfil de liderança baseado no gestor pensante, analítico e comunicativo, que abre caminhos, ou melhor, interfere, nas organizações, através do conhecimento ou da criatividade de seus recursos.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa, quanto ao objetivo, caracteriza-se como descritiva; quanto aos procedimentos, como estudo de caso; quanto à abordagem do problema, como estudo de natureza predominantemente qualitativa.

Ela é descritiva, porque levanta opiniões, atitudes, percepções, expectativas e sugestões através de entrevistas com os principais líderes da organização, para entender os efeitos de suas lideranças, e também com os membros desta ONG, para entender suas motivações, visando compreender o processo de retenção. As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis (GIL, 1999).

Vergara (2004) explica que a abordagem qualitativo-descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno, podendo, inclusive, estabelecer correlações entre variáveis. Para Longaray et al. (2003), na pesquisa qualitativa têm-se análises mais profundas em relação ao fenômeno que está sendo estudado.

Conforme Gil (2001), o estudo de caso é caracterizado pelo estudo minucioso e profundo, permitindo um vasto conhecimento sobre o objeto. Yin (2005) define estudo de caso como a investigação empírica de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real, especialmente quando os limites entre fenômeno e contexto não estão definidos. Para Gil (2009), o estudo de caso consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira a permitir seu amplo e detalhado conhecimento.

3.1. TÉCNICA PARA COLETA DE DADOS

Para Gil (1999), o processo de coleta de dados, no estudo de caso, é mais complexo que em outras modalidades de pesquisa, pois sempre se utiliza mais de uma técnica para a obtenção de dados. Os estudos de caso requerem profundidade, preservação do caráter unitário do caso e a não separação de seu contexto. É necessário identificar, descrever e analisar, conforme ilustra o Fluxograma 1:

Fluxograma 1: Técnicas para coleta de dados em estudo de caso



Fonte: Adaptado de GIL, (1999).

Para a coleta de dados, o instrumento utilizado foi a avaliação informal dos dados da instituição. A coleta bibliográfica foi desenvolvida em material já elaborado, principalmente artigos científicos e pesquisas, a documental fundamentou-se em materiais como os relatórios disponibilizados.

O processo de gestão de pessoas da AIESEC foi identificada, através de entrevistas, que Martins (2008, p. 27) define como:

Uma técnica de pesquisa para coleta de dados cujo objetivo básico é entender e compreender o significado que os entrevistados atribuem a questões e situações, em contextos que não foram estruturados anteriormente, com base nas suposições e conjecturas do pesquisador

Os dados obtidos propiciaram identificar reflexões, argumentações e interpretações dos entrevistados envolvidos.

Para realização das entrevistas, foi elaborado um roteiro semiestruturado, baseado na revisão de literatura, com intuito de atingir os objetivos estabelecidos para este estudo conforme o quadro 1 abaixo:

Quadro 1: Roteiro de entrevista para atingir os objetivos estabelecidos

| Objetivos | Perguntas |
|---|---|
| 1) Descrever as práticas de gestão de pessoas (captação, desenvolvimento; gestão) | 1- Como é o processo de recrutamento e seleção? 2 - Como é feita a comunicação com sua equipe? |

| | |
|---|--|
| de desempenho; valorização). | <p>3 - Qual é orientação da AIESEC na hora de um líder fornecer um <i>feedback</i>?</p> <p>4 - Como os membros são avaliados e reconhecidos?</p> <p>5 - Qual sua opinião sobre as práticas de desenvolvimento de pessoas?</p> |
| 2) Analisar quais são os fatores que, na percepção dos pesquisados, contribuem para que permaneçam na AIESEC. | <p>1 - O que te motiva na AIESEC?</p> <p>2 - O que te desmotiva na AIESEC?</p> <p>3 - Quais são os resultados esperados pela AIESEC com o desenvolvimentos dos membros?</p> |
| 3) Analisar a percepção dos pesquisados, acerca do papel do gestor de projeto (líder) de sua equipe | <p>1 - Como vês o papel da liderança na prática de gestão de pessoas?</p> <p>2 - Qual a influência que teu líder te transmite?</p> <p>3 - Qual a influência que tu transmites?</p> <p>4 - Como motiva tua equipe?</p> <p>5 - Quais as principais características para um time na AIESEC dar certo?</p> |
| 4) Discutir a possibilidade de emprego das práticas de gestão de pessoas da AIESEC em organizações privadas. | <p>1 - De que forma tu acreditas que as práticas de gestão de pessoas, adotadas na AIESEC, poderiam ser utilizadas em outras ONGS? Exemplifica.</p> <p>2 - De que modo a forma de liderar dos gestores da AIESEC poderia ser empregadas em outras ONGs? Exemplifica.</p> |

Fonte: Elaboração do Autor. 2014.

3.2. TÉCNICA PARA ANÁLISE DOS DADOS

Segundo Longaray et al. (2003, p.136) “ analisar dados significa trabalhar com todo o material obtido durante o processo de investigação, ou seja, com os relatos de observação, as transcrições de entrevistas, as informações dos documentos e outros dados disponíveis.” Para Martins (2008), a pesquisa bibliográfica tenta

explicar e debater um tema ou problema com base em referências teóricas – como livros, artigos, revistas e de profissionais especializados.

Esse trabalho caracteriza-se também como pesquisa bibliográfica, porque se utilizaram referências teóricas de livros, artigos e autores especializados na área, para, através destes conhecimentos, conhecer, explicar e debater o tema, visando alcançar os objetivos do presente trabalho.

A interpretação dos dados obtidos por meio de entrevistas levou em conta o número de vezes que os entrevistados expressaram a mesma ideia sobre determinado questionamento e a relevância da resposta, a fim de solucionar as questões apresentadas nos objetivos específicos. Para complementar a análise desses dados, foi utilizado material bibliográfico de diferentes autores, o que fortaleceu o posicionamento dos entrevistados.

Foi, portanto, realizada a análise qualitativa da gestão de pessoas da AIESEC, para evidenciar como uma organização não governamental pode engajar e estimular membros voluntários, sem depender da remuneração salarial, salientando sua forma de abordagem em relação a seus membros e também como estes veem a organização. De acordo com Martins (2008, p.11), uma análise qualitativa “[...]é caracterizada pela descrição, compreensão e interpretação de fatos e fenômenos, em contrapartida à avaliação quantitativa, denominada pesquisa quantitativa, onde predominam mensurações”.

3.3. SUJEITOS PESQUISADOS

3.3.1. A AIESEC

A AIESEC é uma organização internacional, independente, sem fins lucrativos e gerida totalmente por estudantes universitários. É a maior organização de jovens do mundo, estando presente em mais de 113 países e 1100 universidades (AIESEC, 2014). A AIESEC Internacional (AI) é a responsável por criar estratégias,

direcionamentos e planejamento da organização à nível internacional. Este comitê é composto por 25 colaboradores, sendo um presidente e 24 vice-presidentes provenientes do mundo todo.

A AI controla a AIESEC internacionalmente e cada país possui seu escritório nacional, o members comitee (MC). O MC é o responsável por viabilizar as estratégias globais criadas pela AI em seus comitês locais e por criar estratégias e direcionamentos a nível nacional. Abaixo dos MC's ficam os comitês locais (CL's), os responsáveis pela execução final das operações da AIESEC, são estes escritórios que vendem intercâmbios e que capacitam os membros. Os CL's podem ser exclusivos em uma certa cidade ou podem estar localizados dentro de universidades, como é o caso da cidade de São Paulo, que possui quatro CL's. Para melhor entendimento desta estrutura, tem-se o organograma abaixo:

Organograma 1 – Organograma da AIESEC Internacional



Fonte: AIESEC, 2014

Assim, tem-se que cada Comitê Local (CL) possui a estrutura que julgue atender melhor as suas necessidades. A estrutura dos CL's é baseada na estrutura organizacional utilizada e desenvolvida pelos comitês nacionais (MC's) na qual se baseia em sete vice presidentes que formam a diretoria da AIESEC que possuem função específica de diretores de cada área, são responsáveis por desenvolver o planejamento anual e estratégias da área, coordenar os membros da área, gerir os projetos, e garantir o cumprimento das metas, assim como gerem estrategicamente o escritório além de representá-lo junto com o presidente (LCP). O presidente por

sua vez coordena essa diretoria, que representa o CL legalmente e representa o CL no conselho nacional. Votando para as áreas dos sete vice presidentes temos:

- a) GIPO: Área de operação responsável final pela entrega de estágios profissionais para universitários e recém-formados da cidade. O intercâmbio de estágio profissional consiste em proporcionar aos universitários e recém-formados, a oportunidade de vivenciarem uma experiência única em outro país e colocarem em prática o aprendizado adquirido no seu curso de formação.
- b) GCDPO: Área de operação responsável final na venda, seleção, indução e acompanhamento de todos os participantes dos programas de intercâmbio Cidadão Global (Saúde, Gestão, Educação Cultural, Direitos Humanos e Ambiental). Trabalha também com pessoas de outros países com o objetivo de cooperar e consolidar vagas para os intercambistas. Além disso, é o time responsável por garantir a máxima qualidade dos participantes, desde o suporte as vagas até a reintegração ao Brasil.
- c) GIPi: Área de operação responsável final pela entrega de estágios profissionais para trainees estrangeiros em empresas da cidade. O intercâmbio de estágio profissional consiste em proporcionar as empresas parceiras da AIESEC um acesso a um banco de talentos global, além de todo o suporte diferenciado que a AIESEC dá ao trainee e empresa.
- d) GCDPi: A área trabalha trazendo universitários de outros países para trabalhar como voluntários em ONGs, comunidades, escolas e universidades, visando o desenvolvimento social do público a sua volta e seu próprio desenvolvimento pessoal, por ter choques com culturas novas e inserido em comunidades carentes. O trabalho inclui ir até ONGs, escolas, comunidades e universidades para a venda dos projetos, seleção de estrangeiros que se enquadram no trabalho, relacionamento com o intercambista antes e durante sua estadia no Brasil e acompanhamento tanto do trabalho do intercambista quanto da experiência no Brasil.
- e) FIN (finanças): Finanças como uma área suporte, atua com cunho estratégico, no sentido de elaborar estudos sobre necessidades do escritório e elaborar projetos para elimina-las. Tem sob sua

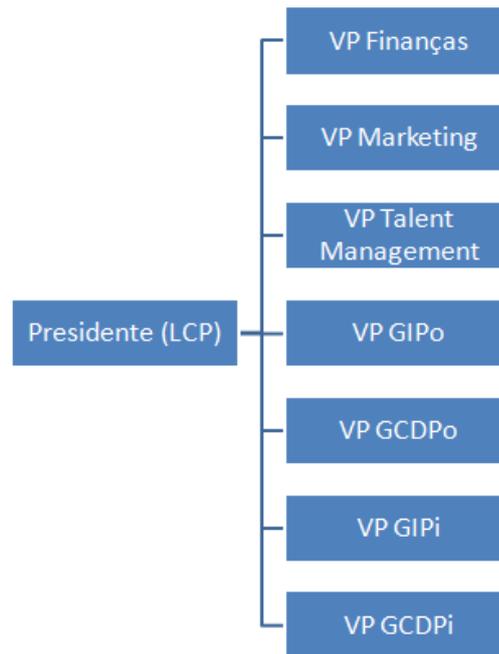
responsabilidade a auditoria de documentações, construir e acompanhar o orçamento anual e realizar o controle financeiro geral.

- f) TM (Talent Management): Tem como foco o recrutamento e capacitação dos membros do escritório, gerindo processos utilizados em seu desenvolvimento e dando suporte para entrega de intercâmbios. Entre seus processos estão treinamentos, acompanhamento, análise de indicadores de desempenho, entrega de conferências, controle de Team Minimums ²e gestão de pessoas, foco no aumento da eficiência, etc.
- g) MKT (Marketing): Área responsável pela gestão e posicionamento da marca da organização. Trabalha para dar o devido suporte em quesitos de divulgação dos programas para as áreas operacionais. Também atua na gestão das parcerias locais da organização.

Cada uma destas áreas conta com, pelo menos, um Project manager que é um líder de primeira linha que lida diretamente com os membros – que são os executores - para gerenciar projetos designados pelos seus respectivos VPs. Para tornar Project Manager, é preciso que um ou mais membros se postulem a vaga, quando ela está aberta, onde passaram por uma seleção, e a decisão é tomada entre o VP da área junto com o VP de TM. Para se tornar um VP, todo o final do ano se é aberto postulações para esses cargos, visto que esse mandato expira depois de um ano. E eles são qualificados por meio de votos dos membros e Project Managers e a decisão final é tomada pelo presidente. Para se tornar presidente do CL, uma postulação se é aberta para eleger, na qual todo o corpo da AIESEC votam para definir o novo presidente da instituição para tal mandato

Sendo assim, tem-se a estrutura da AIESEC em Porto Alegre:

²Team Minumus são os critérios que devem ser preenchidos para que um time seja reconhecido como tal dentro da AIESEC (AIESEC, 2013)

Organograma 2: Organograma da AIESEC Porto Alegre

Fonte: Elaborado pelo autor. 2014

Hoje, há 87 voluntários ativos na AIESEC Porto Alegre, conforme o website da instituição (AIESEC, 2014). A força de trabalho da AIESEC em Porto Alegre, ou seja, as pessoas que contribuem para a realização das atividades da organização é composta por membros voluntários.

Também é importante ressaltar que a organização também tem em paralelo os chamados Alumminus, que são ex-membros que atuaram por algum tempo na instituição e que por algum motivo deixaram de se dedicar a AIESEC. Ele / ela ainda está apoiando o trabalho da AIESEC (por exemplo, dar treinamentos, como conselheiro), mas não faz mais parte da estrutura da AIESEC.

3.3.2. Entrevistados

Foram entrevistados 8 colaboradores e dois ex-membros, tendo como critério a maior diversificação de perfis possível, para realmente avaliar se as práticas de gestão da organização atingem a todos de maneira semelhante conforme segue o quadro 2:

Quadro 2: Entrevistados e seus perfis

| Entrevistado | Já teve experiência de liderança na AIESEC? | Função | Semestre | Tempo AIESEC |
|---------------------|--|-----------------------|-----------------|---------------------|
| M1 | Sim | VP Talent Manager | 7 | 3 anos |
| M2 | Sim | Project Manager TM | 5 | 1,5 anos |
| M3 | Sim | Membro de TM | 3 | 8 meses |
| M4 | Não | Membro MKT | 2 | 4 meses |
| M5 | Sim | Project Manager GCDPi | 5 | 9 meses |
| M6 | Não | Membro de GIPO | 1 | 1 mês |
| M7 | Não | Membro de TN | 6 | 5 meses |
| M8 | Sim | Membro Finanças | 5 | 1 ano |
| M9 | Sim | Alumminus | 9 | 13 meses |
| M10 | Sim | Alumminus | Formado | 2 anos |

Fonte: dados coletados. Elaboração do Autor. 2014.

As entrevistas ocorreram sem ordem predefinida, pois foram realizadas de acordo com a disponibilidade de tempo dos membros entrevistados. Isto não impactou os resultados encontrados, visto que as perguntas foram sempre as mesmas, sendo cada um entrevistados perguntado isoladamente.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, é apresentada a análise dos dados coletados através das entrevistas. Foram predefinidas categorias de análise, para a melhor interpretação dos dados obtidos nas entrevistas e nas observações realizadas na organização não governamental AIESEC.

Com auxílio do referencial teórico, os depoimentos dos informantes foram analisados. Foram apresentadas falas dos entrevistados, com intuito de ilustrar as categorias de análise identificadas e as respectivas análises.

Os entrevistados tiveram sua identidade preservada, sendo aqui usado nomes fictícios, adotando-se a nomenclatura de M1 a M10 – Membro 1 a Membro 10, na qual a numeração segue a ordem cronológica em que as entrevistas foram realizadas

Os entrevistados diferem de área, dentro da organização, e também de experiência, o que pode ter levado a divergências em algumas respostas, durante o processo de análise dos dados.

4.1. AS CATEGORIAS DE ANÁLISE

Na análise dos dados coletados, foram consideradas categorias de análise mostradas no Quadro 3:

Quadro 3: Categorias de análises e suas definições

| Categorias | Definição | Subcategorias |
|-------------------|--|--|
| Liderança | "Um líder ensina as pessoas a liderarem a si mesmas – a resolver seus próprios problemas, tomar suas próprias decisões, agir com sólidos valores positivos e alcançar, com seus próprios recursos, os resultados | <ol style="list-style-type: none"> 1. Comunicação da Equipe 2. Motivação da Equipe 3. Comportamento dos líderes |

| | | |
|-------------------------------|--|--|
| | que foram acordados." Willingham (2001) | |
| Práticas de gestão de Pessoas | "[...]Ela deve ser estruturada ao redor das informações que fluem dos indivíduos que executam o trabalho para aqueles que estão no topo – os responsáveis finais – e também ao redor das informações que fluem para baixo" Druker (1990) | <ol style="list-style-type: none"> 1. Recrutamento e Seleção (captação) 2. Avaliação de Desempenho (gestão de desempenho) 3. Retenção (valorização) |
| Motivação Para o Trabalho | "Motivação é a força que estimula as pessoas a agir" Gil (2001) | <ol style="list-style-type: none"> 1. Autodesenvolvimento 2. Aplicação da gestão da motivação em outros cenários (Não ONG) |

Fonte: Elaborado a partir da literatura e dos dados coletados nas entrevistas.

Para melhor compreensão da análise dos resultados, se esclarecem algumas informações relevantes à AIESEC. Esta ONG tem um escritório físico na Escola de Administração da UFRGS, instalado em um pequeno espaço, mas que dispõe de infraestrutura para reuniões e trabalho. Muitos colaboradores trabalham remotamente de casa, visto terem difícil acesso à Escola de administração. Por exemplo, alguns trabalham e/ou estudam em outra instituição, no horário em que o escritório da AIESEC esta aberto. Como a AIESEC oferece um ambiente flexível, muitas pessoas vivenciam outras experiências em paralelo, estudam outras assuntos, trabalham em outras instituições. Essas diferentes experiências levam a cada um dos entrevistado ter uma visão própria.

4.1.1. Primeira Categoria de Análise: Liderança

Nessa categoria de análise, verificou-se o papel do líder na instituição, através da forma como ele se comunica, administra conflitos, engaja seus membros e forma a identidade de seu time. Observou-se qual a visão do líder e suas

estratégias da organização para tornar seus objetivos realidade. Conforme a visão da organização, o líder comunica a direção a ser seguida, ‘injeta’ ânimo nas pessoas, para que elas possam superar barreiras, comunica-se, de uma forma efetiva, com seus membros, assim exercendo suas principais responsabilidades.

Um gestor de equipes (líder) necessita desenvolver um plano de comunicação a se utilizado durante o projeto, expondo aos membros da equipe como devem trabalhar com as informações coletadas. Identificaram-se como principais meios de comunicação, dentro da instituição: *e-mail*, murais, atas de reuniões, reuniões gerenciais periódicas, eventos.

A comunicação intra- organização não deve ser considerada de forma restrita, deve ter sentido amplo. Os mecanismos que garantem essa amplitude incluem: rotatividade de equipes e projetos; desenvolvimento de políticas e sessões de revisão; *feedbacks* da equipe; multimídia – vídeo, notícias eletrônicas, entre outros. Isso é realçado pelo entrevistado M3, que relata:

[...] Em um ambiente onde calendários são muito apertado, acabamos por fazer reunião não casuais como papos em redes sociais, reuniões pelo *skype* e encontros em final de semana, já que temos muitos membros que tem diversos compromissos, trabalham, estudam e etc. (M3)

Somente por meio de um processo de comunicação eficaz é possível que as atividades distribuídas entre os colaboradores, integrantes da equipe, atinjam os objetivos planejados pela organização. Contudo, talvez o que é eficaz na AIESEC, não seja em outra instituição e vice-versa. Esse é o ponto salientado pelo M1. Visto que esta ONG possui membros com calendários distintos e tempos livres diferentes, surgem algumas alternativas para que a comunicação ocorra sem ruídos.

Os líderes precisam desenvolver competências estratégicas para uma comunicação eficaz, que amplie a capacidade de seus recursos interpretarem as informações e criarem significados compartilhados entre os membros da equipe.

De acordo com Chiavenato (1997) a comunicação deve ser considerada como um processo bidirecional para que seja eficaz. Isto significa que a comunicação é um processo que caminha em duas mãos.” O autor explica que, dificilmente, a comunicação ocorre sem problemas, pois sempre existirão barreiras

na comunicação. Cabe aos líderes trabalharem esse conhecimento em suas equipes, proporcionando um ambiente agradável e de fácil comunicação. Sobre isto relata o M7, quando diz:

A maioria trabalha e estuda, fica difícil de se encontrar em horário comercial, isso as vezes impede de fecharmos parcerias mais rapidamente, já que tais parceiros estão disponíveis apenas em horários comercial [...] Mas isso é compensado quando temos um ponto focal que tem essa parte do dia livre.
(M7)

O entrevistado cita também duas habilidades gerenciais importantes para melhorar a eficácia da comunicação: saber ouvir, isto é, captar a mensagem para decodificá-la e interpretá-la adequadamente; saber transmitir, isto é, falar ou sinalizar a mensagem para que seja corretamente interpretada por quem a receba.

Em qualquer equipe e organização, sempre haverá divergências de opiniões, mal-entendidos e até mesmo certa 'rivalidade' entre os membros, quando eles tentam defender suas próprias ideias. Isso faz parte de um time dentro da AIESEC para que ele cresça, explicou M7, quando questionado sobre as principais características de um time dentro da AIESEC: “[...] Precisamos de tempo, mas nem sempre temos [...] precisamos de colaboratividade e por isso críticas são sempre bem vindas [...] também se deixar mudar para poder ouvir as críticas e saber ouvir outras pessoas do grupo”. A mesma ideia é reforçada por M4: “Colaboratividade e liberdade são essenciais para fazer um time andar aqui, pois todos querem dar opinião, então todos tem que ouvir também”. Essa experiência é levada por toda a carreira, conforme descrito pelo M10: “[...] Essa coisa de trabalhar em time foi uma das coisas que mais aprendi [...] aprendi a ouvir e aceitar a opinião dos outros [...] antes de criticar, procurar entender porque tal pessoa pensa de certa forma”.

Quando, entretanto, se trata de projetos, é imprescindível que todos os integrantes da equipe e da organização tenham os mesmos objetivos, antes de tal projeto entrar em execução. Alinhamento prévio é algo importantíssimo para que, na hora da execução, as tarefas ocorram 'sem ruídos'.

O PMBoK (PMI, 2013) destaca cinco pontos importantes da comunicação em projetos que devem ser liderados pelo gestor do projeto:

- a) identificar as partes interessadas;

- b) planejar as comunicações;
- c) distribuir as informações;
- d) gerenciar as expectativas das partes interessadas;
- e) reportar o desempenho.

Esses pontos refletem não apenas na comunicação, mas também na gestão de pessoas. Os itens 4 e 5 são abordados na próxima categoria de análise, que diz respeito à prática de gestão de pessoas. Um gestor deve ser capaz de liderar sua equipe e ter habilidades de comunicação, sabendo: ouvir ativamente e de modo eficaz; perguntar; investigar ideias e situações, para garantir melhor entendimento; educar, a fim de aumentar o conhecimento da equipe para que ela seja mais eficaz. Ao ser questionado sobre o que seu respectivo líder transmite, M6 relata: “De que é possível chegarmos mais longe”, mostrando um líder que estimula, educa. Levantar fatos para identificar ou confirmar as informações, negociar para conseguir acordos mutuamente aceitáveis entre as partes, solucionar conflitos para evitar impactos negativos e resumir, recapitular e identificar as etapas seguintes, são fatores essenciais para que uma efetiva comunicação ocorra, reduzindo ao máximo o impacto por ruídos.

Um time dentro da AIESEC não pode ser onipresente, pois a onipresença é uma impossibilidade. A ausência não é, portanto, uma falha, mas o requisito para um plano de comunicação. M5 é um líder de projeto que enfrentou vários desafios no início de sua gestão, ele passou a gerenciar melhor, depois de elaboração de um plano de comunicação:

Eu pensava que todo mundo tinha a mesma disponibilidade que eu e cobrava muito quando não era respondido. Aprendi a entender melhor as pessoas a partir que comecei a me comunicar mais com o meu time. Um time aqui na AIESEC precisa ser muito colaborativo, mas para chegar nesse patamar, temos que primeiro aceitar algumas barreiras e vencer ela junto com os membros do time. (M5)

No que diz respeito às práticas de engajamento dos membros, é importante analisar como líderes engajam seus membros para realizarem determinadas atividades, mesmo não havendo uma remuneração. Na sua experiência como líder M9 relata que:

Um dos maiores desafios dentro da AIESEC foi cobrar pessoas a realização de algumas atividades, sabendo que elas não são remuneradas com isso [...] como eu tinha experiência de trabalhar cobrando pessoas em outras empresas, pensava que seria muito fácil isso na AIESEC, mas a abordagem tem que ser completamente deferente [...] não podia 'escalar', demitir, tinha que encontrar um jeito dessa atividade seja feita pelo meu time. (M9)

Conforme as respostas dos membros às perguntas sobre como a equipe é estimulada e as características de um time, levanta-se a premissa de que, para fazer um time funcionar, primeiro é preciso ter um time. Quando membros já estão alocados e o líder definido, a orientação da AIESEC nacional é realizar a primeira reunião para o Team Building ou a construção da identidade de um time. “Um dos principais motivos por continuar na AIESEC [...] são as pessoas amigas que fiz ao longo dos times que passei [...] desde o início, já criamos uma sinergia [...]”relata M8.

A primeira reunião do time serve justamente para as pessoas se conhecerem, falarem sobre elas mesmas e, se ainda tiver tempo, exporem suas expectativas. “A ideia é se conhecer e saber a maneira de pensar de cada um” diz M8. O objetivo é conhecer o perfil de cada um e também aplicar o teste *Belbin*. Este teste é um inventário de autoavaliação para trabalhos em equipes, baseado na teoria de Meredith Belbin. Conforme Belbin (2010), um dos motivos pelos quais uma equipe não alcança o sucesso encontra-se na seleção dos candidatos. O autor afirma que nem sempre as pessoas disponíveis são as que podem fazer parte de uma equipe, pois nem sempre elas podem agregar melhorias à organização. As equipes mais estruturadas são aquelas em que há uma pessoa que coordena, outra que monitora, outra que estimula, outra que traz informações e assim sucessivamente.. Ou seja, uma equipe tem que se constituir com um pouco de cada personalidade, pois se, numa mesma equipe, todos querem liderar, haverá conflito e, ao invés de resolver problemas, irão trazer problemas para a empresa.

Com as pessoas se conhecendo melhor, sabendo o perfil e o comportamento de cada uma, os membros podem ser devidamente alocados em times para trabalharem em conjunto com um objetivo comum. Cada time possui uma função específica, mas todos trabalham com a mesma base de gestão, o Team Minimums.

Team Minumus são os critérios que devem ser preenchidos para que um time seja reconhecido como tal. Na AIESEC, o Team Minimums segue as seguintes premissas:

- a) time: (1) deve possuir reunião de time; (2) três membros mais um líder, por no mínimo dois meses;
- b) trabalho: (1) responsabilidades definidas; (2) definir metas; (3) pré-requisitos necessários indicados;
- c) avaliação: (1) avaliação de desempenho definida; (2) avaliação de competências definida; (3) reconhecimento e recompensas;
- d) reflexão: (1) colher *feedback*; (2) planejar em conjunto, os próximos passos.

Com as pessoas do time reconhecidas, comportamentos delineados, funções e papéis descritos, responsabilidades definidas e objetivos traçados, o líder tem todas as ferramentas para a manutenção do time até alcançar a entrega final do projeto. O líder tem a função de resolver esse ‘quebra-cabeça’ de recursos humanos e harmonizá-los para conseguir que ‘as coisas aconteçam’.

Apesar de ter metas definidas e concretas, o líder dentro da AIESEC trabalha de uma forma meio que subjetiva. Enquanto os membros da equipe ‘colocam a mão na massa’ o líder gerencia esses recursos, fazem trabalhar de uma forma consistente e monta estratégias para passar alguns obstáculos [...] o que eu quero dizer, que seria mais fácil apenas ter uma pessoa dizer o que tenho que fazer, que dai vou lá e faço, do que dizer para uma pessoa o que ela tem que fazer, baseado em tais fatores e cenários.
(M5)

Na AIESEC, existem inúmeras atividades interessantes para os intercambistas realizarem, oportunizando o desenvolvimento do domínio de uma língua, o aprendizado de uma cultura, espaço para praticar um fechamento de balanço. Contudo, o líder tem que conseguir que pessoas abram mão de algumas coisas, para fazerem outras em prol dos objetivos estabelecidos. Existem, entretanto, algumas tarefas difíceis de realizar, pois exigem tanto recursos financeiros, quanto tempo adicional, visto que o trabalho é voluntário. Como então conseguir fazer com que alguém realize atividades que não são consideradas convenientes, devido a barreiras como dinheiro e tempo?

Para isso, há uma ajuda da própria organização. Foi criado um sistema de pontos chamado 'Gauchão', no qual os membros ganham pontos por algumas atividades realizadas, umas com peso maior, outras com menor.

A ideia do Gauchão foi fazer com que a AIESEC reconheça de alguma forma aquelas atividades um pouco consideradas pouco interessantes tais como, limpar o escritório, buscar intercambistas no aeroporto, carregar materiais em algum evento de carro, atividades que a gente vê que muitas pessoas poderiam fazer. (M1)

A ideia do Gauchão não é levar os membros a competirem entre eles, mas consigo mesmo. Não há primeiro lugar nem último lugar. Cada um tem ciência de seus pontos e pode trocá-los por uma camisa da AIESEC, por desconto e entradas de conferências ou até mesmo realizar conferências de graça. "Fiz o meu intercâmbio de graça! Fui para a Estônia e lá fiquei dois meses em um projeto social. Tinha juntado muitos pontos e eu não ia ter dinheiro para pagar pelo intercâmbio", relata M10 que também já participou de algumas conferências gratuitamente, devido aos pontos acumulados.

O sistema de Gauchão, de alguma forma, remunera os membros, através dos descontos. Esta foi, no entanto, a única forma que a instituição conseguiu para engajar alguns membros em atividades consideradas desinteressantes .

[...] Nem tudo é como a gente quer, a AIESEC acaba deixando de ganhar algum dinheiro que poderia ser reinvestido para outros eventos por exemplo. Mas tem outro ponto é que se não tivéssemos o Gauchão, algumas experiências nunca iriam ocorrer, e de qualquer forma não ganharíamos esses dinheiro [...] Tem muita gente que tem vontade de fazer um intercâmbio e não faz por falta de dinheiro. E não faz mesmo, sendo uma relação perde-perde. Acho que o Gauchão é uma 'baita' ferramenta de *endomarketing* com relação ganha-ganha. (M1)

De acordo com a teoria da equidade de Adams (1965) se é citado que recompensas podem afetar o comportamento, o mesmo pode ser aplicado para o caso do Gauchão, uma vez que o líder (AIESEC) oferece algo em troca para aquele membro que não está conformado em apenas fazer a atividade, porque a atividade tem que ser feita. Revela-se aqui um líder inovador e autossuficiente, que consegue 'jogar' com o que pode oferecer, a fim de ter alguém para implementar seus projetos.

Nas respostas à questão sobre as práticas dos líderes da AIESEC, identifica-se que há consenso de que a liderança é um papel importante para guiar o time, facilitar seções, compartilhar desafios. O líder tem responsabilidade por tudo o que seu time executa ou deixa de executar, mas quem deve realizar as tarefas são os membros. “Quem tem que colocar a mão na massa realmente são os membros. Os líderes já estão muito ocupados liderando planejamento e o controle das atividades”, relata o entrevistado M4. Surge então a ideia de que os membros estão para a execução, assim como o líder, para o gerenciamento. A forma de liderar é descentralizada, o líder tem confiança nos membros para que eles sejam líderes de suas próprias atitudes, conforme descrito por Drucker (1996). Para o mesmo autor, a confiança toma o lugar da cobrança e o empoderamento dos colaboradores substitui o poder hierárquico.

Para os pesquisados, o comportamento do líder é fundamental para definir o sucesso do time. Ele é o cérebro da equipe: monta o time, o harmoniza, faz com que as peças que nele atuam se complementem. Isso passa também pela delegação de atividades, quando os líderes precisam ter confiança na capacidade de resposta dos membros às atividades por eles delegadas. Os líderes não performam as atividades, mas orientam e estão ao lado para garantir a execução. Eles dão liberdade para os membros realizarem as atividades do seu jeito, seguindo diretrizes comunicadas desde o início da alocação do time. Isso é confirmado em alguns depoimentos sobre a influência que o líder transmite, conforme ilustra a fala de M6.

Meu líder me dá a liberdade para fazer o que eu queira, me dá apoio para as minhas decisões e me cobra das próprias decisões que eu mesmo tomei. Ele me faz me sentir mais confiante e ao mesmo tempo mais comprometido comigo mesmo, sendo uma pessoa amiga e capaz de nos dar uma visão global, onde eu vejo que eu posso ajudar outras áreas da instituição com o meu trabalho. (M6)

Em virtude dos fatos mencionados, identifica-se que o líder, na instituição da AIESEC, assume diversas responsabilidades perante seu time. Todos os papéis são passados através da comunicação (na qual, devido às restrições dos membros, são usadas diversas maneiras para tornar a ferramenta uma realidade), desde o

momento em que o líder está criando a identidade do seu time (o teste Belbin ajuda bastante na harmonização do time) e todos estão delineando juntos os objetivos a serem alcançados. Com este alinhamento inicial, o gerenciamento fica mais fácil, visto que todos têm o mesmo alvo e são estimulados a serem autogerenciáveis. O líder conta com o apoio de estratégias da organização, como o Gauchão, que incentiva os membros a atividades não regulares (atividades não planejadas e/ou com escopo muito complexo).

Apesar do alinhamento inicial, sempre surgem outras questões em meio ao projeto, as quais precisam ser resolvidas através de uma boa comunicação. A administração de conflitos é um exemplo de situação em que o líder busca a colaboratividade de seu time. Basicamente, todos têm de respeitar a opinião um do outro, controlar ansiedade, saber ouvir. O líder assume a responsabilidade de educar seus membros e atuar como facilitador, conduzindo todos para o objetivo final.

4.1.2. Segunda Categoria de Análise: Práticas de Gestão de Pessoas

Embora, na categoria de análise apresentada anteriormente, o foco tenha sido o processo de liderança, já emergiram conteúdos que evidenciaram como uma liderança torna a gestão de pessoas mais fácil de ser realizada. Nesta seção, são aprofundadas questões relacionadas às práticas capacitação, captação, desempenho e valorização das pessoas e como elas são percebidas pelos entrevistados.

No que diz respeito à capacitação dos recursos, que seria o principal motivador para que as pessoas se interessassem a trabalhar na AIESEC, nota-se que não há nenhuma capacitação formal direcionada pelo comitê nacional da AIESEC Brasil. Existem calendários em cada mês para treinamentos de liderança, para estimulação de pessoas e gerenciamento de projetos, mas nunca é garantida a repetição de tais cursos no mês seguinte. As únicas capacitações que se sabem

que ocorrerão são as conferências, a seguir listadas, conforme extraído do material disponível na website da AIESEC Brasil. Elas duram, geralmente, um final de semana inteiro, sendo realizadas em um sítio ou um hotel distante da cidade.

- a) Conferência Local: tem o objetivo de gerar interação entre todos os membros do escritório, capacitar membros novos e plenos por meio de sessões e treinamentos;
- b) TREMN: treinamento de membros novos, para a primeira inserção no ambiente AIESEC;
- c) PLAN/REPLAN: conferências de planejamento e replanejamento do escritório local. Reuniões em que a AIESEC avalia o que foi feito no semestre decorrido e planeja metas e estratégias para o próximo semestre.

Existe também o “Team Days”, que é o dia para desenvolvimento de uma área específica. Ocorrem atividades de construção de identidade de time, alinhamento de visão e treinamentos específicos para suas atividades. Geralmente, acontece em apenas um dia do final de semana, em algum lugar na própria cidade.

Outra forma de capacitação é a vivência empírica na área de atuação. A experiência de assumir cargos de liderança capacita para ser um líder e nada melhor do que a prática para comprovar tais conhecimentos. A melhor capacitação passa pela experimentação da pessoa em um cargo de liderança, que supera qualquer outro treinamento formal de alguma ferramenta ou habilidade.

[...] Me sinto intensamente desafiado, pois sempre surge situações que eu não espero e tenho que contorná-las com alguma abordagem que ainda não usei e também não sei se está certo usar. Aqui tenho a chance de experimentar, errar, acertar e isso é o legal, me desenvolvo pois não há limites para tentar e as pessoas sempre confiam no seu potencial. (M3)

A capacitação na AIESEC é realizada de forma empírica. Tanto é que alguns membros não tem a visão de que a AIESEC promove cursos. Conforme M8, que é oriundo de outra ONG, situado ao lado da AIESEC:

Na AIESEC não tive nenhum curso, tive algumas palestras, workshops e conferências. Tudo bem legal e motivador, mas nenhum curso que me ensinasse alguma ferramenta [...] Na PSjúnior, eu tinha acesso a alguns

cursos de excel/ ou desconto em outros, na AIESEC não vejo isso infelizmente

Na realidade, a proposta da AIESEC não é oferecer cursos, mas estabelecer uma plataforma que gera experiências práticas. De acordo com M2, a AIESEC é um lugar para se desafiar, errar, sair da zona de conforto e tentar algo novo.

Existem diversas maneiras de desenvolver pessoas, e o que a AIESEC mais usa é aquela onde a pessoa sai de sua zona de conforto e se permite experimentar. Dizemos para os membros que só estamos realmente prontos para novas experiências desafiadoras, depois de já termos passado por esses desafios. Uma pessoa só está realmente apta a assumir um cargo de liderança depois que elas já passaram por isso. A ideia é: você nunca está 100% preparado então vá em frente e busque esse 0,1%, 1% ou 99% nas experiências que você realiza, pois aqui há oportunidade para errar. (M2)

A AIESEC é uma plataforma que permite a troca de experiências. O líder de um projeto não permanece mais do que seis meses como líder. O vice-presidente ou o presidente não permanecem mais do que um ano. Quando seus prazos expiram, eles têm que procurar outras experiências na AIESEC. Para armazenar as informações de cada projeto e de cada líder, que esteve na AIESEC, o VP da área faz, mensalmente, a coleta de lições aprendidas de seus times. Essa prática permite que, ao vir um novo gerente de projeto, ele possa acessar o portfólio de lições aprendidas. Quando os novos diretores são eleitos, uma seção de “*knowledge transfer*” ou transferência de conhecimento é realizada com os antigos diretores. Esse processo pode levar até um mês, dependendo do tamanho da área.

O que também contribui para a prática de manutenção do conhecimento e informação, para que ele permaneça na instituição e não apenas nos membros, é o fato de o líder compartilhar os objetivos com o time e difundir ideias.

Entra como um aspecto fundamental na gestão de pessoas o papel do líder sendo a pessoa que não apenas detém o conhecimento necessário e que não apenas faz cobranças, mas trabalha em consonância com seus liderados em busca de um objetivo comum e com significado para todos da equipe. (M4)

Conforme Drucker (1990) relata, a informação deve ser a base da instituição sem fins lucrativos. E para isso ocorrer, comunicação e participação dos indivíduos

deve ocorrer, visto que 60% dos problemas administrativos resultam da pobre comunicação.

Decisões são discutidas no time antes de ser definidas e executadas, visto que o próprio time realizará as tarefas. A liderança, em muitos casos, é abordada de uma forma descentralizada, visando ao foco nos membros e não no líder em si. “[...]Líder efetivo é aquele que menos trabalha” menciona M1, quando perguntado sobre as características do líder. Ele considera isso como uma consequência para a manutenção das informações na instituição.

Nota-se também, através dos relatos da maioria dos entrevistados, que muitas das ações de hoje provêm de erros cometidos no passado, tanto no processo seletivo, como na retenção de membros. A forma de captação de membros foi muito citada como algo que já sofreu diversas mudanças para conseguir selecionar com sucesso, assim a estratégia de captação tem mudado, ao longo dos anos. Aqui se abordam os anos de 2012, 2013 e o atual de 2014, na comparação feita por M1, o entrevistado mais experiente, o qual é hoje é vice-presidente de *talent management*³.

Quando eu entrei (meados de 2012), entrei na metade de um time (porque precisavam de gente) e continuei até o fim do sucessor do meu outro líder. Tinha casos de membros que saíam no meio do time, simplesmente por que queriam mudar, e isso resultava que a seleção era superestimada (M1)

Quando era percebido que a demanda iria aumentar, ou que um time estava com pouco membros, era realizado um processo seletivo:

Bom, vamos um pouco pra história [...] em 2012 tínhamos 2 grandes processos, em abril e em setembro [...] Por que essas datas? A impressão que dava é que era um período "bom" pra divulgar pra estudantes e começar os times. Existiam também pequenos processos no início do ano (janeiro e fevereiro) e na metade (junho e julho). O que acontecia é que o cronograma dos projetos nunca eram bem alinhadas. Então um membro bom pra GIPi não ia pra área e era alocado por exemplo, em COMM⁴, pois era o que tinha vaga. Além disso, era comum um membro ficar em um time durante duas gestões, como foi o meu caso. [...] se um time tinha 3

³ Área da AIESEC que tem como foco o recrutamento e capacitação dos membros do escritório, gerindo processos utilizados em seu desenvolvimento e dando suporte para as áreas de operações.

⁴ Antiga nomenclatura para a área de Marketing - MKT

membros, alguns VPs pediam mais 3 membros na seleção grande, pois depois os outros podiam sair. (M1)

Para o ano de 2013, a gestão aprofundou a ideia de reposição de membros e fez processos seletivos quase todos os meses, alocando os membros onde havia espaço. A ideia era que o voluntário entrar na AIESEC já era suficiente. “Se um time tinha 3 membros, alguns VPs pediam mais 3 membros já na próxima seleção, pois depois os outros podiam sair” (M1). Isso demonstra total foco na reposição de membros, remediando problemas, mas não atingindo a causa raiz.

Tal situação é mencionada no PMBoK (PMI, 2013), quando relata que a análise da causa raiz pode auxiliar na solução de problemas. Conforme o guia, a análise de causa raiz é uma técnica muito interessante para se buscarem causas e respostas para problemas identificados em situações de projetos (de qualquer área). Para essa resolução, o guia sugere técnicas como: (1) realizar um brainstorm, tendo por primeiro objetivo apresentar as possíveis áreas que podem ter causado ou estar envolvidas na causa do problema; (2) após esgotar as áreas possíveis, começar a elencar possíveis causas em cada área. Nesta etapa, também é importante a participação das pessoas que dominam o assunto e desejável a presença dos responsáveis pelas áreas identificadas; (3) avaliar cada causa raiz identificada e as possibilidades de ser a real causa do problema. Neste processo, devem ser selecionadas e averiguadas com maiores detalhes algumas causas possíveis, contando com a atuação da área à qual a causa está associada, sempre considerando a probabilidade de maior para menor.

Entretanto, a gestão de 2013 também trouxe benefícios ao gerenciamento do recrutamento. Segundo M1, em 2012, o processo seletivo para o ano inteiro era realizado basicamente em dois finais de semana (sábado e domingo), nos turnos da manhã e da tarde, envolvendo rodadas com VPs e com o presidente, além de dinâmicas de grupo e entrevistas individuais. Em 2013, ocorreram alguns processos diferentes, mas a principal mudança foi a realização das entrevistas individuais apenas por membros integrantes da área de *talent management*. O VP da área tinha mais responsabilidades, mas também maior *expertise* para selecionar os

candidatos, além de as entrevistas serem realizadas conforme os horários do time e da pessoa.

Isso é algo que mantenho na minha gestão, fazer a gestão com mais calma e dar foco a pessoa entrevistada, ao invés de fazer um grande bolo em apenas um final de semana, onde eu, como VP, não iria conhecer todos os membros que estariam entrando. (M1)

Para a gestão de 2014, foi primeiro planejado o alinhamento dos cronogramas dos times em cada área, para que todos os projetos comecem e terminem juntos, com algumas pequenas exceções. “Se for olhar para 2012 e hoje, continuamos a trabalhar com dois grandes blocos de seleção – janeiro e fevereiro para o primeiro semestre e junho e julho para o segundo”(M1). A diferença é que foram alinhados tanto os cronogramas das áreas, quanto as datas para os processos ocorrerem. A definição do cronograma para captar membros não depende mais do melhor momento para receber o maior volume de candidatos possível, mas da ocasião em que a AIESEC mais necessita de membros, conforme o planejamento interno.

A cada início de uma nova gestão, há a conferência chamada PLAN, como mencionado anteriormente. Nessa conferência, se desenvolve o planejamento da gestão do escritório para o ano todo. No meio do ano, ocorre outra conferência chamada REPLAN, para rever o que foi planejado. “Esse ano houve uma grande mobilização do presidente para fazermos realmente um planejamento, mesmo que tenha que levar mais tempo que os outros PLANs de anos anteriores”. Resultado do PLAN de 2013 foi a proposta de que todos os projetos fossem planejados e as datas fossem definidas. “Anteriormente já se fazia o PLAN, pensando no REPLAN [...]. Esse ano o REPLAN será um evento de menor expressão que os anos anteriores [...]” (M1).

Como nos explica Drucker (1996), o planejamento não se diz respeito a decisões futuras, mas às consequências futuras de decisões do presente. Qualquer atividade humana realizada sem qualquer tipo de preparo é uma atividade aleatória que, em geral, conduz o indivíduo e as organizações a destinos não esperados. Está certo a realização do REPLAN para eventos não esperados, entretanto contar com

ele para planejamentos não feitos não configura uma revisão do plano, mas sua própria elaboração.

É reconhecido que hoje não entram muitos membros como antigamente, por exemplo, foram aprovadas aproximadamente 50 pessoas, em cada um dos processos seletivos de 2012. No entanto, percebe-se a melhoria qualitativa dos processos de seleção, havendo muitas pessoas capazes de integrar o time da AIESEC, graças à boa definição dos valores e às efetivas campanhas de *marketing*.

Boudreau e Rynes (1985) mencionam quatro atributos do recrutamento que podem impactar a população de candidatos em processos seletivos: (1) os canais de recrutamento (a AIESEC utiliza, principalmente, as universidades); (2) a natureza da mensagem usada no recrutamento (a AIESEC utiliza a mensagem de desenvolvimento de liderança); (3) o nível das qualificações requeridas do candidato (basicamente são jovens entre 18 e 30 anos, com perfil universitário); (4) os diferentes procedimentos administrativos (diversas campanhas de relações públicas, durante o ano, para atingir os jovens com perfil que corresponda ao que AIESEC requer).

O voluntário M2 ressaltou que já trabalhou um ano na área de captação de membros e participou de algumas mudanças durante este tempo:

[...] Ano passado, a nossa antiga responsável de área abria processo seletivo todos os meses, o que fazia que muita gente entrasse na organização, mas também saísse. A abordagem adotada esse ano é apenas fazer dois processos – uma vez por semestre. Acreditamos que dessa forma, podemos realizar processos maiores onde a transmissão dos valores da instituição fique muito mais claro. Temos tempo e nos organizar ainda mais para esses processos seletivos que são considerados como um grande evento agora para a gente. Depois das pessoas selecionadas, as levamos para a nossa conferência, onde elas convivem ainda mais com a nossa cultura. Antes a pessoa era selecionada e já chegava trabalhando. Agora temos um período de adaptação, visto que trabalhar na AIESEC não é algo tão usual. Também conseguimos acompanhar melhor o seu desenvolvimento, pois não estamos todos os meses preocupados com processos seletivos e temos outros 10 meses para nos dedicar a eles. (M2).

Em relação à qualidade do processo seletivo, a voluntária M5, que gerencia um grande time, comentou sobre o impacto da mudança:

[...] Ano passado eu estava gerenciando outro time onde tinha muitos membros sem o perfil necessário e estavam sendo direcionados para outras áreas, até perder o interesse na AIESEC. Hoje eu tenho membros que atuam há mais tempo e tem um maior conhecimento dos processos. Entretanto, quando algum deles saem, precisava redistribuir as tarefas entre os outros membros do time, pois para conseguir outro membro, precisava esperar outro processo seletivo, que está mais 'espaçado'.(M5)

Ainda relacionado à mudança - redução de número dos processos seletivos - M9 (um ex-membro que foi direcionado para um time de finanças, visto que cursava Ciências Contábeis), disse que ele foi indicado para a AIESEC e não passou por processo seletivo:

Na verdade, eu entrei na AIESEC por causa dos meus amigos. Se dizia que eu teria oportunidade de praticar inglês e viajar, entretanto acabei entrando para uma área que eu não me relacionava com intercambistas. Minha visão antes de entrar na AIESEC era uma e depois de entrar era outra. (M9)

Quando perguntado sobre o processo seletivo, M6, que estava apenas há um mês na organização, na época em que foi entrevistado, e respondeu o seguinte:

Soube da AIESEC em uma palestra do trote solidários que tive na escola da administração [...] Se foi falado sobre as diversas áreas que eles tem, como marketing, RH e operações. Me interessei por operações pois é aqui que consigo ter mais interação com pessoas de fora e captar eles para outras ONGs [...] hoje eu trabalho com intercambistas há um mês e posso dizer que a experiência está sendo bem legal. (M6)

Aqui temos dois exemplos: um em que a expectativa é gerenciada, outro em que a expectativa não é gerenciada e, portanto, duas consequências. Isso é algo que a governança atual está tentando impedir de qualquer maneira, para evitar esforços desnecessários. Ambos os relatos mostram que a AIESEC é conhecida como uma plataforma de interação com pessoas do exterior e não apenas de aquisição de experiência profissional.

O primeiro passo para reter as pessoas é atender suas expectativas e verificar que essas elas tenham o perfil necessário para preencher a vaga requerida. Segundo Vroom (1964), o processo de motivação deve ser aplicado em função dos objetivos e das escolhas de cada pessoa e de suas expectativas em atingir esses mesmos objetivos.

Conforme o M1, as expectativas das pessoas que procuram a AIESEC são diversas. Algumas pessoas procuram um trabalho voluntário para complementar seu tempo e interagir com outras pessoas, outras já conhecem o propósito da organização e querem fazer parte dela. Há quem a procure para ter a primeira experiência profissional, por não poder realizar estágio, ter tempo disponível ou querer se ocupar com algo que a leve a se desenvolver.

No que diz respeito ao perfil necessário para fazer parte desta organização, segundo o material disponível na website da AIESEC Brasil, o indivíduo que tem o perfil da AIESEC é um agente de mudanças que:

- a) não aceita o status quo;
- b) acredita na mudança;
- c) busca se capacitar;
- d) conecta-se com outras pessoas;
- e) visualiza formas de 'fazer acontecer';
- f) dá o primeiro passo.

Hoje se percebe uma relação baseada mais na qualidade do que uma estratégia de rápida reposição dos membros. Membros continuam deixando a organização, em número variável de mês para mês, mas os que ficam conseguem, de alguma forma, cobrir o trabalho, visto serem bem qualificados. "Hoje um time está muito mais preparado para a perda de membros, pois todos acabam ficando mais tempo na organização e acabam adquirindo mais vivência na AIESEC" – relata M2.

Conforme M1, é difícil quantificar a taxa de membros que saem em um mês ou em um semestre. Mesmo havendo um processo formal de saída da instituição, em que uma banca avalia se o membro teve, na organização, uma experiência relevante ou não, se tornando um Alumnus, muitos optam por não participar desse processo de saída. "Em época de férias, tem alguns membros que saem de férias e voltam nunca mais [...].É difícil saber quem ainda é membro ativo da organização ou realmente saiu, pois existem aqueles que ficam um tempo fora, e não dão mais notícias" (M1)

A manutenção de membros, entretanto, não pode sobreviver apenas de seleção. As avaliações de desempenho, apesar de se tornarem cada vez mais

frequentes, continuam sendo bem subjetivas. De acordo com M1, os membros são apreciados pelo engajamento, pela vontade e por *feedbacks* de quem trabalhou junto com a pessoa avaliada. “Eu queria desenvolver um projeto pra trabalhar com isso, mas o líder que engajei para atuar nisso, ainda não conseguiu elaborar um plano para isso” (M1).

Considera-se que seria bem difícil uma avaliação de desempenho objetiva e formal, visto que cada membro trabalha em atividades diferentes. Seriam muitas medidas e pesos diferentes. Basicamente, todos comentam a entrega que o membro está tendo para a área e seu engajamento com o CL.

Embora de maneira subjetiva, o reconhecimento é realizado. M7, que recentemente recebeu um reconhecimento em uma conferência, relata os pontos que o motivam a permanecer na instituição:

Me motiva na Aiesec são as pessoas. Pessoas com ideias, feedback e trazendo junto ações para colaborar. Pessoas com vontade de crescer junto com outros e também ser reconhecido por isso. (M7)

Quando M10 foi perguntado sobre qual era a orientação sobre *feedbacks*, ele quase não recordava de sessões específicas para isso, mas lembrava que ocorriam voluntariamente com seus líderes. Quando a mesma pergunta foi feita para M2, ele explicou:

[...] Sempre ser sincero, passar tranquilidade e encerrar de maneira positiva. Sempre engrandecer a pessoa e trazer coisas boas, mas não se esquecer de apontar pontos de melhora de uma forma sutil mas eficaz. (M2)

De certa forma, há algum direcionamento. M1 também relata o processo de reconhecimento:

[...] Todo o trimestre temos conferências onde reconhecemos membros por área e também destaques. Também temos um sistema de recompensa para aqueles que indicam host para intercambistas ou membros novos para organização, que podem vir em forma de desconto em algum de nossos programas de intercambio. Hoje estamos reformulando e pensando na ideia de fazer os reconhecimentos uma vez por mês e também estudar a forma de gratidão. (M1)

Há um processo de reconhecimento, que é relatado em algumas entrevistas de membros já reconhecidos, como M1 e M5. Existem pessoas que esperam por esses momentos de reconhecimento para verificar seu nível de trabalho perante o escritório como um todo. Conforme dito anteriormente, as avaliações de desempenho são realizadas de maneira subjetiva. O entrevistado M1 explica que cada vice presidente, por essas avaliações, escolhe pelo menos um membro de sua área, que tenha se destacado, durante o trimestre. Este nomes são divulgados em uma seção de uma das conferências trimestrais. Os membros, anunciados em frente a todo o público da conferência, são gratificados com uma camisa polo preta, com o nome bordado em dourado na manga.

Fica evidenciado que a AIESEC é uma organização que permanece ativa em suas mudanças. Por exemplo, os processos de seleção e de recrutamento sofreram mudanças de estratégias nos últimos três anos, para se adaptarem à melhor forma de captação, frente à necessidade dos times da instituição. As expectativas dos membros são alinhadas, antes mesmo deles entrarem. Eles são alocados nos times de acordo com o seu perfil, visando atender tanto as expectativas do recrutado, quanto as expectativas da AIESEC em relação ao novo membro. A AIESEC também oferece uma série de conferências, através das quais o membro adquire a cultura da organização e participa das estratégias e do planejamento da ONG. Isto mantém o membro envolvido e lhe dá poder para a tomada de decisão junto com os gestores.

Outro fator de mudança que a AIESEC vem construindo é a avaliação de membros. Embora ela ainda seja subjetiva, os membros já são reconhecidos, regularmente e tal reconhecimento é largamente exposto em cada uma das quatro conferências anuais. A intenção é fazer um processo mais técnico para a avaliação dos membros, entretanto a evolução para o anúncio dos destaques denota um bom gerenciamento da estimulação da equipe. Os membros vivem, de modo empírico, a ação de liderar, o que impacta sua vida pessoal e social, visto que, desde o início, eles são responsáveis tanto por tomarem decisões quanto por suas consequências.

4.1.3. Terceira Categoria de Análise: Motivação para Trabalho na AIESEC

Essa categoria de análise visa entender quais fatores estimulam as pessoas a trabalharem, na AIESEC, e a buscarem o autodesenvolvimento nesta organização. Muito do aqui relatado tem conectividade direta com as duas primeiras categorias de análise, configurando-se assim como um tópico de fechamento do que foi exposto anteriormente. Procura-se também entender se as práticas para estimular e desenvolver liderança nos jovens constituem um caso que pode ser aplicado apenas na AIESEC, ou se as práticas tomadas aqui são cabíveis em diferentes organizações.

Foi bastante ressaltada, nas respostas relacionadas à motivação, a experiência de trabalhar em time, seguida da conectividade com pessoas e causas. Quem ingressa na AIESEC adquire uma boa experiência, porque não trabalha sozinho. Se fosse para trabalhar sozinha, a pessoa iria estudar para sua prova ou procurar um emprego em que dependa só de si. O fato que acontece é totalmente inverso. Pessoas abandonam seus estágios e ‘trancam’ sua matrícula na faculdades para poderem assumir maior responsabilidade na AIESEC, por quererem se engajar ainda mais na organização.

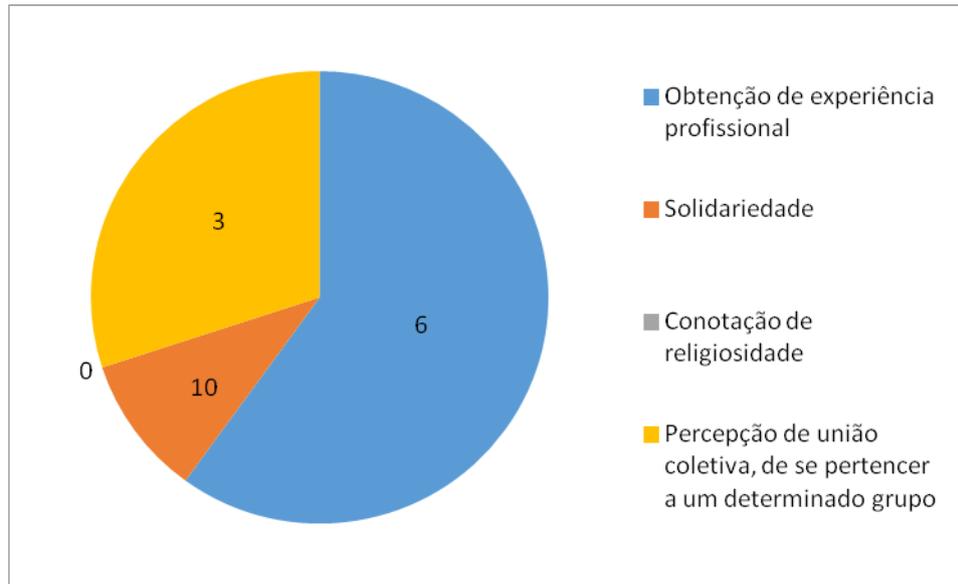
Azevedo (2007) construiu um framework, elencando as quatro motivações para o trabalho voluntário. No presente estudo, se confirma a motivação pela experiência e o sentimento de que tal ação faz bem para a própria pessoa. Conforme apresentado anteriormente, a AIESEC leva em consideração o motivo profissional para o recrutamento dos voluntários. Os estudantes, nos processos seletivos de que participam, consideram o trabalho voluntário realizado como uma experiência profissional, mesmo que não haja uma experiência ‘formal’ de trabalho. A motivação dos membros para a organização voluntária pode ser vista sob quatro perspectivas :

- a) obtenção de experiência profissional;
- b) solidariedade;

- c) conotação de religiosidade;
- d) percepção de união coletiva, de pertencer a determinado grupo.

Ao classificar as 10 respostas conforme os 4 grupos de motivação apresentados por Azevedo (2007), se obtém o resultado ilustrado no Quadro 4:

Quadro 4: Grupos de motivação na AIESEC



Fonte: Elaborado a partir dos dados coletados nas entrevistas.

Os relatos, a seguir, reafirmam as ideias de Azevedo (2007), neles percebe-se o desejo de alcançar posições de liderança como fator motivacional.

Meu principal desejo ao fazer esse trabalho é [...] o aspecto de estar à frente de um trabalho [voluntário] e colocar em prática tudo aquilo que eu aprendi na faculdade (administração): gerenciamento, planejamento, [...] É um trabalho –sem salário – onde eu ganho bastante experiência. (M5)

[...]Desejo no futuro exercer (profissionalmente) um cargo de liderança [...] estar liderando pessoas e ser responsável por decisões de equipe [...] Na aula eu tenho teoria e aqui a prática [...] que acaba me favorecendo mais (M8)

[...] Muito do que aprendi e errei na AIESEC, eu usei para montar meu primeiro negócio [...] claro que tem muita coisa diferente mas me ajudou mais que a faculdade pelo menos [...] na aula eu não aprendi a tratar com pessoas (de uma maneira profissional) e na AIESEC sim (M10)

M2 descreveu, na segunda área de análise, referente à gestão de pessoas, o sentimento de que a AIESEC dá um 'empurrãozinho' para a pessoa se desenvolver, por ser ela desafiada a sair de sua zona de conforto. "Se a pessoa vai esperar para estar 100% preparado para fazer algo, vai acabar fazendo nada" (M2). A ideia é fazer com que a pessoa não tenha medo de experimentar nem de errar, isto faz parte da experiência e do desenvolvimento pessoal.

No que diz respeito à conectividade com as pessoas, à percepção de união com o grupo, ao pertencer a ele, definiu-se, pela análise dados, que este é o fator número dois.

São as pessoas, as amizades feitas e também saber que muitas pessoas entendem o modo que tu pensa e podem te dar bons conselhos pra vida. Aqui encontrei pessoas com uma mente mais aberta e eu estou abrindo a minha visão e seguidamente discutimos sobre tópicos que eu não discutiria com a minha família, amigos ou colegas de faculdade. (M6)

No que diz respeito à solidariedade, M6 relaciona a AIESEC com o Trote Solidário – campanha do curso de administração da UFRGS em que os calouros realizam doações, visitam creches e asilos como 'trote'. Ele diz que todo o trabalho de liderança da AIESEC é relativo à causa de ajudar a sociedade. O trabalho dos intercambistas selecionados pela AIESEC impacta de forma positiva, por exemplo, crianças em creches e pessoas com deficiência.

Há experiências que não estão relacionadas apenas a fatores profissionais, mas também a pessoais, assim se enquadrando na percepção de união de grupo. Isso é relatado por M4:

Minha principal motivação para trabalhar na AIESEC é a possibilidade de ver o impacto do meu trabalho na vida de outras pessoas. Ver o resultado do meu trabalho na prática, com pessoas tendo uma experiência transformadora. (M4)

As experiências são estimuladas pelo modelo de gestão da organização, o qual contribui para que haja união coletiva e que as pessoas, que formam esse grupo, se tornem pessoas alinhadas em diversas perspectivas sociais e profissionais. Contudo, o motivo de terem uma experiência pode ser fundamental, no início de carreira dos jovens. O ambiente é amistoso, nele muitos estabelecem

inúmeras conexões, entretanto a motivação pela experiência é considerada com mais ênfase.

Em geral, muitos veem na AIESEC uma grande oportunidade para se complementarem. Não descartam tornarem-se seus membros ativos, assumindo outros projetos fora dela, em paralelo, pois a motivação para trabalhar na organização está relacionado ao ambiente de experiências enriquecedoras. O engajamento também é elevado, devido a não terem medo de tomar iniciativas. Essa ausência de medo deriva da liberdade que a AIESEC dá para seus integrantes experimentarem e errarem, visto que tentativas e erros são bem aceitas.

Quando questionados se semelhante estimulação poderia ocorrer em organizações privadas, alguns relacionam o trabalho na AIESEC a estágios, que também se baseiam na obtenção de experiências. Entretanto, algumas críticas à forma que o estágio é conduzido são levantadas. De acordo com M8, a maioria dos estágios ofertados são para realização de tarefas pontuais, sem o propósito de liderança sugerido pela AIESEC. O entrevistado M9 preferiu, no início da carreira, participar da AIESEC por não poder estagiar no primeiro semestre e por não terem surgido vagas interessantes nos semestres seguintes.

Basicamente, o grau de motivações depende do quão sênior o indivíduo é. Quanto mais sênior uma pessoa é, menos interesse ela tem na organização, porém se mantém na organização para conservar o contato com os amigos; ajudá-los em tarefas da AIESEC; não perderem o vínculo. Para isso foi atribuída a definição de Alumnus, conforme relata o M9: “Acabei aluminando, por que eu consegui uma vaga de estágio legal, com mais perspectivas de carreira do que aqueles que me ofereciam antes da AIESEC e de quando eu estava no início do curso”.

Os mais motivados nem sempre são os mais novos, mas aqueles que têm menos experiência de trabalho.

A motivação para trabalhar na organização está relacionado no ambiente de aprendizado dos membros, por isso existe um engajamento maior para tomar iniciativas, assim os membros se sentem confortáveis para arriscar [...]. Caso uma empresa tente replicar esse modelo ela deve construir um ambiente interdependente das áreas focando nos aprendizados dos funcionários e sem foco apenas nas metas . (M3)

Sobre a forma de atuação dos líderes, foi questionado se a mesma abordagem de liderança poderia ser aplicada em outras organizações.

Sim, e a forma de se replicar é criar um cronograma claro dos processos para liderar. Cada líder na AIESEC é apresentado aos *team minimums* que são direcionamentos de lideranças dentro da organização. (M5)

Todos os membros da AIESEC realizam trabalhos fundamentais para o bom funcionamento da organização como um todo. Ao entrar em uma das áreas funcionais, o membro é designado a realizar tarefas específicas, de acordo com o Team Minimums, conforme descrito na primeira área de análise.

O líder passa a ter atividades a serem cumpridas, há um documento no qual são detalhados as obrigações, os objetivos e as competências a serem desenvolvidos pelo membro. A descrição é muito importante para que a pessoa esteja ciente do que fazer na organização. Semelhante abordagem pode ser feita em qualquer outra organização, por ser ela adaptável a cada cenário.

A AIESEC é comparada a outra organização que também está localizada dentro do campus da Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. M8, quem já participou da PS Júnior, relata que as instituições são bem diferentes. A PS Júnior tem foco em determinada área de ação, a consultoria, e atua apenas em âmbito local. A AIESEC desperta habilidades de liderança em diversas áreas, como marketing, finanças, gestão de recursos humanos; oferece oportunidade para a pessoa se destacar; cria novas conexões em contexto mundial.

O presente trabalho se reporta apenas à realidade da AIESEC Porto Alegre, que trata somente de uma localidade da AIESEC Brasil, o qual é apenas um dos países da AIESEC internacional. Dependendo do grau de engajamento e de até onde a pessoa quer chegar, ela pode se tornar um líder em âmbito local, nacional ou internacional. Conforme a AIESEC internacional (AIESEC, 2014), para a gestão 2014/2015, foram eleitos diversos líderes de vários países, sendo o PAI (Presidente AIESEC Internacional) um brasileiro. De acordo com a AIESEC nacional (AIESEC, 2014), há duas representantes da AIESEC Porto Alegre que fazem parte da gestão nacional 2013/2014. Diferente de outras organizações voluntárias, que proporcionam

apenas uma exposição local, a AIESEC é a maior organização não governamental focada em estudantes, no contexto mundial.

O autodesenvolvimento, como visto através de diversos depoimentos, é a experiência que faz com que os membros cresçam. A participação da maioria deles ocorre devido ao espaço de qualificação oferecido. As atividades exercidas na AIESEC ajudam o desenvolvimento de habilidades relevantes para o trabalho em qualquer setor, privado ou público, tais como: comunicar-se; adaptar-se às mudanças; cumprir metas; trabalhar em equipe. Para Haski-Leventhal e Bargal (2008), as ONGs estão se 'profissionalizando', possibilitando o desenvolvimento tanto pessoal quanto profissional. A AIESEC tem como proposta o desenvolvimento de competências de liderança em jovens, isto atrai os membros voluntários que desejam novos conhecimentos e novas experiências que possam agregar a seu currículo e ao desenvolvimento pessoal.

Conforme M3 relatou, a motivação para trabalhar na organização está relacionado ao ambiente de aprendizado que a instituição oferece. Tal ambiente não é formado somente por cursos, mas também por iniciativas e ações dos próprios membros que desenvolvem a capacidade de liderança na prática.

Para Drucker (1990, p.15), "verifica-se que colaboradores nas ONGs são movidos pelo desejo de se capacitarem e ampliarem suas competências, indicando que as ONGs constituem espaço de desenvolvimento pessoal e profissional.". É entendido, portanto, que as ONGs estão se constituindo em relevante espaço de qualificação profissional, na medida em que as atividades comunitárias permitem e exigem do trabalhador o desenvolvimento de importantes habilidades.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proposta deste estudo foi analisar como os líderes de uma organização sem fins lucrativos engajam e estimulam seus membros, visando compreender como as práticas de gestão de pessoas da AIESEC contribuem para a retenção de estudantes voluntários.

Considera-se que o objetivo foi atingido, pois os membros da AIESEC entrevistados compartilharam suas experiências na instituição, desde o processo seletivo até a vida pós AIESEC – quando já Alumminus. Demonstraram suas percepções, mesmo havendo algumas diferenças de perfis, no que diz respeito à gestão de pessoas, às práticas de liderança e ao autodesenvolvimento

Para atingir o objetivo geral, foram estabelecidos quatro objetivos específicos, os quais foram alcançados, através da elaboração e da aplicação de entrevistas com roteiro semiestruturado e de categorias de análise predefinidas. Cada categoria de análise buscou atingir um ou mais objetivos específicos.

Na primeira categoria de análise, verificaram-se as práticas de liderança da organização – como o líder se comunica com a sua equipe – sobressaindo as reuniões, as redes sociais e interativas, como o skype, os e-mails. A comunicação eficaz exige essa flexibilidade, já que os membros têm horários e atividades diferentes. Observou-se o que os líderes praticam para manter os membros engajados em qualquer tipo de atividade, até mesmo naquelas que exigem investimento financeiro ou demandam mais tempo. Isto ocorre através de iniciativas de experiências, aprendizado e autodesenvolvimento e com o ‘Gauchão’, que premia com pontos que podem ser revertidos em benefícios. Foi descrita a abordagem do líder dentro do time, em que ele dá poder para as pessoas participarem de decisões e assumirem responsabilidades, descentralizando a liderança e a distribuindo entre os integrantes do time definido. Foi também tratado sobre o uso do teste Belbin, uma ferramenta bastante eficaz para harmonizar o time, com vistas a construção de uma equipe que com vários perfis, e sua complementação para atingir um objetivo comum.

Na segunda categoria de análise, verificou-se que a organização passa por constantes ciclos, sempre tentando melhorar suas práticas. Exemplo disso é a maturidade que processo de seleção atingiu nesses últimos anos, embora a instituição já exista há 44 anos, em Porto Alegre. Hoje tal processo está mais maduro, mas nada impede que outras pessoas ingressem e novas propostas sejam executadas. Outro processo em fase de maturação é a gestão de desempenho. Seções de feedbacks e avaliações de desempenho são realizadas, no entanto, na maioria das vezes, eles tem caráter subjetivo, devido à dificuldade de ter avaliações semelhantes para membros que executam diferentes atividades e trabalham em áreas distintas. *Feedbacks* positivos são bastante valorizados e, cada vez mais, as campanhas de reconhecimento dos membros exaltam, em conferências, a *performance* dos destaques da organização. O intenso grau de exposição serve de exemplo tanto para os membros que estão ingressando como para os membros que ainda não se sentem totalmente engajados. Isso gera um ciclo de retenção pelo fato de os indivíduos se sentirem importantes e confortáveis na organização, visto estarem em um lugar onde as pessoas têm valores muito semelhantes.

No que diz respeito à retenção da informação, em um cenário no qual a rotatividade de membros acontece com frequência, pode haver certa dificuldade para repassar informações aos novos participantes. Entretanto, por ser a forma de liderar descentralizada, em que todos os membros são empoderados e, por consequência, donos da informação, as lições aprendidas, em meses anteriores, são repassadas a cada nova geração de membros, a informação é distribuída para todos, os valores e objetivos ficam claros.

Na última categoria de análise, verificou-se que a aplicação das práticas da AIESEC é possível em outras organizações, havendo variações conforme o foco. Nesta ONG, a não remuneração financeira funciona, pois o foco recai sobre jovens universitários, com pouca experiência de trabalho. Esses estudantes estão em busca de experiência e encontram, na AIESEC, uma plataforma de desenvolvimento por isso deixam a remuneração em segundo plano. Quando a pessoa já adquiriu habilidades e vivência, ela busca novos desafios. A AIESEC fomenta esta atitude, visto que sua intenção é desenvolver jovens que, no futuro, venham a impactar positivamente a sociedade. Suas atividades são basicamente trazer intercambistas

para atuar em outras ONGs. Paralelo a isto, os membros da AIESEC estabelecem parcerias; praticam outras línguas; gerenciam áreas como finanças, logística e de recursos humanos. São experiências que, em muitos casos, valem mais que um estágio remunerado, pois, algumas vezes, o estágio oferece uma visão muito minimalista. Na AIESEC, o membro tem direito de conhecer e descobrir o que quer. Gerenciar times, tornar-se representante de escritórios, atuar em conferências como facilitador demandariam certo tempo, caso o estudante optasse por seguir um estágio. A AIESEC oferece um caminho mais curto para os jovens se tornarem gestores líderes, que agreguem valor à sociedade e partilhem seu conhecimento.

Apesar de as metodologias pesquisadas não possuírem um processo definido de liderança em ONGs, verificou-se que o fator que influencia a equipe, na prática, é a maturidade do líder em gerenciar recursos, pois as ONGs possuem formas de subordinação diferenciadas das empresas particulares, tendendo a fazer novos questionamentos no âmbito de estimulação para o desempenho.

Esse mesmo líder, tem a responsabilidade também de fazer com que o indivíduo que resolve se engajar como membro da AIESEC, já chega motivado e com suas respectivas expectativas da organização. Basta o líder e/ ou a organização em si, manter essa motivação do membro, explorá-la e estimular ainda mais a pessoa a se desafiar cada vez mais na instituição. A expectativa do membros tem de ser atendida, para que a motivação continue e que possa seguir adiante para os próximos desafios que a organização possa oferecer.

A AIESEC é conhecida como uma organização que dá liberdade para os indivíduos tentarem até acertarem a maneira ideal de liderar. Aceita os erros e isso traz confiança para os membros. É isso que o membro espera que ocorra e é isso que acontece. No entanto, ela poderia tentar fazer com que os membros se esforçassem, ao máximo, para evitar erros, mesmo mantendo a liberdade de inovação. Atuar mais em lições aprendidas talvez seja o caminho para que erros cometidos anteriormente sejam evitados. A AIESEC permite que os mesmos erros aconteçam mais de uma vez.

Sugere-se que este estudo seja ampliado para outras metodologias de liderança, pois ela depende ambiente onde são aplicadas as práticas. É possível trabalhar neste modelo de gestão, sem remuneração, mas fica, como sugestão para

estudo futuro, investigar em quais setores se poderia aplicar as práticas de uma ONG. Apenas o terceiro setor? Seria o caso de empresários oferecerem chances para jovens errarem, mesmo os colocando em cargo de gestão? Outra alternativa para estudos futuros refere-se à análise do quão é bem sucedido, depois de algum tempo, o membro que passou pela AIESEC. Ele realmente torna-se um importante agente de mudança e traz benefícios para a sociedade?

Hoje as organizações buscam, em seus líderes e gestores, as seguintes características: liderança, agilidade, flexibilidade, pró-atividade, dinamismo, foco no resultado, carisma, motivação, negociação. Falta por parte da liderança capacidade para ouvir e analisar opiniões diferentes das suas e as pessoas pararam de dar ideias e sugestões e agem mecanicamente. Para um estudo futuro, seria interessante mensurar se a AIESEC realmente consegue suprir a demanda por líderes na sociedade atual, ou se é apenas uma percepção interna de jovens universitários com pouca experiência.

Recomenda-se à instituição olhar para alguns itens percebidos como pontos a melhorar. Por exemplo, a captação de dados para o controle da taxa de rotatividade de membros, visto que com eles haveria mais ferramentas para a tomada de decisão quanto à alteração de algum processo de gerenciamento de pessoas. Recomenda-se também estudar a viabilidade de outra forma de realização das avaliações. Por exemplo, buscar informações, através de formulários preenchido por líderes, e definir medidas para as atividades realizadas na organização, atribuindo pesos equivalentes às atividades das diversas áreas. Tal abordagem poderá ajudar na equiparação dos membros e também na percepção do senso de justiça da diretoria.

REFERÊNCIAS

ADAMS, J. S. Inequity in social exchange. In: L. Berkowitz (Org.), **Advances in experimental social psychology**. New York: Academic Press, 1965.

AIESEC. Disponível em: <www.aiesec.org> Acesso em 16 de março de 2014.

AIESEC BRASIL. Disponível em: <www.aiesec.org.net> Acesso em 15 de março de 2014.

AZEVEDO, Débora Costa de. Voluntariado corporativo: **motivações para o trabalho voluntário**. In: Encontro Nacional de Engenharia de produção, 25, Foz do Iguaçu, Paraná, out. 2007.

BELBIN, R.M. & ASSOCIATES. Disponível no site: <http://www.belbin.com>. Último acesso em 15/maio/2014.

BELBIN, R.M. **Management Teams - Why They Succeed or Fail**. Butterworth Heinemann. Oxford, 2010.

BRASIL. Presidência da República. **LEI Nº 9.608**, de 18 de fevereiro de 1998. Brasília, 1998

BOUDREAU, J.; RYNES, S. Role of recruitment in Staffing utility analysis. **Journal of Applied Psychology**.v.70, n.2, 1985.

CHIAVENATO, IDALBERTO **Gerenciando Pessoas – O Passo Decisivo para a Administração Participativa**. 3 ed. São Paulo: Makron Books, 1997.

CNAAN, R. A. e CASCIO, T. **Performance and commitment: issues in management of volunteers in human service organizations**. *Journal of Social Service Research*, vol. 24, n.º 3/4, pp. 1-37. 1998.

DRUCKER, Peter. **Administração de organizações sem fins lucrativos - princípios e práticas**. Editora Pioneira, São Paulo, 1990.

_____. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1999.

FIORELLI, José Osmir. **Psicologia para Administradores: Integrando Teoria e Prática**. São Paulo. 5. ed. Atlas, 2006.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais** São Paulo: Atlas, 2001

HANASHIRO, Darcy M. M.; TEIXEIRA, Maria L. M.; ZACCARELLI, Laura M. **Gestão do Fator Humano: uma visão baseada em Stakeholders**. São Paulo: Editora Saraiva. 2. ed. rev. e atual., 2008

HASKI-LEVENTHAL, D.; BARGAL, D. - **The volunteer stages and transitions model: organizational socialization of volunteers**. 2008

LIMONGI-FRANÇA, A.C.; ARELLANO, E. **Os processos de recrutamento e eleição**. In: M.T. FLEURY (ed.), **As pessoas na organização**. São Paulo, Gente, p. 63-72, 2002

LONGARAY, André Andrade et al. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2003.

MARTINS, G. A. **Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

PMI. **A Guide to the Project Management Body of Knowledge – PMBOK® Guide** 5 Edition, Pennsylvania-USA 2013

POLLARD, C. W. O líder servil. In: PETER F. DRUCKER FOUNDATION (org.). **O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era**. 5a. ed. São Paulo: Futura, 1996.

PETER F. DRUCKER FOUNDATION (org.). **O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era**. 5a. ed. São Paulo: Futura, 1996.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal**. São Paulo: LTr, 2004.

SHIN, S. e KLEINER, B. H. **How to manage unpaid volunteers in organisations**. **Management Research News**, vol. 26, n.º2/3/4, 2003, pp. 63-71.

UNITED NATION - **Measuring volunteering: a practical toolkit, a joint project of independent sector and United Nations volunteers**. In A. Dingle (Ed.), United Nation, Germany. 2001. Disponível em: <<http://toolkitsportdevelopment.org/html/resources/DA/DADD6C80-1572-442B-867F-A032B970C9E2/measuring%20volunteering%20Toolkit%20UN.pdf>>. Acesso em: 14 Abril. 2014.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

VROOM, VICTOR H. **Work and motivation**. New York: John Wiley, 1964

WILSON, J. **Volunteering**. **Annual Review of Sociology**, vol. 26, 2000. Disponível em: <<http://www.annualreviews.org/doi/abs/10.1146/annurev.soc.26.1.215>>. Acesso em: 14 Abril. 2014.

WILLINGHAM, Ron. ***Gente: o fator humano: uma revolucionária redefinição de liderança***. 2. Ed. São Paulo: Educator, 2001.

APÊNDICE 1 – ROTEIRO DE ENTREVISTA

- 1) Como tu vês o papel da liderança na prática de gestão de pessoas?
- 2) O que te motiva na AIESEC?
- 3) O que te desmotiva na AIESEC?
- 4) Como é o processo de recrutamento e seleção?
- 5) Qual a influência que teu líder te transmite?
- 6) Qual a influência que tu transmites?
- 7) Como tu motivas a tua equipe?
- 8) Como é feita a comunicação com tua equipe?
- 9) Quais são as principais características para um time na AIESEC dar certo?
- 10) Quais são os resultados esperados pela AIESEC com o desenvolvimentos dos membros?
- 11) Qual é a orientação da AIESEC na hora de um líder fornecer um *feedback*?
- 12) Qual sua opinião sobre as práticas de desenvolvimento de pessoas?
- 13) Como os membros são avaliados e reconhecidos?
- 14) De que forma tu acreditas que as práticas de gestão de pessoas, adotadas na AIESEC, poderiam ser utilizadas em outras ONGS? Exemplifica
- 15) De que forma a maneira de liderar dos gestores da AIESEC poderia ser empregada em outras ONGs? Exemplifica