

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

RAFAEL BRAZIL LEITEMPERGER

**DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS A PARTIR DO TRABALHO
VOLUNTÁRIO EM ONGs SEDIADAS NA ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DA
UFRGS**

Porto Alegre
2018

RAFAEL BRAZIL LEITEMPERGER

**DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS A PARTIR DO TRABALHO
VOLUNTÁRIO EM ONGs SEDIADAS NA ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DA
UFRGS**

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: Claudia Simone Antonello

**Porto Alegre
2018**

RAFAEL BRAZIL LEITEMPERGER

**DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS A PARTIR DO TRABALHO
VOLUNTÁRIO EM ONGs SEDIADAS NA ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DA
UFRGS**

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: Claudia Simone Antonello

Conceito Final:

Aprovado emde.....de.....

BANCA EXAMINADORA

AGRADECIMENTOS

Sou grato, especialmente, as oportunidades que a vida me ofereceu. Dentro das minhas limitações, sempre fiz o possível para valorizá-las. Agradeço a minha família, que independentemente das circunstâncias, me deu autonomia para trilhar o meu caminho, em especial a minha mãe Cristiane Brazil, meu pai Leandro Nunes e minha avó Ana Gleides.

Agradeço, também, à minha orientadora professora Claudia Simone Antonello. Não poderia ter tido orientadora mais paciente, solícita e prestativa. A partir da sua dedicação, tive a maior lição sobre o papel de um professor: estar sempre ao lado de seus alunos. Agradeço à Juliana Pinto, Ramon Nobre, Vitória Santos, Allan Willy, Carolina de Melo, Yan Nascimento e Victor Motta. Pessoas fundamentais para que esse estudo pudesse ser realizado. Por toda a sua disponibilidade, deixo o meu muito obrigado. Em especial, gostaria de agradecer à Carolina Rippel que esteve presente para me apoiar nos momentos de dificuldade.

Sou grato por todo desenvolvimento, aprendizado e pessoas incríveis que tive a oportunidade de conviver na minha experiência dentro do CAEA e AAEA, atuando por três anos no voluntariado universitário. À todos os meus colegas de barra, 2013/2, que ao longo dessa trajetória foram fundamentais para que o ciclo da graduação fosse concluído com satisfação, em especial aos colegas e amigos Leonardo Perroco e Julia Barbosa.

Agradeço aos meus amigos e companheiros de trabalhos intermináveis e conversas amistosas durante as aulas. Matheus Bernardes, Lorenzo Custódio, Nilton Ramos, Luís Ernesto Calvi e Lucas Fagundes, aos seus exemplos, fica minha inspiração. À Amanda Vargas pela generosidade, acolhimento e grande apoio durante a construção deste trabalho, estando disponível para ajudar no que fosse necessário.

RESUMO

O trabalho voluntário tem sido cada vez mais valorizado como diferencial competitivo por parte de organizações que apoiam projetos sociais. Afinal, os projetos envolvendo trabalho voluntário são capazes de desenvolver competências através de vivências práticas. O desenvolvimento de competências ao longo da vida é uma resposta necessária aos permanentes desafios da inovação e de mudanças que ocorrem diariamente no mercado de trabalho. Considerando os aspectos acima elencados, o estudo em questão buscou identificar o desenvolvimento de competências a partir do trabalho voluntário em ONGs sediadas na Escola de Administração da UFRGS. Para isso, inicialmente, foram apresentadas questões relacionadas ao voluntariado, competências e aprendizado e desenvolvimento de competências. Posteriormente, foi realizada pesquisa com voluntários pertencentes às ONGs sediadas na Escola de Administração da UFRGS. Foram selecionados nove sujeitos de diferentes áreas de atuação para participarem do estudo, objetivando identificar e analisar suas experiências, ideias e opiniões a respeito do tema. Trata-se de um estudo qualitativo e a técnica para a coleta de dados utilizada foi a entrevista em profundidade, com uso de um roteiro semi estruturado. A análise foi realizada pela técnica de análise de conteúdo. Foi possível concluir, após as devidas análises, que a participação no voluntariado, segundo os entrevistados, desenvolve competências através do relacionamento em grupo e vivências práticas, sejam elas: liderança, visão sistêmica, trabalho em equipe e comunicação. Foram identificados fatores que facilitam e dificultam a aprendizagem e o desenvolvimento de competências pelos voluntários. Entre os fatores que facilitam, pode-se citar: a transparência, o espírito de equipe e a interação com outras pessoas dentro das ONGs. Entre os fatores apresentados que dificultam, podemos citar: dificuldade de aprender algo que não seja interesse do indivíduo e a sobrecarga de atividades exercidas. Todos os entrevistados entendem que a sua participação nas ONGs foram importantíssimas para o seu desenvolvimento, possibilitando que se tornassem pessoas mais qualificadas diante das suas capacidades.

PALAVRAS-CHAVE: Trabalho Voluntário. Aprendizagem. Competências.

ABSTRACT

Voluntary work has been increasingly valued as a competitive advantage by organizations that support social projects. These projects are capable of developing skills through practical experiences. The development of skills throughout life is a necessary response to the ongoing challenges of innovation and changes that occur daily in the labor market. Considering the aspects referred above, the study in question pursue to identify the development of skills from volunteer work in NGOs located at the School of Administration of UFRGS. For this, first, the theoretical reference approach issues related to volunteering, skills and learning and skills development. Subsequently, the research was achieved with NGOs volunteers based in the School of Administration of UFRGS. Nine subjects from different areas of expertise were selected to participate in the study, aiming at identifying and analyzing their experiences, ideas and opinions regarding the theme. In order to qualify the investigation of the proposed theme, a qualitative case study was used. The technique for the data collection used was the in-depth interview, with the use of a semi-structured script. The analysis was performed using the content analysis technique. It was possible to conclude that participation in volunteering, according to the interviewed, develops skills through group relationships and practical experiences, as leadership, systemic vision, teamwork and communication. Factors that facilitate and hinder learning and skills developed by volunteers have been identified. Among the facilitating factors, were mentions: transparency, team spirit and interaction with other people within NGOs. Among the factors that present difficulties, were mention: difficulty in learning something that is not of interest to the individual and the overload of activities performed. The interviewed understand their participation in NGOs was very important for their development, enabling them to become more qualified people against their capacity.

PALAVRAS-CHAVE: Volunteer Work. Learning. Skills.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Perfil dos Entrevistados	32
Quadro 2 – Roteiro de Entrevista.....	33
Quadro 3 – Macro e Microcategorias de Análise	36
Quadro 4 – Categoria de Análise: Ambiente Organizacional	37
Quadro 5 – Categoria de Análise: Processos de Aprendizagem.....	42
Quadro 6 – Categoria de Análise: Competências Desenvolvidas	51
Quadro 7 – Categoria de Análise: Contribuição para a formação	58

LISTA DE SIGLAS

AIESEC Association Internationale des Etudiants en Sciences Economiques et Commerciales

CAEA Centro Acadêmico da Escola de Administração

EA Escola de Administração

ONG Organização Não Governamental

PS PS Júnior

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
1.1 OBJETIVOS	13
1.1.1 Objetivo Geral	13
1.1.2 Objetivos Específicos	13
1.2 JUSTIFICATIVA	14
2. REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1 O VOLUNTARIADO	17
2.2 MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO VOLUNTÁRIO	20
2.3 COMPETÊNCIAS	21
2.4 APRENDIZAGEM E DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS	24
3. METODOLOGIA	27
3.1 TIPO DE PESQUISA	27
3.2 CARACTERIZAÇÃO DAS ONGS PESQUISADAS	28
3.2.1 AIESEC	28
3.2.2 PS Júnior	29
3.2.3 CAEA	30
3.3 SUJEITOS PESQUISADOS	31
3.4 TÉCNICAS PARA COLETA E ANÁLISE DE DADOS	32
4.1 AMBIENTE ORGANIZACIONAL	36
4.1.1 Atividades e Responsabilidades	37
4.1.2 Interação entre os colaboradores	38
4.1.3 Dificuldades diárias	39
4.1.4 Considerações acerca do ambiente organizacional	41
4.2 PROCESSOS DE APRENDIZAGEM	41
4.2.1 Gestão do conhecimento: através de manuais e entre membros	42
4.2.2 Aprendizagem: entre voluntários, na prática e através dos erros	44
4.2.3 Fatores que facilitam a aprendizagem	48
4.2.4 Fatores que dificultam a aprendizagem	49
4.2.5 Considerações acerca dos processos de aprendizagem	50
4.3 COMPETÊNCIAS DESENVOLVIDAS	51
4.3.1 Competências comportamentais	52
2.3.2. Competências técnicas	54
2.3.3 Quanto a experiência necessária	54
2.3.4 Quanto a atitude necessária	55
4.3.5 Considerações acerca das competências desenvolvidas	57
4.4 CONTRIBUIÇÃO PARA A FORMAÇÃO	58

4.4.1	Percepções quanto às oportunidades	58
4.4.2	Aprendizado oportunizado pelas ONGs	59
4.4.3	Trabalho voluntário x Mercado de trabalho	61
4.4.4	Percepção quanto a mudanças comportamentais	63
4.4.5	Considerações acerca do contribuição para a formação	64
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	66
6	REFERÊNCIAS	70
	APÊNDICE	74

1. INTRODUÇÃO

O trabalho voluntário tem sido cada vez mais apreciado e reconhecido como um diferencial competitivo, principalmente por parte de organizações que apoiam projetos sociais, motivo geralmente relacionado à questão da responsabilidade social corporativa. Afinal, os projetos envolvendo trabalho voluntário são capazes de desenvolver competências almejadas pelas organizações como liderança e trabalho em equipe através de vivências práticas (CALDANA; FIGUEIREDO, 2009).

O voluntariado pode acontecer em diversas áreas como assistência a grupos sociais vulneráveis, trabalho em hospitais, escolas e creches, além de iniciativas nas áreas de meio ambiente, cultura, esporte, lazer e educação. A promoção do trabalho voluntário pode se dar por meio de igrejas, organizações não governamentais, empresas, entre outras instituições. De acordo com Sarubbi, Alperstedt e Feuerschütte (2009), há quatro elementos subjacentes à atividade voluntária: qualificação, satisfação, doação e realização. Assim, nas ações do dia a dia, é necessário que o voluntário coloque em prática saberes diversos para lidar com as situações complexas do tipo de trabalho realizado. A predisposição para agir em prol do benefício dos outros cada vez mais tem se misturado com interesses particulares como aperfeiçoamento de currículo e vivência profissional dos voluntários.

Vale ressaltar o destaque que o voluntariado tem recebido no âmbito público, privado, como na sociedade civil. Os tópicos que mais despertam interesse dos pesquisadores no que se diz respeito ao tema são a “Motivação no Voluntariado”, “Gestão de Programas de Voluntariado”, “Voluntariado como ação de Responsabilidade Social” (DIAS; PALASSI, 2007). Evidencia-se uma preocupação em compreender o fenômeno do voluntariado no cenário econômico e social contemporâneo. Entretanto, trata-se de um fenômeno que, embora seja uma prática antiga, assume novos contornos no cenário atual. Também de acordo com Dias e Palassi (2007) é preciso um maior esforço científico em analisar e desvelar essa prática à luz do contexto em que emerge, com vistas a identificar os mitos, dilemas, armadilhas e potencialidades que imprime à mudança social que se propõe. Dias e Palassi (2007) identificaram que a gestão do voluntariado é um tema recorrente e que há uma tendência em profissionalizar a atividade voluntária com o uso de técnicas gerenciais provindas da esfera privada para o campo social.

Embora atividades extracurriculares sejam obrigatórias no currículo acadêmico, estas atividades podem ser realizadas de acordo com a área de interesse e planejamento de carreira do estudante, tendo total liberdade na sua escolha. Desta forma, a flexibilidade curricular favorece resultados mais específicos que ampliam a formação do estudante para além dos aspectos acadêmicos. Dentre as atividades extracurriculares temos o voluntariado.

O desenvolvimento de competências ao longo da vida é uma resposta necessária aos permanentes desafios da inovação e, de mudanças, que ocorrem diariamente no mercado de trabalho e dentre estas vem despontando há tempos a questão de desenvolver um trabalho voluntário. Destaca-se, conforme Godoy e Antonello (2009, p. 180-181) em estudo para identificar as competências desenvolvidas pelos alunos durante o curso de Administração:

(...) O Terceiro Setor é mencionado como algo que surpreende os entrevistados, pois descobrem que os resultados precisam ser obtidos com critérios (...). Conforme relatos meus colegas buscam ONGs porque precisam se formar e não conseguiram trabalho nenhum... eles acham que não aprender [nas ONGs] e aprendem muito mais". Há valorização em se obter estágio em multinacionais, contudo, deparam-se com a decepção de serem tratados como "apenas mais um lá dentro" e a descoberta da possibilidade de que poderiam ter estagiado em pequenas empresas e/ou em ONGs.

Cabe destacar que os conceitos de competências e de aprendizagem se complementam na medida em que ambos ocorrem ao longo do tempo, quando o indivíduo se depara com questões essenciais ou situações desafiantes, independentemente do local e da forma como foram adquiridos. Flor (2003), em seu estudo, comprova que as atividades realizadas fora do ambiente acadêmico contribuem de forma diferenciada no processo formativo do universitário, pois se caracterizam como formas de aprendizagem e possibilitam desenvolvimento pessoal e profissional do indivíduo.

A aprendizagem consiste na aquisição ou modificação de comportamento, ou seja, quando o indivíduo adquire ou modifica sua forma de agir, pensar e sentir. O desenvolvimento da competência diz respeito à capacidade do sujeito em articular recursos, às experiências de aprendizagem vividas nos processos formais de educação, nas experiências sociais e profissionais (COMINI et al., 2009). Hirschle e Siqueira (2006) afirmam que as experiências são um indicador de grande importância no desenvolvimento das competências somente quando o indivíduo deseja assumir um papel ativo frente às situações com as quais se defronta.

Considerando os aspectos acima elencados, esse estudo investigou o impacto na formação dos estudantes da Escola de Administração da UFRGS (EA) que participaram e/ou participam do Centro Acadêmico da Escola de Administração (CAEA), Empresa Júnior (PS Júnior) ou Association Internationale des Etudiants en Sciences Economiques et Commerciales (AIESEC), todas Organizações de Trabalho Voluntário, que possuem sede na Escola de Administração da UFRGS. Em suma a indagação que norteou o estudo foi: **Como o trabalho voluntário impacta no desenvolvimento de competências dos estudantes de Administração da UFRGS?** Para responder esta indagação foram estabelecidos objetivos que são apresentados a seguir.

1.1 OBJETIVOS

Nesta seção serão descritos o objetivo geral e os objetivos específicos da realização deste estudo. Estes objetivos deverão ter sido alcançados ao final do trabalho.

1.1.1 Objetivo Geral

Entende-se como objetivo geral analisar como o trabalho voluntário impacta no desenvolvimento de competências dos estudantes do curso de Administração da UFRGS.

1.1.2 Objetivos Específicos

1. Descrever a natureza e as atividades propostas pelas organizações que ofertam trabalho voluntário junto à Escola de Administração sejam elas: Centro Acadêmico da Escola de Administração (CAEA), PS Júnior e AIESEC.
2. Identificar e descrever os tipos de processo de aprendizagem dos voluntários pesquisados.
3. Identificar competências desenvolvidas no período de trabalho voluntário.
4. Analisar a compreensão dos entrevistados em relação ao trabalho voluntário e sua contribuição para a formação profissional.

1.2 JUSTIFICATIVA

Um crescente número de instituições tem promovido atividades de treinamento e desenvolvimento de pessoal, conscientes de que trata de um imprescindível investimento para o alcance de suas metas. Esse fenômeno pode ser justificado pelo fato que, caso não invistam na qualidade de seu pessoal, as organizações terão grandes perdas em termos de competitividade.

Essa tendência, que pode ser encontrada em diversos tipos de organizações, não se manifesta com o mesmo vigor nas associações do chamado terceiro setor, especialmente no que tange ao voluntariado. Mesmo sem contar com informações sistematizadas, é notória a expansão do terceiro setor e da concepção do trabalho voluntário como um forte instrumento de ação na área social, principalmente a partir de meados da década de 90.

Nas instituições de trabalho voluntário, muitas vezes, não fica clara a necessidade de produtividade e competitividade. Para tanto, a capacitação dos funcionários é uma necessidade iminente. Da mesma forma, os voluntários que, em muitas entidades desempenham importantes papéis, precisam ser capacitados para se desenvolver.

No campo da educação a preocupação com a formação profissional, devido a alta competitividade dentro do mercado de trabalho, ocorre tanto em nível médio quanto superior e ganhou novo impulso com a adoção do conceito de competências como orientador de decisões curriculares. Outro fato a ser destacado é o exercício de atividade voluntária ser avaliada, inclusive, como quesito nos processos de recrutamento e seleção nas organizações (SARAIVA, 2006; TEODÓSIO, 2002). Ou seja, o trabalho voluntário, no bojo de todo esse processo, ganha novos sentidos e significados.

O tema presente neste estudo se revela significativo uma vez que percebemos uma discussão em torno da procura de atividades extracurriculares por estudantes de graduação, resultando em um número elevado de pesquisas sobre o tema e as suas consequências no desenvolvimento dos estudantes. Porém, quando o assunto Trabalho Voluntário entra como pauta, o número de estudos sobre a temática corresponde a uma parcela muito pequena, sendo esse número ainda mais reduzido quando procuramos pesquisas acerca das organizações que são mencionadas neste estudo.

Outro agravante é que as bibliografias, quando tratamos de trabalho voluntário, abordam principalmente a motivação dos seus indivíduos e, mesmo que consigamos observar de maneira mais palpável a motivação dos ingressos em ONGs, quais seriam as motivações dos pertencentes aos grupos sediados na EA já que correspondem a uma população tão específica? E, principalmente, como essa população consegue mensurar o seu desenvolvimento nesses grupos de voluntariado?

O número elevado de participantes voluntários presentes - aproximadamente 120 membros ao todo - nas instituições mencionadas no presente estudo, evidencia a importância de se investigar o impacto na formação desses estudantes de graduação de uma das principais universidades do país. Sendo assim, faz-se necessário investigar as formas como as pessoas estão experimentando sua participação voluntária, buscando desmistificar possíveis relações de controle e coação. Desvelar e compreender este fenômeno, em sua complexidade, é um desafio científico atual.

O trabalho está estruturado, além desta introdução, com o capítulo 2 no qual será apresentada a revisão de literatura que norteia o presente estudo e o capítulo 3 que trará a metodologia com o tipo de pesquisa, características das ONGs estudadas e técnicas para coleta e análise de dados. O estudo, também, contará com uma apresentação e análise de resultados no capítulo 4 e fará um fechamento após verificação de todos esses tópicos no capítulo 5.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Atualmente, o mercado de trabalho procura indivíduos com determinadas competências. As empresas procuram pessoas qualificadas, que tenham vontade de se desenvolver, em que a exigência é de pessoas autônomas e criativas com capacidade de trabalhar em equipe (FERNANDES; SILVA, 2017).

Durante a formação profissional, os acadêmicos na sua trajetória na faculdade buscam desenvolver as competências exigidas pelo mercado de trabalho, através de atividades extracurriculares, como estágios, cursos, treinamentos, palestras, projetos de pesquisa e de ensino. Outra forma de capacitação no meio acadêmico é a participação em trabalhos voluntários.

A necessidade do comprometimento no desenvolvimento de pessoas foi ampliando sua importância estratégica para criar e manter diferenciais competitivos por parte das organizações. Quanto mais as organizações buscam flexibilidade e velocidade decisória, mais dependem das pessoas e, em decorrência, tornam-se mais dispostas a atender às expectativas e necessidades que elas manifestam.

O conceito de competência, quando compreendido em toda a sua extensão, permite um grande avanço no campo de gestão de pessoas. O presente momento não só permite, mas exige a sistematização das reflexões conceituais efetuadas e o alinhamento das experiências de organizações brasileiras com essas reflexões, analisando:

- A capacidade explicativa da realidade organizacional;
- A possibilidade de criação de instrumentos de gestão;
- Os futuros desdobramentos da gestão de pessoas com base em competências.

Diante disto, insere-se no debate acadêmico e na atuação da prática organizacional um método criado para identificar as competências necessárias para determinada função, conhecido como Gestão por Competências o qual visa identificar as competências que os funcionários possuem e traçá-las para verificar quais precisam ser desenvolvidas. Segundo Leme (2005) essa metodologia refere-se ao: "processo de conduzir os colaboradores para atingirem as metas e os objetivos da organização através de suas competências técnicas e comportamentais".

Sempre há condições para dar provas de competências. Só há êxito quando duas condições estão reunidas: o alcance do objetivo buscado e o reconhecimento desse alcance por terceiros. O reconhecimento das competências pode levar à necessidade de qualificação. Essa parece ser uma tendência que se observa atualmente: tentar construir os sistemas de classificação sobre critérios de competências.

2.1 O VOLUNTARIADO

O trabalho voluntário assumiu um maior protagonismo nas últimas décadas, dado o papel crucial que desenvolve em prol do bem-estar da sociedade. Numa sociedade em que o trabalho voluntário está valorizado e certificado, servindo para efeitos de currículo devido à experiência profissional que pode proporcionar, assim como ao valor que lhe é atribuído na busca de um novo emprego, a procura do voluntariado tende a aumentar.

O voluntariado pode ser um ato único ou uma atividade contínua e sistemática, em que o voluntário se sente tão integrado que acaba por criar uma carreira que se desenvolve em torno da oferta das suas habilidades, conhecimentos e experiências em favor das organizações e daqueles que dela se beneficiam (BUSSELL & FORBES, 2002). Na voz de Bussell & Forbes (2002), para ser considerado voluntário, o altruísmo deve ser a motivação principal, sem reportar qualquer tipo de recompensa externa.

As definições mais referenciadas sobre trabalho voluntário são a proposta pelas Nações Unidas (2007) que regulamenta:

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

Ou seja, o desenvolvimento de atividades voluntárias desenrola-se não somente no setor público, mas também no setor privado, adaptando-se a funções de cariz individual ou grupal (MCCURLEY ; LYNCH, 2006). Grande parte dos voluntários desempenham mais do que um papel na realização do voluntariado.

O voluntário é a pessoa que doa o seu trabalho e seu talento em prol da realização de uma ação de natureza social. Sua definição envolve qualificação,

satisfação pelo trabalho exercido, doação de horas dedicadas ao próximo e a realização em cumprir com os objetivos propostos (DOHME, 2001). Domeneghetti (2001) afirma também que: voluntário é a pessoa que exerce caridade, preocupado com justiça social. E mais, é ter no coração o dom do amor, da solidariedade, da caridade e de servir, cumprindo o papel de cidadão consciente.

O voluntário é o jovem ou o adulto que, devido a seu interesse pessoal e ao seu espírito cívico, dedica parte do seu tempo, sem remuneração alguma, a diversas formas de atividades, organizadas ou não, de bem-estar social, ou outros campos. Sendo assim, considera-se como trabalho voluntário aquele:

- não remunerado;
- prestado por pessoa física;
- ligado a diversas formas de atividades.

A questão do trabalho voluntário “não ser remunerado” tem sido entendida como “não remunerado monetariamente”, já que há outras formas (além da material) de retribuição ou pagamento por este trabalho: emocional, ideológica, simbólica, profissional (TEODÓSIO, 2001). Ou seja, ele é uma forma de trabalho, onde talvez possam predominar as mediações de primeira ordem (baseadas no valor de uso), ao invés das mediações de segunda ordem (baseadas no valor de troca), predominantes no sistema estruturado pelo capital.

Além disso, os voluntários são pessoas com diferentes habilidades e contribuições a fornecer à instituição. Assim, podem-se ter voluntários que ofereçam apenas boa vontade, carinho e engajamento à instituição, bem como pode haver voluntários que ofereçam serviços de elevada qualificação profissional (TEODÓSIO, 2001). Não basta, entretanto, o voluntário estar disponível para uma entidade, é preciso que esta tenha uma tarefa específica que esse voluntário possa desempenhar e que exista uma confluência de desejos e aspirações de ambas as partes.

Ao longo dos tempos tem-se assistido a um aumento e crescimento de organizações que recorrem a serviços voluntários. Isto pode dever-se ao fato de muitas atividades, anteriormente da responsabilidade do Estado, terem sido transferidas para o setor do voluntariado devido à incapacidade estatal em responder às necessidades do bem-estar físico, psíquico e social (CARDOSO, 2006). Como resultado, nos dias de hoje, o número de instituições total ou

parcialmente dependentes de voluntários para a prestação dos serviços é elevadíssimo, e os benefícios que os mesmos lhes oferecem são fundamentais.

Por outro lado, o recurso aos voluntários pode prender-se com a melhor reputação e imagem da organização perante a comunidade, com os benefícios a que pode ter acesso (como o aumento da rentabilidade) ou com o aumento da produtividade derivada da elevada moral dos colaboradores (Bussell & Forbes, 2002). Assim, começou a perceber-se a importância e o valor do voluntariado, quer do ponto de vista económico (setores público e privado), quer para as questões relacionadas a comunidade e na exclusão social (MCCURLEY & LYNCH, 2006).

Segundo Beugen (referido por Willis, 1991: 89-90), o ciclo de vida do voluntário divide-se em três fases. A primeira fase é a da “exploração”, onde o indivíduo busca informação sobre os serviços prestados pela organização e quais os objetivos e expectativas criadas para o seu desempenho. A segunda fase é a de “desenvolvimento”, em que, ao mesmo tempo em que o voluntário procura alargar as suas competências, a organização deve reconhecer o seu trabalho e fornecer meios para a criação de expectativas de progressão. Por fim, a terceira fase, denominada de “madura”, é aquela onde os voluntários já estão integrados na organização e, conseguindo dar a sua contribuição máxima, se encontram já qualificados para assumir cargos de liderança.

Independentemente das forças geradoras, os motivos apontados pela literatura que conduzem os indivíduos a fazerem voluntariado são inúmeros (Cnaan & Goldberg-Glen, 1991). O voluntariado pode, similarmente, ser visto como uma oportunidade para desenvolver conhecimentos e capacidades que permitam apoiar uma futura carreira profissional. O voluntariado é muito recorrente entre os jovens, e pode ser um método para a aquisição de conhecimentos práticos, úteis para o seu futuro profissional.

Neste sentido, demonstra-se a importância em se identificar, avaliar e validar as competências e qualificações que os indivíduos adquirem através do voluntariado, como uma aprendizagem informal para fins profissionais e de enriquecimento do currículo pessoal. Esse processo é benéfico para jovens sem experiência profissional e que encontram fortes dificuldades de integração no mercado de trabalho. Assim, a avaliação das experiências de voluntariado é um bom mote para o reconhecimento formal dos conhecimentos e das competências adquiridas, com o intuito de fazer uso dos mesmos em contexto profissional.

2.2 MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO VOLUNTÁRIO

A motivação para o trabalho é um conjunto de forças energéticas que fazem com que um indivíduo inicie um comportamento relacionado com o trabalho e determine a sua forma, direção, intensidade e duração (Lathan e Pinder, 2005). As diversas motivações dos voluntários, suas expectativas, habilidades e possibilidades de contribuir para a organização geram a necessidade de uma reflexão sobre gestão. Altruísmo e solidariedade são muitas vezes apontados como motivadores do voluntariado, por serem valores morais socialmente constituídos vistos como virtude do indivíduo; por outro lado, numa perspectiva social e política, pressupõe-se que a prática de tais valores zelará pela manutenção da ordem social e pelo progresso do homem.

Assim, moralmente, a solidariedade não é só justificada como desejada. Não se pode esquecer, contudo, o potencial transformador que essas atitudes representam para o crescimento interior do próprio indivíduo e para a transformação da sociedade. Assim, o trabalho voluntário tanto pode ser visto como modo de manter a ordem social, quanto como agente de transformação, prestando-se a diferentes planos políticos.

Corullón (1997) afirma que, ao analisar os motivos que mobilizam em direção ao trabalho voluntário, descobrem-se, entre outros, dois componentes fundamentais: o de cunho pessoal (a doação de tempo e esforço como resposta a uma inquietação interior que é levada à prática), e o social (a tomada de consciência dos problemas ao se enfrentar com a realidade, o que leva à luta por um ideal ou ao comprometimento com uma causa). Daí a motivação política e ideologicamente engajada com a transformação da sociedade alegada por muitos voluntários.

Segundo Teodósio (2001), voluntários buscam um espaço de convivência social mais saudável, fugindo da competitividade e estresse que caracterizam o trabalho na área privada. Inclusive, especula que, caso os voluntários passassem a encontrar as mesmas pressões na esfera social, fatalmente iriam se desligar dos projetos comunitários. Em um estudo sobre gestão de voluntários nos EUA, Geber (1991) observa que naquele país as pessoas realizam trabalho voluntário principalmente por três razões:

- Realização – pessoas que querem dar algo à sociedade;
- Afiliação – voluntários que querem conhecer novas pessoas;

- Poder – voluntariar-se é um caminho mais fácil para alcançar posições de liderança do que esperar por uma promoção no emprego.

Em pesquisa realizada no ano de 2001, junto à ONG P.V., Silva (2002) aponta cinco categorias distintas de motivação dos voluntários:

- Assistencial: ajudar o outro (que é carente de afeto, coisas materiais, informação e conhecimento);
- Humanitária: contribuir com o outro (visto como semelhante), podendo incluir crescimento espiritual;
- Política: exercício da cidadania, ação emancipatória;
- Profissional: experimentar conhecimentos adquiridos na universidade, aplicar conhecimentos, obter emprego em ONGs;
- Pessoal: vinculada a tratamento terapêutico, busca de relacionamento interpessoal, busca de retorno emocional.

O Conselho do Programa Comunidade Solidária (1997, p.2), avaliando as possíveis motivações do trabalho voluntário, sugere “o desejo de melhorar a comunidade, promover uma causa ou auxiliar pessoas a quem sequer se conhece. O traço comum ao voluntariado é a afirmação de uma ética da solidariedade”. Voluntários não são motivados nem admitidos com base em salários, e, dessa forma, motivações não materiais são, a princípio, as principais diferenças entre trabalhadores pagos e voluntários. Nesse sentido, para Musick e Wilson (2000, 2008), a motivação assume importante papel nos estudos a respeito do voluntariado.

2.3 COMPETÊNCIAS

O mercado do trabalho está em constante mudança e exige dos profissionais nele inseridos competências cada vez mais complexas que os torne capazes de articular conhecimentos, habilidades e atitudes para a resolução de problemas num determinado campo de atuação (GODOY; ANTONELLO, 2009). Dentre alguns fatores de mudanças é importante ressaltar: o desenvolvimento da tecnologia da informação e seus efeitos sobre o trabalho; as novas formas de estruturação das organizações, o estabelecimento de novas formas de relacionamento e de compartilhamento de responsabilidades, que gerem autonomia, flexibilidade e criatividade; e a preocupação com a manutenção e elevação da produtividade da empresa e de sua competitividade num mundo globalizado.

É preciso levar em consideração que a expressão competência tem sido empregada com diversos sentidos e significados. Uma abordagem compatível com o atual ambiente econômico-social é aquela que considera a noção de competência como o resultado da mobilização de recursos (conhecimentos, habilidades e atitudes) para atuar numa determinada circunstância, numa determinada situação, a fim de atingir um desempenho esperado (ANTONELLO, 2003). A partir das definições de competências, têm sido articulados e desenvolvidos sistemas classificatórios para o conjunto das competências necessárias ao exercício profissional.

Além disso, é importante pontuar a importância e a utilização da noção de competência no campo da formação educacional, em seus vários níveis, apoiando a organização dos currículos escolares. Considerando esse cenário é preciso pensar sobre e mapear qual o elenco de competências profissionais adequadas ao novo ambiente de trabalho e às empresas.

É possível dizer, de acordo com Ruas (2005), que toda competência é fundamentada em um conjunto de capacidades que envolvem conhecimentos, habilidades e atitudes passíveis de desenvolvimento, tanto no âmbito organizacional quanto nos níveis funcionais ou de grupos, assim como sob uma perspectiva individual. Como se pode detectar, esse tripé - conhecimentos, habilidades e atitudes - está presente nos artigos teóricos, nas pesquisas empíricas, nos artigos que examinam a questão no âmbito das empresas, assim como nos que buscam refletir e analisar como a noção de competência tem sido usada pelos processos educativos formais e não formais responsáveis pelo desenvolvimento dos indivíduos em diferentes níveis.

A competência pode ser resultado de uma soma de fatores ligados às organizações, às pessoas e aos processos de trocas de competências resultantes da interação de ambos. A base do conceito de competência é o deslocamento do foco que estava sobre o estoque de conhecimentos e habilidades para a forma como a pessoa mobiliza seu estoque e repertório de conhecimentos e habilidades em determinado contexto, de modo a agregar valor para o meio no qual se inseria (FLEURY apud DUTRA, 2004, p. 22).

Empregaremos aqui a definição para a competência das pessoas estabelecida por Maria Tereza Fleury (2001): saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que

agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo. Ao colocarmos organização e pessoas lado a lado, podemos verificar um processo contínuo de troca de competências. A organização transfere seu patrimônio para as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, na organização ou fora dela. As pessoas, ao desenvolverem sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado, capacitando-a a enfrentar novos desafios.

Decorrentes das competências organizacionais, temos as competências individuais. Segundo Zarifian (2001) e Ruas (2001), o conceito de competências individuais procura ir além do conceito de qualificação. Para esses autores, competência refere-se à capacidade da pessoa de assumir iniciativas, ir além das atividades prescritas, ser capaz de compreender e dominar novas situações de trabalho, ser responsável e ser reconhecida por isso. A competência não estaria limitada pela tarefa ou ao conhecimento ou qualificação do indivíduo, mas estaria apoiada nestes.

O indivíduo também é responsável pela construção e consolidação de suas competências (autodesenvolvimento), tendo em vista o aperfeiçoamento de sua capacitação, podendo, dessa forma, adicionar valor às atividades da organização e a si próprio (auto realização). Trata-se da capacidade do indivíduo pensar e agir dentro de um ambiente particular, supondo a capacidade de aprender e de se adaptar a diferentes situações, a partir da interação com outras pessoas.

Há uma relação íntima entre competências organizacionais e individuais. O estabelecimento das competências individuais deve estar vinculado à reflexão sobre as competências organizacionais, uma vez que é mútua a influência de umas e de outras. As competências impulsionam as organizações e seu uso constante as fortalece na medida em que se aprendem novas formas para seu emprego ou utilização mais adequada (FLEURY, 2001); como vimos, o processo de aprendizado organizacional está vinculado ao desenvolvimento das pessoas que mantêm relações de trabalho com a organização.

A partir dessas considerações, não podemos pensar as competências individuais de forma genérica e sim atreladas às competências essenciais para a organização. As entregas esperadas das pessoas devem estar focadas no que é essencial. Assim procedendo, as pessoas estarão mais bem orientadas em suas

atividades, no seu desenvolvimento e nas possibilidades de carreira dentro da organização.

Em uma visão mais contemporânea, conforme Fleury (2001):

“[...] um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.”

Segundo Zarifian a responsabilidade sobre os processos também aumentou. Começa-se a desenvolver competências multiprocessos, para dominar uma grande parte do fluxo de fabricação em uma linha inteira de produção “(...) as competências individuais devem aproximar-se da competência coletiva, que assume a responsabilidade pelo comando de toda a linha” (ZARIFIAN, 2001, p. 87).

Porém, vale ressaltar uma vez que, o fato de as pessoas possuírem determinado conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, não é garantia de que elas irão agregar valor para a organização. Para Le Boterf - por exemplo - a competência não é um estado ou um conhecimento que se tem, nem é resultado de treinamento. Na verdade, competência é colocar em prática o que se sabe em determinado contexto, marcado geralmente pelas relações de trabalho, cultura da empresa, imprevistos, limitações de tempo e de recursos etc. Nessa abordagem, portanto, podemos falar de competência apenas quando há competência em ação, traduzindo-se em saber ser e saber mobilizar o repertório individual em diferentes contextos.

2.4 APRENDIZAGEM E DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS

O profissional sabe tirar as lições da experiência. Ele sabe transformar sua ação em experiência e não se contenta em fazer e agir. Faz de sua prática profissional uma oportunidade de criação de saber. Sabe administrar seu tempo não somente em função de imposições a serem respeitadas, mas também para fazer dele um tempo de aprendizagem e de auto realização.

Antonello (2007) argumenta que o desenvolvimento de competências não é apenas mero produto dos processos de aprendizagem. “A complexidade da combinação de diferentes ambientes e formas de aprendizagem, contexto e possibilidades permitem em maior ou menor grau o desenvolvimento de competências ao indivíduo” (ANTONELLO, 2007, p.167). Por conseguinte, para que

o desenvolvimento de competências aconteça é necessária a combinação do ambiente e de outros fatores, que influenciarão ou não este desenvolvimento. Le Boterf (2003) diz que não há competência senão em um ato. A mobilização de competências não pode ser isolada do contexto particular de seu exercício e os indivíduos devem ter a possibilidade de colocá-las em prática, ou seja, eles devem “poder agir”. Complementa o autor que, se o profissional, juntamente com o saber agir e o querer agir, encontra estímulos e suporte para poder agir na organização, ele consegue desenvolver suas competências.

Conforme Antonello (2007), encontram-se, na literatura, algumas definições para aprendizagem experiencial e vinculadas à ação, sendo a aprendizagem autodirigida uma delas. Nesta forma de aprendizagem, o próprio indivíduo identifica, planeja e desenvolve suas necessidades de aprendizagem (formação e desenvolvimento). O autodesenvolvimento, que está vinculado a este processo de aprendizagem, possibilita ao funcionário da empresa, independentemente de seu nível hierárquico, conquistar sua autonomia como pessoa, escolher alternativas e fazer opções durante a aprendizagem (ANTONELLO, 2003, p. 54).

Os conceitos de desenvolvimento de competência e aprendizagem se complementam na medida em que ambos ocorrem no dia a dia, ao longo do tempo, quando o indivíduo se depara com questões essenciais ou situações desafiantes, independentemente do local e da forma como foram adquiridos. A aprendizagem consiste na aquisição ou modificação de comportamento, ou seja, quando o indivíduo adquire ou modifica sua forma de agir, pensar e sentir. Para haver aprendizagem, é necessário a existência de: a) uma situação em que o indivíduo não esteja preparado para enfrentar configurando-se numa exigência de adaptação; b) um movimento de dentro para fora que mobilize o indivíduo na busca de meios para satisfazer as exigências da situação. Sendo assim, a aprendizagem é um processo que possui um componente externo (situação) e um componente interno (motivação). É preciso, portanto, que haja uma predisposição para querer agir e poder agir.

O desenvolvimento da competência diz respeito à capacidade do indivíduo em articular recursos, às experiências de aprendizagem vividas nos processos formais de educação, nas experiências sociais e profissionais. Hirschle e Siqueira (2006) afirmam que as experiências são um fator de grande importância no desenvolvimento das competências quando o indivíduo deseja assumir um papel

ativo frente às situações com as quais se defronta, isto é, a forma como o indivíduo interpreta o sentido de sua experiência é fundamental para a construção de significados e para a aprendizagem.

A forma como o indivíduo interpreta o sentido de sua experiência é fundamental para a construção de significados e para a aprendizagem. Leite (2009) destaca a importância da reflexão do indivíduo sobre suas ações e suas consequências, realizando uma constante revisão dos conceitos aprendidos.

Concluído este capítulo, no qual foi abordado o referencial, foi utilizado para lançar luz aos achados em campo, no capítulo seguinte são apresentados os procedimentos metodológicos que possibilitaram a execução do presente estudo.

3. METODOLOGIA

Neste capítulo são apresentados e descritos os procedimentos metodológicos empregados para o desenvolvimento do presente estudo.

3.1 TIPO DE PESQUISA

Para atingir os objetivos propostos no trabalho, a definição de uma metodologia que dê suporte no alcance das informações pertinentes ao estudo é imprescindível. O objetivo do trabalho é analisar como o trabalho voluntário impacta no desenvolvimento de competências dos estudantes de Administração da UFRGS, realizando a pesquisa a partir de estudo multicaseos.

Por isso, para melhor investigar o tema proposto, foi utilizado um estudo de caso qualitativo. Godoi (2006) afirma que os estudos de caso são úteis quando se deseja capturar e entender a dinâmica da vida organizacional, tanto no que diz respeito às ações e atividades explícitas quanto àquelas que são informais ou mesmo não reveladas. Lakatos (1981) considera que, a partir de um caso estudado em profundidade, podem-se representar muitos outros semelhantes, definindo o método como o estudo de determinados indivíduos, profissões, condições, instituições ou grupos, com o objetivo de ter generalizações. De acordo com o autor, a investigação deve examinar o tema e observar todos os fatores que o influenciam, procurando analisar todos os seus aspectos.

A estratégia utilizada do estudo de caso, de acordo com Cresswell (2007), o pesquisador explora em profundidade uma atividade, processo ou pessoas. Pode utilizar-se de diferentes técnicas para a coleta de dados. Como as ONGs estudadas possuem gestões similares, o estudo de caso será o método mais adequado para ser utilizado.

A pesquisa foi conduzida com nove colaboradores, três de cada ONG, de diferentes áreas de atuação, objetivando observar suas experiências, ideias e opiniões a respeito do tema, extraindo de seus comentários as formas de aprendizagem que contribuem para o desenvolvimento de suas competências. A técnica para a coleta de dados utilizada foi a entrevista em profundidade, com uso de um roteiro semi estruturado (ver Apêndice 1). As informações identificadas na pesquisa foram analisadas através da técnica de análise de conteúdo. Antes de

detalhar os procedimentos, apresenta-se a caracterização das ONGs onde foi desenvolvido este estudo.

3.2 CARACTERIZAÇÃO DAS ONGS PESQUISADAS

3.2.1 AIESEC

Fundada em 1948 em um contexto pós-Segunda Guerra Mundial, estudantes de 6 países entenderam que precisavam fazer algo para criar relações entre os países e os jovens cidadãos. Foi então criada a Association Internationale des Etudiants en Sciences Economiques ET Commerciales (AIESEC). No Brasil, sua fundação aconteceu em 1970 em São Paulo num cenário de Ditadura Militar, tendo o primeiro comitê na Fundação Getúlio Vargas. No início da década de 1980 a AIESEC no Brasil se expandiu e chegou em outras 9 cidades: Porto Alegre, Rio de Janeiro, Florianópolis, Santos, Belo Horizonte e Curitiba, Brasília, Vitória e Salvador.

A AIESEC é uma rede global formada por jovens universitários e recém-graduados, que, por meio do trabalho dentro da organização e de intercâmbios profissionais, estimula a descoberta e o desenvolvimento do potencial de liderança de seus membros para que impactem positivamente a sociedade. A organização oferece para empresas serviços de suporte que auxiliam a experiência de contratar um intercambista, desde a triagem dos candidatos aplicantes na fase de atração, trâmites de visto e logísticas até integração cultural e serviços de recepção.

A organização incentiva protagonismo jovem através de intercâmbios, desenvolvendo a liderança entre a juventude através da prática em “ambientes desafiadores”. Só em Porto Alegre cerca de 300 intercâmbios são possibilitados a cada ano. Unindo empresas, estudantes e instituições de ensino em torno de uma visão única: o jovem como instrumento das mudanças no mundo.

A sede da capital gaúcha fica na Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) e a única restrição para participar como voluntário é a idade, pois o interessado precisa ter entre 18 e 30 anos para fazer intercâmbio via AIESEC. Fora isso, estudantes de qualquer curso e até mesmo formados podem se inscrever.

São três serviços oferecidos pela ONG em Porto Alegre: O intercâmbio social – geralmente para países de população mais carente, onde o voluntário trabalha em projetos sociais; o intercâmbio empreendedor – no qual os viajantes trabalham em

uma startup; e o Talentos Globais, que leva os estudantes a outros países pelo intermédio de empresas que buscam intercambistas em seu quadro de funcionários.

A parceria da organização com instituições de ensino e empresas geralmente cobre acomodação e, algumas vezes, alimentação. Os intercâmbios sociais e de startup duram de 6 a 12 semanas, enquanto o programa Talentos Globais pode durar de 6 a 18 meses. Em 2015, por exemplo, só de Porto Alegre foram cerca de 300 intercambistas que saíram para diferentes países. Nacionalmente, foram mais de 7 mil.

3.2.2 PS Júnior

A PS Júnior é uma empresa participante do movimento empresa júnior e possui mais de 25 anos de experiência de mercado. Localizada na sala 15 da faculdade de Administração da UFRGS, a organização é composta e gerida apenas por graduandos da universidade que é considerada uma das melhores do país.

Por tratar-se de uma associação sem fins lucrativos, oferece serviços a preços competitivos a clientes e é uma das ferramentas oferecidas pelo curso de Administração da UFRGS para preparar os seus alunos para o mercado de trabalho. A PS Júnior foi fundada em 1992 e realiza projetos de consultoria em gestão, aplicando os conhecimentos aprendidos pelos seus colaboradores em aula nos projetos com o objetivo de proporcionar um aprendizado mais enriquecedor.

Além disso, alguns dos seus projetos contam com o suporte teórico e metodológico de conceituados professores, mestres e doutores da Escola de Administração e de profissionais de mercado, garantindo qualidade e resultado para empresas e/ou empreendedores clientes. Com equipes formadas por um gerente e dois consultores, a organização possui algumas características que garantem um alto índice de satisfação dos seus projetos aplicados, como:

- Alinhamento com o cliente;
- Equipes formadas por um gerente e dois consultores trabalhando no projeto;
- Orientações por parte de professores da UFRGS e profissionais de mercado;
- Preço abaixo do mercado;

A PS Júnior atua na área de consultoria empresarial em Administração, além de realizar cursos e eventos voltados ao empreendedorismo. O seu portfólio de projetos personalizados se localizam nas áreas de Empreendedorismo, Plano de

Negócios, Marketing, Finanças e Planejamento Estratégico. A organização ajuda novos empreendedores a modelar seu negócio e a construir um plano de negócios para conquistar investidores, trabalha com projetos de aumento do volume de vendas e ticket médio e na aplicação de pesquisa de mercado para novos produtos ou reposicionamento, além de trabalhar na estruturação financeira, fornecendo ferramentas fáceis e práticas para serem utilizadas no dia a dia das empresas parceiras.

Em 2017, a PS Júnior foi reconhecida pela Brasil Júnior (Confederação Brasileira de Empresas Juniores) como a empresa júnior com os melhores resultados do Sul do país. Atualmente a empresa júnior possui 38 membros ativos e tem mais de 400 projetos realizados ao longo da sua história, tendo realizado projetos para empresas renomadas como, por exemplo, Me Salva!, Grupo RBS, Gerdau e Midea.

3.2.3 CAEA

O Centro Acadêmico da Escola de Administração (CAEA) foi criado em 1997 e desempenha o papel de representação e integração discente. Assim, produz uma série de eventos e projetos de interesse do aluno da Escola de Administração da UFRGS. Hoje o CAEA conta com 47 membros de todos os semestres e está presente em todas as Comissões da EA, bem como mantém contato ativo como Diretório Central dos Estudantes, o DCE, que representa todos os alunos da UFRGS.

O CAEA - UFRGS é a entidade que representa os estudantes regularmente matriculados nos cursos de graduação e pós-graduação da Escola de Administração da UFRGS. É pessoa jurídica de direito privado sem fins lucrativos, e goza de autonomia administrativa, financeira e disciplinar.

São finalidades do CAEA:

- Cuidar dos interesses dos alunos em tudo o que se refere às suas questões acadêmicas e disciplinares;
- Promover a integração e a solidariedade entre o corpo discente, docente e técnico Administrativo da Escola de Administração;
- Organizar e promover eventos e prestar serviços de caráter cívico, social, cultural, científico e técnico;
- Incentivar o corpo discente nas atividades da Escola de Administração.

O CAEA é o responsável por indicar um representante discente por comissão para ter participação ativa em reuniões da Comissão de Extensão (COMEX), Comissão de Graduação (COMGRAD) e Conselho da Unidade da Escola de Administração. Todos os alunos da Escola de Administração estão aptos à candidatura, mas precisam ter disponibilidade para participar das reuniões. A representação discente é muito importante em conselhos e comissões, já que facilita a discussão de assuntos pertinentes aos alunos dos cursos de Administração e Administração Pública e Social.

A seguir uma lista de alguns projetos de responsabilidade do Centro Acadêmico:

- Recepção dos Bixos
- Projeto #LAB
- Semana Acadêmica da Escola de Administração
- Mercado em Debate
- Sociedade em Debate
- ADM Liberada
- Trote Solidário

3.3 SUJEITOS PESQUISADOS

As ONGS analisadas, Centro Acadêmico da Escola de Administração, PS Júnior e AIESEC, estão sediadas na Escola de Administração da UFRGS em PORTO Alegre. As três ONGs possuem aproximadamente 120 membros ativos. Foram escolhidas três ONGs que pertencem ao mesmo ambiente educacional, tornando um estudo de caso possível de descrever como o trabalho voluntário impacta no desenvolvimento de competências dos estudantes de Administração da UFRGS.

Foram selecionados nove sujeitos para participarem do estudo. Sendo que o critério de escolha foi: a) ser estudante matriculado na Escola de Administração da UFRGS; b) ter pelo menos um ano de participação em alguma das ONGs; c) não estar inserido no mercado de trabalho antes da participação na ONG; d) estar inserido no mercado de trabalho após a participação na ONG.

Quadro 1 – Perfil dos Entrevistados

Entrevistado	ONG	Gênero	Idade	Tempo de ONG	Função
A1	PS Júnior	Masculino	22 anos	2 anos	Gerente de Projetos
A2	PS Júnior	Masculino	23 anos	2 anos	Diretor de Marketing
A3	PS Júnior	Masculino	23 anos	1 ano	Consultor
A4	CAEA	Feminino	20 anos	2 anos e 6 meses	Vice-Presidente
A5	CAEA	Masculino	21 anos	2 anos	Presidente
A6	CAEA	Masculino	24 anos	2 anos	Vice-Presidente
A7	AISEEC	Masculino	20 anos	2 anos	Diretor de Marca
A8	AISEEC	Masculino	22 anos	1 ano e 8 meses	Coordenador de Talentos
A9	AISEEC	Feminino	21 anos	2 anos	Diretora de Envio de Intercambistas

Fonte: dados coletados em campo

A atual pesquisa não tem intenção de inferir nos métodos de trabalho de cada ONG ou julgar se cada método é apropriado. A finalidade é investigar as formas de aprendizagem e as ações para o desenvolvimento de competências, pela visualização de grupos com características semelhantes, a fim de enriquecer os dados e as análises apresentados.

3.4 TÉCNICAS PARA COLETA E ANÁLISE DE DADOS

A coleta de dados num estudo de caso qualitativo pode ser realizada em várias fontes de evidências. Dentre as possibilidades de evidências, foi adotada, neste estudo, a entrevista em profundidade. As entrevistas tiveram como principal finalidade desvendar e conhecer os significados que os entrevistados atribuem às questões relativas ao tema em estudo. Esta técnica foi empregada para recolher dados descritivos na linguagem dos participantes, possibilitando desenvolver uma ideia a respeito de como interpretam certos aspectos relacionados ao tema pesquisado. Para guiar as atividades do entrevistado, as entrevistas foram semiestruturadas, ou seja, orientadas por um guia de tópicos, possibilitando o direcionamento das perguntas formuladas (vide quadro 2 e apêndice 1). O roteiro de entrevista foi elaborado considerando os objetivos a serem atingidos. Foi realizada uma entrevista e, a partir das impressões observadas, o roteiro foi adaptado para ser utilizado junto aos demais pesquisados. Com o intuito de registrar as informações captadas durante a entrevista, utilizou-se um gravador, com prévia autorização dos entrevistados.

Quadro 2 – Roteiro de Entrevista

Objetivos	Perguntas
<p>1) Descrever a natureza e as atividades propostas pelas organizações que ofertam trabalho voluntário junto à Escola de Administração sejam elas: Centro Acadêmico da Escola de Administração (CAEA), PS Júnior e AIESEC.</p>	<p>1) Como é / era o seu dia-a-dia de trabalho? Comente a respeito das atividades que você desenvolve / desenvolvia na ONG.</p> <p>2) Como você descreveria o seu ambiente de trabalho e reuniões que você participa / participou? Como é / era a interação entre as pessoas?</p> <p>3) Quais os tipos de problemas e dificuldades que você normalmente tem / tinha que resolver? Relate situações.</p> <p>4) O que você acha / achava mais complicado na execução da sua função? Exemplifique com uma situação.</p>
<p>2) Identificar e descrever os tipos de processo de aprendizagem dos voluntários pesquisados.</p>	<p>5) Como você aprende / aprendia suas as atividades / responsabilidades? Exemplifique.</p> <p>6) Quem são / eram as pessoas responsáveis por repassar o conhecimento necessário à execução das suas atribuições?</p> <p>7) E tem outras pessoas que fazem/faziam isso? Tu procura/procurava outras pessoas para complementar o teu conhecimento?</p> <p>8) Como você caracteriza e descreve o seu processo de aprendizagem? Conte-me um fato / história que já aconteceu e que exemplifica a forma como você aprende.</p> <p>9) Fale um pouco a respeito dos fatores que dificultam / dificultavam e facilitam a aprendizagem no seu dia a dia.</p> <p>10) Você acredita que a interação com colegas de trabalho gera aprendizado? Você já aprendeu algo quando esteve interagindo com colaboradores do seu setor ou outras áreas da ONG? Comente sobre isso.</p>
<p>3) Identificar competências desenvolvidas no período de trabalho voluntário.</p>	<p>11) Quais capacidades você acha / achava necessárias para desempenhar bem as suas atividades?</p> <p>12) Alguma qualificação técnica você acha / achava necessária? (Quais os conhecimentos que você tem que utilizar para desempenhar as suas atividades?)</p> <p>13) O que é / era necessário em termos de experiência para realizar as suas atividades de trabalho?</p> <p>14) Qual é / era o tipo de atitude que seu trabalho mais lhe exige no dia a dia? Exemplifique.</p>
<p>4) Analisar a compreensão dos entrevistados em relação ao trabalho voluntário e sua contribuição para a formação profissional.</p>	<p>15) Você acha que a ONG oportuniza / oportunizava momentos para desenvolver suas capacidades? Você poderia dar um exemplo de algo significativo que você tenha aprendido dentro da ONG?</p> <p>16) O que você conseguiu aplicar no seu trabalho após a participação na sua organização voluntária?</p> <p>17) Que mudanças podem ser percebidas no seu comportamento após a sua participação na sua organização voluntária?</p>

Fonte: referencial teórico e objetivos do estudo

No próximo capítulo, após as análises dos dados, foram desenvolvidas algumas considerações a respeito do tema em estudo, vinculando-as ao objetivo geral e aos objetivos específicos descritos neste trabalho.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A partir das macrocategorias definidas previamente, considerando os objetivos específicos e a literatura referente ao tema do presente estudo, emergiram dos achados em campo as microcategorias. Na sequência, estas são explicadas, exemplificadas com as falas dos entrevistados e articuladas no final de cada seção com o referencial teórico proposto neste estudo.

Para preservar a identidade dos entrevistados, os nomes foram substituídos pela letra 'A' (alunos) mais o número de ordem da realização da entrevista: 'A1', 'A2' e assim sucessivamente. Para organizar a disposição das informações, antecedendo a fala dos entrevistados, foi utilizada uma legenda, por exemplo: [A1].

Para que a apresentação dos dados fique mais didática e organizada para os leitores, o quadro 3 apresenta um resumo das macrocategorias e microcategorias de análise desta pesquisa.

Quadro 3 – Macro e Microcategorias de Análise

MACROCATEGORIA	MICROCATEGORIA
AMBIENTE ORGANIZACIONAL	Atividades e Responsabilidades
	Interação entre os colaboradores
	Dificuldades diárias
PROCESSOS DE APRENDIZAGEM	Gestão do conhecimento: através de manuais e entre membros
	Aprendizagem: entre voluntários, na prática e através dos erros
	Fatores que facilitam a aprendizagem
	Fatores que dificultam a aprendizagem
COMPETÊNCIAS DESENVOLVIDAS	Competências Comportamentais
	Competências Técnicas
	Quanto a experiência necessária
	Quanto a atitude necessária
CONTRIBUIÇÃO PARA A FORMAÇÃO	Percepções quanto às oportunidades
	Aprendizado oportunizado pelas ONGs
	Trabalho voluntário x Mercado de Trabalho
	Percepções quanto a mudanças comportamentais

Fonte: literatura e dados coletados em campo

4.1 AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Nesta macrocategoria de análise, os entrevistados indicaram os fatores presentes em sua rotina de trabalho (contexto de trabalho), tarefas de suas responsabilidades, interação com outros voluntários, problemas e dificuldades na execução das suas funções. Os entrevistados levantaram algumas questões relevantes sobre o ambiente da organização: o modelo de gestão de pessoas; alguns aspectos da cultura organizacional; dificuldades relacionadas a motivação dos voluntários (vide quadro 4).

Quadro 4 – Categoria de Análise: Ambiente Organizacional

MACROCATEGORIA	MICROCATEGORIA
AMBIENTE ORGANIZACIONAL	Atividades e Responsabilidades
	Interação entre os colaboradores
	Dificuldades diárias

Fonte: elaborado a partir dos dados coletados nas entrevistas.

4.1.1 Atividades e Responsabilidades

Os entrevistados descreveram o sua dia a dia de trabalho e as suas atividades referentes as funções que desempenham. Conseguimos observar que não existe uma rotina bem definida e que as atividades são desenvolvidas conforme as demandas solicitadas por algum projeto, como podemos ver a seguir:

[A2] - O dia a dia não era muito processual. A gente trabalhava muito por demanda, cada dia acabava sendo um desafio novo. A gente tinha alguns processos na área, algumas reuniões entre diretoria, reunião da empresa, mas o dia a dia acabava dependendo muito das demandas que a área te dava.

Podemos verificar que todas as atividades são desenvolvidas em grupo, tornando necessário que inúmeras demandas necessitem de alinhamento entre as equipes de trabalho, dado que essa atividade foi citada e valorizada inúmeras vezes pelos entrevistados.

[A3] - Ter que rever algum alinhamento, resolver algum problema. O dia a dia varia muito, mas basicamente é se reunir com a equipe e começar a produzir. Quando necessário fazer intervenções, rever algum alinhamento na equipe de trabalho, resolver algum problema.

Algo que foi frequentemente explorado pelos entrevistados, em função de exercerem cargos mais elevados na hierarquia dentro da ONG, foi a visão estratégica desenvolvida pelos membros.

[A6] - A minha atuação era muito mais institucional e estratégica no pensar e executar projetos. Eu adquiri uma maturidade um pouco maior e comecei a ter novas perspectivas dentro do CAEA. Eu comecei a me ver um pouco mais como gestor, comecei a pensar e me preocupar muito mais em engajamento dos times, no bem estar das pessoas, comecei a ter uma visão um pouco mais humana e estratégica.

Citado pela maioria dos voluntários entrevistados ficou nítido que a principal responsabilidade dos mesmos trata-se da experiência e desenvolvimento que

proporcionaram a outros membros, provavelmente pela sua responsabilidade como gestor. Podemos ilustrar isso com a fala de dois dos entrevistados:

[A1] - A gente trabalhava muito com gestão de equipes, desenvolvimento de equipes. Como gestor de projetos eu atuei muito em relação a isso, pois eu era o responsável por desenvolver os meus membros onde eles gostariam de se desenvolver de acordo com as necessidades dos projetos.

[A8] - Eu tinha um time com cinco pessoas e era responsável pela experiência e desenvolvimento dessas pessoas.

4.1.2 Interação entre os colaboradores

A cultura tem um papel fundamental na aprendizagem e no desenvolvimento do profissional, porque age como símbolo e armazenadora de experiências passadas e funciona como um instrumento para comunicar essa aprendizagem a toda a organização (WEICK; WESTKEY, 2004). Os membros de uma organização, ao se comunicarem entre si, transmitem e assimilam normas, valores e procedimentos em seu cotidiano de trabalho. O desafio é proporcionar um ambiente organizacional propício ao desenvolvimento das pessoas. Em alguns momentos, esse ambiente pode facilitar ou não os processos de aprendizagem e, também, o desenvolvimento de competências de um indivíduo.

Os entrevistados quando questionados sobre o ambiente de trabalho e interações dos colaboradores revelaram um posicionamento positivo. Todos destacaram que o ambiente é extremamente dinâmico e caracterizado por boas relações interpessoais.

[A2] - São todos muito jovens, da mesma faixa etária. Todo mundo com um propósito em comum que é se desenvolver, entregar projetos, entregar resultado para os clientes. Então, isso foi um dos principais motivos que me fez permanecer tanto tempo na PS. O clima era muito bom. A gente se dava muito bem entre equipe, muito bem em empresa como um todo. Clima de empresa era excelente. A empresa era movida por muita integração.

[A6] - O ambiente no CAEA é fantástico. Eu já passei por alguns lugares profissionalmente e sem dúvida foi o lugar mais gratificante, onde eu fiz grandes laços com pessoas, inclusive, foram fundamentais para eu começar a minha carreira profissional.

Outro aspecto ressaltado é que os voluntários entendem a importância das ONGs nesse processo de criar um ambiente amigável e que permita maior interação entre os membros:

[A1] - Hoje, faz parte da cultura da PS esses momentos de troca, de conversar sobre a vida, facilidades e dificuldades, pois são esses momentos

que geram reflexão. Isso influencia muito no convívio porque acaba que as relações acabam sendo mais profundas que em outros lugares.

[A7] - O ambiente é muito dinâmico e criativo. A AIESEC valoriza muito os membros e tenta fazer com que todos os membros se sintam bem. Então é um ambiente muito inclusivo.

É válido destacar algo mencionado pela entrevista A4 referente a tomada de decisão dentro do CAEA e o quanto esse processo, independente do nível hierárquico dentro da ONG, acaba sendo coletivo. Evidenciando que apesar das atividades e responsabilidades pré estabelecidas, há uma preocupação de inclusão quando uma decisão importante é tomada:

[A4] - Hoje eu vejo que somos mais plurais e quem consegue decidir as coisas não são só o presidente ou os diretores. Hoje a voz dos membros soa bem mais forte, o que eu acho bem importante.

Apesar do ambiente descontraído que acaba proporcionando maior nível de amizade entre os membros, vale ressaltar que isso não diminui a produtividade e o nível de entrega dos membros, pelo contrário, proporciona maior vínculo e comprometimento entre os colaboradores.

[A3] - A gente tem reunião de empresa toda semana. A reunião é levada bastante a sério. O pessoal sabe que existem momentos de descontração, mas que também existem os momentos de focar nas nossas responsabilidades. Ninguém quer deixar a sua equipe na mão, então o pessoal leva muito a sério as suas responsabilidades.

4.1.3 Dificuldades diárias

Nesse tópico em específico é possível verificar uma série de questões relacionadas a particularidades de cada função. Porém, também, é possível notar semelhanças quanto algumas dificuldades enfrentadas pelos voluntários e que fazem parte do cotidiano das ONGs.

A primeira questão que pode ser citada é desmotivação enfrentada pelos membros, o que para cargos estratégicos é ainda mais relevante, uma vez que as atividades estão correlacionadas em grupo e é responsabilidade do gestor manter a sua equipe motivada.

[A3] - Mas em relação à organização, parte interna, onde a gente atua, os maiores problemas eram questões de motivação. Dentro da equipe, existiam dias de muita motivação e outros nem tanto. A gente sempre fazia um check in, então, nesse momento buscamos motivar as pessoas

[A2] - Como diretor, precisávamos cuidar do clima de empresa, de conversar e tentar não deixar as equipes insatisfeitas. Como diretor, tu parte do pressuposto que o diretor é uma referência, então era necessário dar, além do suporte técnico, um suporte emocional para as equipes.

Como o fluxo de motivação nas ONGs é sazonal, além de perder produtividade, as organizações correm o risco de perder voluntários caso o problema não seja corrigido. É notável na fala dos entrevistados que os voluntários possuem picos de motivação e desmotivação e que administrar isso é um desafio.

[A7] - Os principais problemas de uma ONG, principalmente trabalho voluntário, são retenção e engajamento. Ainda mais um cargo de gestão de talentos. As pessoas estão fazendo um trabalho voluntário, elas não estão recebendo e precisam estar sempre sendo motivadas, engajadas e desenvolvidas de outras formas que não financeiras.

Outro problema relevante trata-se do acúmulo de funções que a maioria dos membros enfrenta devido ao alto número de projetos realizados pelas ONGs, o que ocasiona alguns problemas relacionados a sobrecarregar as equipes de trabalho e a falta de foco em alguma atividade:

[A1] - Tinha que saber lidar com a tua equipe nesse sentido, pois as vezes eles se sentiam sobrecarregados.

[A6] - Junto disso, vinha a questão de querer fazer muita coisa ao mesmo tempo, faltava foco em algumas atividades.

Todos os voluntários mencionaram como dificuldade a administração de tempo pelo fato do voluntariado ser uma atividade extra no dia a dia. Como é algo que exige muito tempo devido a alta demanda, os voluntários, conforme foram se inserindo no mercado de trabalho, começaram a ter que administrar melhor o seu tempo para conciliar voluntariado, estudos e atividades profissionais na sua rotina.

[A1] - A administração de tempo também era uma dificuldade, se organizar e encontrar tempo para todas as atividades era algo que me exigia bastante, pois como gerente acabava participando muito da parte estratégica e da parte de execução da empresa. Eu precisava conciliar tudo isso com meus estudos e o meu trabalho.

Além do que já foi discutido, outra dificuldade trata-se da falta de experiência dos membros voluntários que possuíam uma grande responsabilidade interna dentro das ONGs estudadas. A pressão exercida pelos cargos estratégicos, no alto nível da organização, ligada ao fato de que muitos não possuíam referências internas e, necessariamente, precisavam ser essa referência para outras pessoas gerava um desconforto.

[A6] - O meu papel era muito de fazer essa interlocução entre as pessoas. Sendo assim, criou-se uma imagem em cima de mim, acho que com o passar dos anos, de uma referência e eu era muito novo. Eu não sabia muito bem como fazer as coisas e era cobrado. Isso foi importante porque me ajudou a crescer, mas ao mesmo era uma responsabilidade que às vezes pesava

[A8] - Acho que a principal dificuldade sempre foi a falta de referência de como fazer as coisas. Quando eu tive meu primeiro time, eu tinha 18 anos e apesar da minha vontade, eu estava lidando com algumas coisas que eu não tinha experiência.

4.1.4 Considerações acerca do ambiente organizacional

A motivação é um processo psicológico complexo que resulta de uma interação entre o indivíduo e o ambiente que o rodeia (LATHAM ; PINDER, 2005). Através desse bloco conseguimos entender um pouco o contexto que estão inseridos os entrevistados e um pouco os motivos que os levam a permanecer nas ONGS estudadas: a interação com outros voluntários.

Como vimos no tópico 2, segundo Teodósio (2001), voluntários buscam um espaço de convivência social mais saudável, fugindo da competitividade e estresse que caracterizam o trabalho na área privada. O ambiente agradável e de interação entre os voluntários motiva a permanência dos mesmos, criando um ambiente amigável que favorece o desenvolvimento dos entrevistados.

Muitos indivíduos consideram que o voluntariado poderá ter impacto positivo na sua aprendizagem, enriquecimento pessoal e alargamento de horizontes (TROGDON, 2005). A experiência do voluntariado é um grande aprendizado, pois proporciona a aproximação de novas visões de mundo e contatos com realidades diferentes. O voluntário ganha evidência com a atuação nos programas sociais, pois acaba conhecendo muitas pessoas, aumentando sua cadeia de relacionamentos.

Ao se conhecer o trabalho e as capacidades de outras pessoas, revelam-se oportunidades da utilização de talentos. Além disso, as ONGs estudadas podem se beneficiar do fato de ter a disposição os recursos necessários para a realização do trabalho favorecer a retenção (HAGER ; BRUDNAY, 2004), o que leva, igualmente, a um aproveitamento das capacidades dos voluntários.

4.2 PROCESSOS DE APRENDIZAGEM

Nesta macrocategoria de análise, apresentam-se os processos de aprendizagem dos indivíduos pesquisados, quem são as pessoas responsáveis por repassar o conhecimento e como os entrevistados procuram complementar o seu conhecimento. Além, é claro, de apresentar os fatores que dificultam e facilitam a aprendizagem por parte dos voluntários. De forma geral, destaca-se o fato de os entrevistados valorizarem mais o aprendizado através da interação com as pessoas e da prática, executando atividades e vivenciando situações no dia a dia (vide quadro 5).

Quadro 5 – Categoria de Análise: Processos de Aprendizagem

MACROCATEGORIA	MICROCATEGORIA
PROCESSOS DE APRENDIZAGEM	Gestão do conhecimento: através de manuais e entre membros
	Aprendizagem: entre voluntários, na prática e através dos erros
	Fatores que facilitam a aprendizagem
	Fatores que dificultam a aprendizagem

Fonte: elaborado a partir dos dados coletados nas entrevistas.

4.2.1 Gestão do conhecimento: através de manuais e entre membros

Através da gestão do conhecimento, as organizações valorizam seu capital humano e mantém seus processos, independente do ambiente de constante mudança. Um problema que frequentemente as ONGs enfrentam são os colaboradores entrando e saindo em um curto espaço de tempo. A rotatividade é elevada entre os membros.

Quando questionados a respeito dos processos de aprendizagem, os entrevistados dão valor, em suas falas, aos treinamentos formais. Eles citam que essas iniciativas são válidas e que, além dos treinamentos oferecidos, há uma busca pessoal por desenvolvimento e aprofundamento em determinados assuntos.

[A2] - Na PS recebemos muitos treinamentos. Quando tu ingressa na empresa, o primeiro momento é de *trainee*. É um momento que somos bombardeados de conteúdo, de todos os tipos. Tanto treinamentos técnicos quanto treinamentos comportamentais.

Foi mencionado, também, o quanto a ONG PS Júnior se preocupa com a aprendizagem registrada e sabe da sua importância. Na organização existe um

manual de cada cargo explicando funções, atividades e responsabilidades que o voluntário deve desempenhar.

[A2] - Eles possuem um manual da diretoria de marketing. É um documento escrito com os principais processos e principais competências. Tudo sobre o cargo para garantir que o conhecimento não se perca entre uma gestão e outra. São apenas seis meses que se fica como diretor, então é fundamental essa gestão do conhecimento.

Em contrapartida, isso não parece fazer parte da realidade das outras ONGs. Como, por exemplo, na fala dos entrevistados:

[A5] - A gente não tem muitos manuais, a gente não tem muitos roteiros, algo nesse sentido.

[A8] - O que dificulta acho que muito é a gestão de informação. Então, às vezes é difícil de encontrar informações passadas pela falta de registro se for algo que saia do básico. Apesar de ter melhorado um pouco, mas do ano passado para esse, tivemos muita dificuldade com questões de histórico dos intercambistas.

Como a transição ocorre entre gestões de maneira rápida dentro das ONGs estudadas, todos os entrevistados trazem a importância da transferência de atividades e conteúdos entre sucessor e sucedido dentro das organizações.

[A8] - Em cada cargo, o responsável por repassar as atividades era o gestor da área, a pessoa que ocupou o cargo anteriormente e a área de gestão de talentos que atuava como um apoio nesse processo.

[A2]- Eu acho que era muito conversar com pessoas que já passaram pelo cargo. Então quando eu assumi como diretor, eu procurei conversar com outros diretores que já tinham passado por aquela experiência para entender um pouco melhor como me desenvolver.

É importante salientar também da importância do repasse de conhecimento verticalizado dentro das ONGs. Os cargos mais acima da pirâmide hierárquica e que possuem maior responsabilidade nas organizações são os responsáveis por transmitir os conhecimentos necessários para os voluntários mais novos.

[A1] - Responsáveis sempre são lideranças, por exemplo, quem era responsável por desenvolver novos gerentes, era o diretor da sua área. Era muito orgânico as pessoas irem atrás de outras pessoas para conversar. Todo mundo se ajudava muito nesse processo de desenvolvimento. As equipes criavam conexões muito fortes através da vulnerabilidade

[A3] - Para o consultor seriam os consultores mais experientes, as pessoas que já estão há mais tempo na empresa. Todas as equipes são pensadas em ter pelo menos uma pessoa mais experiente para dar essa bagagem. Nas áreas internas, de cima para baixo, seria o diretor. É responsabilidade passar as funções e metodologias necessárias para executar as funções.

Além de ser uma maneira eficiente de transmissão de conteúdo a partir das responsabilidades de cada cargo, foi constatado que os voluntários se sentem mais à vontade em buscar informações com quem já atuou na ONG e conhece a realidade que estão vivenciando. O contexto em que estão inseridos não é habitual dentro das organizações com fins lucrativos, apesar das semelhanças, as atividades não remuneradas possuem muitas particularidades que só quem já passou pode entender.

[A3] - Sim, logo que eu entrei e era muito novo, buscava bastante muito os mais experientes e ex membros. Na época, ainda existiam os sub gerentes, que atualmente não temos mais, mas que também auxiliaram bastante, pois conheciam a realidade da PS.

[A5] - O que eu mais utilizo são pessoas da gestão passada. O Rafael, o Brum, o Heitor, o Pedro, a Cássia são pessoas da gestão passada que já passaram, provavelmente, pelas mesmas situações que eu passei, saibam me explicar, tenham mais experiência para eu buscar esse tipo de informação.

[A7] - Eu tenho o diretor nacional da área, mas eu tento falar com outros diretores de outros comitês. Fora da AIESEC acabo não procurando pessoas, pois acredito que entendem pouco sobre a nossa realidade.

4.2.2 Aprendizagem: entre voluntários, na prática e através dos erros

Este foi um dos itens mais apontados pelos entrevistados. Em todas as análises, identificou-se, diretamente ou indiretamente, que os indivíduos aprendem quando estão se relacionando com outras pessoas, sejam elas da área, de outros setores ou de fora do ambiente corporativo.

[A1] - Então, sim, eu comentei antes. Na empresa júnior tu não vai aprender sozinho, quanto mais as pessoas trouxeram feedbacks, mais tu vai crescer. Trazendo uma perspectiva diferente das coisas, tu consegue refletir em cima delas. Eu acredito que 80% do meu aprendizado foi de colegas de trabalho.

[A8] - Acredito, eu aprendi muito sobre gestão de pessoas. Eu aprendi muito sobre gestão de projetos. Aprendi muito sobre competências, principalmente sobre liderança, o que é liderança, o que é um líder, como ele age, como ele lida, coisas desse tipo dentro do modelo da AIESEC.

O relacionamento com pessoas que possuem maior experiência e conhecimento em determinado assunto, pode ser um meio para desenvolver competências e auxiliar na resolução de problemas. Quando ocorre uma situação problemática, é comum que outras pessoas sejam acionadas para dar auxílio.

[A8] - A maioria das vezes que eu aprendi foi em transições, quando eu entrei no cargo novo, tinha a pessoa responsável pelo cargo e, através de

reuniões, ela me passava os seus conhecimentos e ferramentas. Basicamente é isso, fui aprendendo com as outras pessoas.

É importante ter modelos profissionais para se espelhar, buscar conselhos e aprender, especialmente se determinada competência dificilmente pode ser aprendida em livros ou cursos. Nesse caso, configura-se a aprendizagem informal, pois é através da prática profissional que esse desenvolvimento acontece.

[A4] - A partir disso, fui aprendendo, muito com os meus diretores. Aprendi muito com eles, como fazer, como lidar, como agir em uma determinada situação. Porque fazemos o projeto, o que queremos atingir, como devemos nos portar.

Percebe-se, portanto, que os entrevistados valorizam muito as interações no ambiente de trabalho como forma de aprendizagem. Eles apresentam isso de uma forma positiva, mostrando que os resultados gerados são fundamentais e marcam a carreira de um profissional.

[A1] - O meu aprendizado também foi muito através das pessoas, acredito que tenha sido como eu melhor aprendi. Muito pouco eu aprendi sozinho.

Não somente questões técnicas ou teóricas se efetivam com as experiências práticas. Aprendizados comportamentais também surgem a partir da busca por referências. As pessoas aprendem, inclusive, a partir dos exemplos e cases de sucesso ao identificar que outras pessoas experienciaram situações parecidas. Os exemplos facilitam os processos de aprendizagem das pessoas. Se o ensino de determinada atividade estiver aliado a um exemplo prático, os voluntários terão mais facilidade para aprender e lembrar determinado assunto.

[A5] - Eu acho que tenho mais facilidade para aprender as coisas quando me baseio em exemplos, como a pessoa fez aquilo, buscar referências de um determinado assunto.

[A7] - Uma coisa que eu utilizo muito é ver casos bons dentro da AIESEC nacional. Então, em outros comitês da AIESEC, visualizar coisas que estão dando certo. Eu aprendo muito com outros diretores, a gente acaba trocando muitas informações internas.

O próprio trabalho em grupo é um aprendizado. Unindo o conhecimento individual com o conhecimento de quem participa, o resultado do trabalho adquire maior riqueza e qualidade, pela multiplicidade de percepções e conhecimentos.

[A4] - Eu acho que isso é o que mais gera resultado. Porque o que acontece, eu acredito que todos nós somos frutos de construções sociais totalmente diferentes. Cada um tem uma realidade, tem uma família, tem uma realidade financeira, vivências e pensamentos diferentes.

[A5] - Eu acho que uma das partes mais ricas do CAEA é essa troca. Por ter diversas pessoas, de diversos semestres, que estagiam em lugares diferentes e todas que estão lá, estão, teoricamente, em busca de um mesmo propósito, as pessoas se sentem mais abertas para compartilhar experiências reais e tentar ajudar solucionar os problemas que tu tem.

Um dos tópicos da categoria de processos de aprendizagem em que há maior identificação do público pesquisado é o aprender pela prática. Pelas respostas, identifica-se que as pessoas aprendem efetivamente quando estão praticando, desempenhando alguma tarefa.

[A3] - Onde aprendemos de fato, é durante a execução dos projetos, por conta própria. Muito de acordo com a necessidade. Então pegamos um projeto, o projeto tem uma certa necessidade e vamos aprender aquilo que ele necessita durante a execução.

[A5] - Acho que hoje, a maior forma de aprender no CAEA, é fazendo. O CAEA sempre foi muito, desde que eu participo, criado por pessoas que fazem.

A vivência é um aspecto importante levantado pelas pessoas. O aprender vivenciando as situações no dia a dia é rico, segundo os entrevistados, porque é nesse momento que o aprendizado torna-se mais profundo e marcante. Mesmo que haja aconselhamento ou instrução, os entrevistados entendem que os indivíduos precisam vivenciar as situações, refletir a partir delas, para então tirarem suas conclusões e seu aprendizado.

[A7] - Não tinha uma transição formal e nem uma descrição de cargo falando o que deveria ser feito, Existiam entregáveis, metas, teu time e ferramentas de apoio. Porém, eu acho que isso também faz parte do que a AIESEC entende por desenvolvimento de liderança, pois dá autonomia para a pessoa implementar as suas ideias dentro do cargo que ela está ocupando.

Somente as experiências diárias, conforme as falas dos entrevistados, fazem com que os treinamentos e as orientações tornem-se completos e tenham mais sentido. Apenas a capacitação formal não basta. O aprendizado torna-se mais efetivo quando a vivência acontece.

[A2] - Eu acredito muito em aprendizagem por experiência. Eu acho que aprendizagem através de leitura é importante, através de vídeo é importante, mas o que acaba marcando mesmo é o aprendizado por experiência por tu ter sempre um fato que tu vai recorrer e associar com o que tu viveu.

[A3] - Depois disso, nós temos alguns treinamentos que a empresa fornece e, por mais que sejam muitos treinamentos, onde aprendemos de fato, é durante a execução dos projetos, por conta própria.

Podemos perceber, também, que conforme os voluntários vão ascendendo na hierarquia da organização, suas responsabilidades aumentam, fazendo com que precisem executar mais atividades e que estejam mais presentes no campo de ação, ponderando as variáveis de cada decisão.

[A4] - E realmente, quando tu é membro, tu adora despejar ideias no diretor, tudo é muito ideia. Quando tu é diretor, e tu é o responsável por direcionar e colocar a mão na massa, checar se está tudo certo, se precisam de ajuda e isso é muito complicado.

Algo mencionado e que merece destaque foi que o planejamento, apesar dos cargos estratégicos, nunca foi foco central das ações executadas pelos voluntários. A ação, a experimentação, sempre foi o primeiro plano das atividades aplicadas pelos colaboradores, gerando aprendizado a partir das consequências dos seus atos.

[A5] - Eu nunca fui muito de planejar todo o acontecimento, o passo a passo, o que aconteceria depois e o antes. Eu sempre fui muito de começar a agir e ir testando. Vai, não deu, troca. Eu vejo bastante isso no CAEA.

Nota-se que a atitude de realizar alguma coisa pode gerar resultados positivos ou negativos, dependendo de quem executa a ação, do contexto, dos outros atores, dos recursos envolvidos. O resultado negativo, que pode ser gerado pelos erros de quem executa a ação, não é totalmente 'negativo'. Aprender através de tentativa e erro é algo muito comum, como evidência os comentários. Fazem parte da vida e do desenvolvimento humano arriscar-se, fazer, errar, aprender com os erros.

[A5] - A gente aprende muitas coisas errando e acertando, com a experiência da pessoa passada para te falar como ela fez. Então, é um processo de aprendizagem diferente, porque normalmente se tu está numa empresa já existem os processos definidos, algo que tu já tem de seguir e no CAEA o roteiro é livre.

[A6] - Eu acho que aí tem três pontos. Primeiro: tentativa e erro. Erramos muito no primeiro ano de gestão e isso fez com que o segundo ano fosse extraordinário porque aprendemos com aqueles erros e isso foi muito legal, foi uma baita experiência de vida.

Além disso, foi verificado que os entrevistados valorizam muito a autonomia no seu aprendizado, tendo a oportunidade de no trabalho voluntário aprender e desenvolver comportamentos dentro do seu tempo e de suas limitações. Ter a possibilidade de executar as atividades com maior autonomia facilita os processos de aprendizagem e o desenvolvimento profissional.

[A1] - O meu processo de aprendizagem dentro da PS foi muito dentro do meu tempo, todo mundo tem muito isso claro, que cada um tem o seu tempo. Tem gente que vira gerente em um ano e tem gente que vira gerente em 6 meses. Varia bastante de pessoa para pessoa.

[A3] - Claro, por um lado tu precisa correr muito por conta própria. Por exemplo, a PS fornece muita carga de conhecimento e capacitação, ela fornece muitas oportunidades para os membros, mas depende muito do próprio membro correr atrás.

4.2.3 Fatores que facilitam a aprendizagem

Nessa microcategoria tivemos algumas respostas bem particulares que complementam umas às outras ao exemplificar os fatores que facilitam a aprendizagem. Conseguimos observar uma ligação com alguns aspectos que foram trazidos anteriormente, como por exemplo, a transparência e espírito de equipe. Pode se concluir que esse é um dos principais fatores que auxiliam no processo de aprendizagem dentro das ONGs.

[A1] - Como eu comentei, fatores que facilitam muito o aprendizado é transparência e espírito de equipe. Onde o teu maior aprendizado é durante a equipe de projetos. Então, ter esse acordo conjunto, firmado em função do desenvolvimento de cada um, ter essa transparência de fraquezas e de forças.

Complementando esse pensamento, um dos entrevistados trouxe a importância da verbalização em grupo sobre um determinado aprendizado. Mostrando a importância da interação com outras pessoas dentro das ONGs e evidenciando que o processo de reflexão é importante para fixar um novo conhecimento.

[A2] - O que facilita é verbalizar aquele aprendizado com outra pessoa ou com um grupo. Ajuda a racionalizar melhor aquela experiência que tu teve. Sendo um pouco mais específico, sempre ter exemplos que te ajudem a compreender determinado conceito.

Em uma das falas, um dos entrevistados trouxe a importância desse processo de aprendizagem ser oriundo de diferentes agentes. Não especificando apenas um dos processos de aprendizagem, o voluntário revela a importância de entender que esse é um processo que diferentes fatores se complementam.

[A4] - Que facilitam, eu acho que é muito conversar com pessoas que já passaram pelo mesmo processo, pelo processo que eu faço e estudar. Ler, conhecer teoria, conhecer novas coisas. Trazer experiências de outros lugares.

Finalizando os aspectos que os entrevistados trouxeram que facilitam a aprendizagem, a internet foi inúmeras vezes citada. A tecnologia é identificada como facilitadora da comunicação entre as pessoas e da formação de redes de contatos. Através dessas redes as pessoas conseguem mais facilmente aprender sobre determinado tema.

[A5] - Eu acho que o fator que facilita bastante o processo de aprendizagem hoje é a internet, facilita bastante o meu processo de aprendizagem. Enfim, rede de contatos, as pessoas com que tu se relaciona, me ajudam porque eu consigo buscar referências quando preciso de alguma coisa.

4.2.4 Fatores que dificultam a aprendizagem

Neste tópico são apresentados os aspectos que, na opinião dos entrevistados, dificultam os processos de aprendizagem. Mais uma vez, como na seção anterior, as ideias convergem com o que foi apresentado anteriormente. Iniciando a apresentação das ideias compartilhadas pelos voluntários, o que mais esteve presente nas respostas foi a dificuldade de aprender algo que não seja interesse do indivíduo.

[A2] - O que dificulta a aprendizagem, eu acho que estar tentando aprender algo que não faça sentido para você. Então, conteúdo que tu não está interessado em aprender, vai ser muito mais difícil de você de fato aprender aquilo.

Outro comentário relevante refere-se aos limites humanos para suportar a pressão e o estresse. Observa-se, pelos comentários dos entrevistados, que, quando eles se encontram em contexto de sobrecarga e estresse, seus sentimentos são conflitantes e isto interfere diretamente na aprendizagem e, conseqüentemente, no desenvolvimento das competências.

[A7] - Uma coisa que me dificulta é quando eu estou tentando aprender, mas no meio desse processo de buscar informações, começa a ter muito mais cobrança, então a pressão dificulta muito o meu aprendizado.

A sobrecarga de atividades exercidas pelos estudantes entrevistados, aliadas a rotina pesada de manter faculdade, trabalho e voluntariado alinhados, sem gerar pendências, também foi um dos principais fatores citados. As ONGs exigem muito comprometimento dos seus colaboradores, uma vez que executam muitos projetos ao longo do ano. As pessoas são seres integrados e desempenham vários papéis ao

longo do dia. Dificuldades em manter um desempenho satisfatório na graduação, pode prejudicar a experiência em outros ambientes.

[A3] - Tu acaba um projeto e já está começando outro. Às vezes tu está tocando mais de um ao mesmo tempo. Assim tu não consegue identificar o que tu aprendeu direito porque tu aprende muito na execução.

[A8] - Uma grande dificuldade vai ser sempre conseguir conciliar as outras atividades com a atividade voluntária, isso sempre vai ser um fator crítico. É muito difícil se organizar com diversos compromissos, que fazem reduzir a sua participação no voluntariado, pois isso acaba prejudicando a sua efetividade.

Quando surgem demandas urgentes e não há planejamento ou priorização para resolvê-las, a aprendizagem fica deficitária. A falta de foco no exercício de alguma atividade, também é um dos problemas enfrentados pelos entrevistados no dia a dia que dificultam o aprendizado.

[A4] - Eu tenho muita dificuldade em focar no que eu estou fazendo, em dar atenção máxima. Parece que eu só consigo dar atenção no momento em que está pegando fogo. Isso dificulta bastante.

4.2.5 Considerações acerca dos processos de aprendizagem

A autonomia e a responsabilidade aparecem na teoria de Zarifian (2001) como definições interligadas à competência. O autor menciona que a responsabilidade é a contrapartida da autonomia e da descentralização das tomadas de decisão. Quando possui autonomia, o indivíduo não cumpre apenas ordens, mas assume a responsabilidade pela avaliação da situação, pela iniciativa que pode existir e pelos efeitos que podem surgir (ZARIFIAN, 2001, p. 70).

Os fatores motivacionais são mais significantes em voluntários de organizações sem fins lucrativos que oportunizam a possibilidade de aprender e aplicar habilidades ou conhecimentos - um dos fatores decisivos para participar das iniciativas, segundo os entrevistados. Antonello (2006) cita como aspectos fundamentais para o desenvolvimento de competências o sentir-se auto realizado e competente naquilo que faz.

Identificou-se que os indivíduos aprendem quando estão se relacionando com outras pessoas, sejam elas da mesma área, de outros setores ou de fora do ambiente voluntário. Às mudanças verificadas através da interação entre os colaboradores no ambiente produtivo adicionam novas demandas relacionadas à educação.

O relacionamento com pessoas que possuem mais experiência e conhecimento em determinado assunto é um dos meios para desenvolver competências e auxiliar na resolução de problemas dentro das ONGs. Nesse caso, configura-se a aprendizagem informal, pois é através da prática profissional que esse desenvolvimento acontece. Percebe-se, portanto, que os entrevistados valorizam muito as interações no ambiente de trabalho como forma de aprendizagem.

Como citado no referencial teórico, Le Boterf (2003) diz que não há competência senão em um ato. Os indivíduos devem ter a possibilidade de colocar suas capacidades em prática, ou seja, eles devem poder agir. Complementa o autor que, se o profissional, juntamente com o saber agir e o querer agir, encontra estímulos e suporte para poder agir na organização, ele consegue desenvolver suas competências. A vivência é um aspecto importante a ser destacado. O aprender vivenciando as situações se mostra valorizado nesse contexto e o aprendizado torna-se mais efetivo quando a vivência acontece.

4.3 COMPETÊNCIAS DESENVOLVIDAS

Nesta macrocategoria foram extraídas, conforme a visão dos participantes da pesquisa, as competências desenvolvidas a partir da experiência nas ONGs. Foram mencionadas mudanças relacionadas ao desenvolvimento de competências comportamentais e técnicas. Complementando a sessão, foi analisado o nível de experiência exigido para a execução das funções atribuídas aos voluntários e qual o tipo de atitude que o trabalho mais lhes exigia no dia a dia (vide quadro 6).

Quadro 6 – Categoria de Análise: Competências Desenvolvidas

MACROCATEGORIA	MICROCATEGORIA
COMPETÊNCIAS DESENVOLVIDAS	Competências Comportamentais
	Competências Técnicas
	Quanto a experiência necessária
	Quanto a atitude necessária

Fonte: elaborado a partir dos dados coletados nas entrevistas.

4.3.1 Competências comportamentais

A experiência voluntária oportuniza que o voluntário esteja exposto em diversas situações que desenvolvam suas capacidades, segundo os entrevistados. As competências mais citadas pelos entrevistados foram liderança, visão sistêmica, trabalho em equipe e comunicação.

Entre as primeiras capacidades citadas pelos entrevistados está a liderança, o fato dos voluntários estarem em posições de líder e terem de gerenciar e engajar pessoas no voluntariado, sem benefícios financeiros, se mostra um grande desafio, o que potencializa o desenvolvimento dessa competência.

[A1] - Eu não preciso ser um chefe para ser um líder. Numa organização voluntária isso é essencial para motivar as pessoas ao teu redor.

[A6] - Liderança. Dentro de uma organização voluntária, a forma de liderança se dá através de exemplos. É uma liderança carismática e a liderança carismática só acontece quando tu tem admiração das pessoas e as pessoas te reconhecem como líder.

[A7] - Eu acho que entra a capacidade de liderança. Inspirando essas pessoas, engajando essas pessoas em prol do objetivo da organização e que contemplassem o objetivo pessoal das pessoas.

Outro aspecto mencionado pelos entrevistados foi a competência de visão sistêmica. Enxergar todas as partes da organização e como elas estão interligadas é essencial para os voluntários que estão nas posições dos entrevistados.

[A3] - Para a função consultor é muito importante ter visão sistêmica, conseguir enxergar um projeto como um todo e não só as partes.

[A4] - Eu acho que tem que ter muita visão sistêmica, ter conhecimento macro da organização, tem que saber ter poder de decisão, tem que ter muita empatia e saber se colocar no lugar do outro.

[A6] - Então, dentro da minha função, acho que visão sistêmica. Eu tinha que lidar com diversos *stakeholders* que eu tinha que fazer um balanço e entender quais eram os movimentos para montar produtos, projetos e serviços. É tu conseguir desenvolver um olhar holístico, estratégico, conseguir enxergar diversas variáveis.

O trabalho em grupo é outra capacidade que apareceu em diversos momentos da entrevista. Todos os entrevistados possuem clara noção de que os objetivos das ONGs, e até mesmo os seus próprios objetivos pessoais, serão atingidos apenas se o grupo todo estiver envolvido e motivado para que isso aconteça.

[A1] - Saber trabalhar em equipe, saber ouvir. Isso eu acho muito rico em um ambiente de trabalho. Ser analítico e existe muito de relacionamento interpessoal.

[A2] - Saber fazer uma boa gestão de equipe e saber trabalhar em grupo também são essenciais. São muitas pessoas envolvidas no dia a dia de trabalho e todas são muito importante para atingirmos nossos objetivos.

[A7] - Encerrando, outra capacidade seria o trabalho em equipe, obviamente. O quanto tu consegue respeitar e apoiar o espaço de outra pessoa.

A última competência, e mais citada pelos entrevistados, está diretamente ligada as três competências anteriores. A comunicação se faz essencial dentro das ONGs, ter clareza nas suas ideias e saber ouvir, podem fazer com que você tenha sucesso ao desenvolver sua capacidade de liderança e trabalho em equipe, por exemplo.

[A2] - Falando especificamente como diretor de marketing, uma comunicação assertiva, tanto oral, como escrita, era fundamental. Eu acabava representando a empresa perante outros parceiros, era essencial eu conseguir explorar as minhas ideias de forma clara.

[A3] - Tão importante quanto é a comunicação. Tanto com a equipe, quanto com o cliente. Comunicação é fundamental em todos os processos.

[A5] - Comunicação, ser uma pessoa comunicativa, acho que é uma habilidade que ajuda bastante a resolver as atividades propostas no CAEA.

[A7] - O que eu acredito ser mais importante é comunicação. Sinceramente, eu acho que essa é a principal capacidade em qualquer organização. Comunicação no sentido de saber falar, ouvir, entender. É uma negociação de Sentimentos.

Outras competências também foram citadas pelos entrevistados. Como ilustração é importante mencionar que os voluntários possuem clareza do importante papel que o trabalho voluntário tem no desenvolvimento de competências comportamentais e quais são as competências chaves no seu desenvolvimento profissional.

[A1] - Eu acho que responsabilidade, objetividade e foco. Objetividade e foco de quando tu sentar para fazer as coisas, tu realmente fazer aquelas coisas. Terminar uma coisa para fazer outra.

[A5] - Resiliência, bastante. Proatividade, relacionamento interpessoal. Acho que isso é muito importante.

[A8] - Orientação para resultado, inovação, criatividade e proatividade. Acredito que essas quatro coisas são essenciais para o meu cargo e eu acabo desenvolvendo muito isso no meu dia a dia.

[A9] - Organização, paciência, capacidade de análise e capacidade de dar autonomia, empoderar as pessoas do teu time.

2.3.2. Competências técnicas

Quando questionados sobre as competências técnicas necessárias para a execução das tarefas dentro das ONGs, todos foram unânimes quanto às poucas capacidades necessárias. Segundo os entrevistados, ao entrar em algumas das ONGs, somente o conhecimento básico relacionado às ferramentas de Excel e de Power Point é necessário.

[A1] - O básico de Excel e Power Point que são ferramentas muito simples e que tu acaba usando muito no dia a dia.

[A3] - Técnica basicamente, de forma geral para empresa, o que precisa é Excel, mas bem básico, porque como eu falei, se aprende muito na prática. Precisando usar o Excel, tu vai aprendendo. Power Point também, porque fazemos muitas apresentações, então acaba sendo muito importante.

Porém, todos entendem a importância do desenvolvimento de habilidades técnicas conforme você progride dentro da organização, principalmente em cargo de diretoria ou de presidência:

[A5] - Quando tu entra como membro do CAEA, tu não precisa de nenhuma qualificação técnica, mas na medida que tu vai se desenvolvendo dentro da gestão e até, enfim, sendo um possível diretor numa área, isso começa a fazer mais sentido.

[A2] - Competências técnicas são fundamentais como diretor. Saber conceitos chaves da tua área. A gente tinha que saber fazer bem uma análise de dados, nós recebíamos muitos treinamentos em relação a isso. A gente tinha que saber fazer uma pesquisa em profundidade.

Para ilustrar a importância das competências técnicas para realização do trabalho voluntário, devido ao alto número de projetos entregues anualmente pelas ONGs, um dos entrevistados trouxe a importância de entender os conceitos básicos de gestão de projetos.

[A8] - Entender de gestão de projetos seria uma qualificação que eu colocaria porque boa parte do tempo perdido era tempo de retrabalho. Uma simples habilidade de gerir as coisas, de coordenar o teu projeto, faria tu ganhar muito mais tempo e eficiência, deixando mais tempo para desenvolver as pessoas que estavam do teu lado.

2.3.3 Quanto a experiência necessária

Ao serem questionados quanto a experiência necessária para a execução das funções dentro das ONGs, todos os voluntários foram convergentes quanto ao fato

de que para ingressar nas ONGs não há a necessidade de quaisquer tipo de experiência profissional.

[A3] - Ela não precisa entrar na PS com experiência, porque ela adquire isso com a PS. Seja com os projetos, seja com as pessoas que estão a mais tempo na organização.

[A1] - Na PS em si, não precisa de experiência para entrar. A pessoa chegava crua e vai aprendendo o que é necessário no dia a dia.

Dois dos entrevistados, inclusive, fizeram observações do quanto isso pode ser positivo para a ONG e para a experiência do voluntário. O fato de serem ONGs pertencentes a Escola de Administração, sendo seus membros estudantes universitários, faz com que não seja um impeditivo a falta de experiência para que a pessoa possa ingressar, se desenvolver e ter uma boa experiência na organização. A própria ONG é um espaço para se adquirir experiência.

[A6] - Acho que experiências não influenciam tanto no início, tanto é que no primeiro ano, eu recebi muitos *feedbacks* negativos, mas eu ouvia os *feedbacks* e procurava melhorar. No segundo ano eu já tinha experiência necessária para tocar, mas para quem entra como membro no projeto, acho que é até bom não ter experiência para viver aquela cultura de forma mais aberta.

[A8] - Eu vi que pessoas que estavam na primeira experiência, sinceramente, conseguiam realizar melhor o trabalho do que pessoas que já haviam tido muitas experiências. Porque esse segundo grupo tentava aplicar a lógica que elas tinham visto nas empresas, no mercado e, isso, às vezes, tinha um choque cultural de como as coisas eram feitas e os valores dentro da AIESEC.

Segundo os entrevistados, conforme os membros vão se desenvolvendo ao longo do tempo, adquirem a experiência necessária para se postularem a cargos estratégicos dentro das ONGs.

[A2] - Não necessariamente tu precisava ter experiência para entrar na PS, isso era adquirido com o tempo. Obviamente, para os cargos mais altos, a experiência como consultor e gerente era o suficiente.

[A4] - Falando por mim, eu acho que todas as minhas experiências passada dentro do CAEA, elas foram muito ricas para onde eu estou hoje. Eu entrei no CAEA muito nova, eu tinha acabado de sair do colégio, eu fui aprendendo de pouquinho em pouquinho, porque eu faço determinadas coisas.

2.3.4 Quanto a atitude necessária

Ao serem questionados quanto a atitude necessária para a execução das suas atividades, os entrevistados evidenciaram, mais uma vez, a importância do

desenvolvimento das questões comportamentais. Pode-se observar na fala dos voluntários, a exigência de competências comportamentais que não haviam sido mencionadas. Entre as competências comportamentais que não haviam sido citadas, destaca-se a pró-atividade. Segundo os entrevistados, os responsáveis pela experiência e pelo desenvolvimento são as próprias pessoas que se dedicam para esse processo.

[A1] - Então, atitude de ser proativo, ir atrás de quem precisa e saber buscar apoio. Acima de tudo, atitude para resolver um problema, se tu ver algo de errado e isso te incomoda, atitude para resolver isso.

[A3] - As vezes ficamos falando muito, as coisas ficam muito no campo das ideias, e na PS é muito valorizado a pessoa que faz, que tem proatividade. A pessoa que quer fazer, consegue fazer na PS. As coisas andam para quem quer fazer.

[A8] - Sinceramente, eu acho que a principal atitude era atitude de iniciativa, pro atividade. Ver que as coisas estavam dando errado e pegá-las para tentar resolvê-las.

Outro aspecto que foi frequentemente mencionado, segundo os entrevistados, é a tomada de decisão por parte dos cargos estratégicos dentro das ONGs. Aspecto aliado a pro atividade, a tomada de decisão se faz importante em um ambiente de incertezas em que diversos projetos são elaborados.

[A5] - Acho que é a tomada de decisão. É o que mais me exige no dia a dia. Tomada de decisão rápida, então, conseguir enxergar, conseguir te colocar numa situação a frente, conseguir pensar nas possibilidades da tua resposta, do sim ou não, do qual caminho seguir.

[A6] - Atitude de saber tomar decisões. Atitude de ser uma pessoa aberta, de ouvir as outras pessoas e tentar conciliar interesses nas tuas decisões. Compreender o cenário que estava acontecendo. Entender muitas vezes o que estava sendo dito, mesmo que estivesse nas entre linhas. Tudo isso está muito ligado a liderança que tu exerce dentro do CAEA.

Por fim, outras competências comportamentais foram citadas, trazendo valor a multiplicidade de competências desenvolvidas pelos membros das ONGs. A competência que também merece destaque, por estar presente na fala dos entrevistados de forma explícita e implícita, é a resiliência e pode-se observá-la no relato a seguir:

[A7] - Resiliência e paciência. O cargo de marketing é visto como cargo de *backoffice*, não trabalhamos vendendo propriamente para as pessoas, fazemos as estratégias que vão estar trazendo as pessoas até quem vende.

[A9] - Resiliência. No meu trabalho, eu tenho uma rotina com o corpo executivo - todos os diretores juntos - e outra com o meu time. São programas totalmente diferentes.

4.3.5 Considerações acerca das competências desenvolvidas

O conceito de competência implica um novo meio de construir a qualificação, e confere ao indivíduo uma nova centralidade na organização. Dessa forma, o termo competência identifica, classifica e nomeia as capacidades pessoais de operacionalização e de efetivação eficiente de recursos diante de situações concretas.

Entre às competências técnicas necessárias para a execução das tarefas dos voluntários dentro das ONGs, todos foram unânimes quanto às poucas exigências necessárias. Ao entrar em alguma das ONGs, o conhecimento básico relacionado às ferramentas de Excel e de Power Point são o suficiente, pois conforme o voluntariado vai progredindo dentro da Organização vai adquirindo as capacidades necessárias. A competência do indivíduo não é um estado, não se reduz a um conhecimento específico. Le Boterf (1995) situa a competência numa encruzilhada, com três eixos formados pela pessoa (sua biografia, socialização) por sua formação educacional e por sua experiência profissional.

Aprendizados comportamentais também surgem a partir da participação nas ONGs estudadas. A experiência voluntária possibilita que os estudantes de graduação estejam expostos em diversas situações que desenvolvam suas capacidades. As competências comportamentais desenvolvidas mais citadas pelos entrevistados foram liderança, visão sistêmica, trabalho em equipe e comunicação. Ainda segundo Le Boterf (1995), competência é um saber agir responsável e que é reconhecido pelos outros. Implica saber como mobilizar, integrar e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades, num contexto profissional determinado.

Diante disso, destaca-se que competência é uma inteligência prática, aplicada às situações reais, que se apoia em conhecimentos adquiridos cuja transformação dá-se à proporção que as ações são desenvolvidas e acaba indo além das atribuições da tarefa e do estoque de conhecimentos do indivíduo (ZARIFIAN, 2001). A competência em si é dinâmica, devendo adaptar-se às atividades, situações, ambiente e aos indivíduos que fazem parte do seu contexto. Cada organização busca competências em seus colaboradores que auxiliem no alcance dos objetivos organizacionais e, por isso, as competências devem ser mapeadas de acordo com as atividades, indivíduos, necessidades de conhecimento, habilidade e atitude que a instituição deseja (VALADARES, 2017).

4.4 CONTRIBUIÇÃO PARA A FORMAÇÃO

Nesta macrocategoria de análise, os entrevistados elencaram a sua percepção sobre as oportunidades que as ONGs disponibilizavam para desenvolver as suas capacidades, trouxeram exemplos de aprendizados significativos desenvolvidos, quais competências ou ferramentas desenvolvidas nas ONGs puderam ser aplicadas no seu ambiente profissional e quais foram as mudanças percebidas no seu comportamento (vide quadro 7).

Quadro 7 – Categoria de Análise: Contribuição para a formação

MACROCATEGORIA	MICROCATEGORIA
CONTRIBUIÇÃO PARA A FORMAÇÃO	Percepções quanto às oportunidades
	Aprendizado oportunizado pelas ONGs
	Trabalho voluntário x Mercado de Trabalho
	Percepções quanto a mudanças comportamentais

Fonte: elaborado a partir dos dados coletados nas entrevistas.

4.4.1 Percepções quanto às oportunidades

Aos serem questionados sobre as oportunidades que as ONGs possibilitam para o desenvolvimento de capacidades, todos os entrevistados responderam com convicção que as oportunidades são múltiplas. Os entrevistados enfatizaram, principalmente, o fato de que as oportunidades existem e estão disponíveis para todos os voluntários, porém é responsabilidade e dever de cada um dos membros aproveitar e se empenhar nessas oportunidades.

[A1] - Com certeza, todos os momentos que eu citei foram momentos que a PS proporcionou. Ela é caso de eu ter conhecido pessoas maravilhosas, ter questionado e conhecido a consultoria de fato, entre várias questões profissionais que eu citei antes. Óbvio, partiu de mim ir atrás dela e buscar participar dela, mas depois disso, muito do conhecimento foi ela que me oportunizou.

[A6] - Totalmente, eu acho que o CAEA foi um grande laboratório profissional pra mim. Eu tive espaço para criar muita coisa lá A gente fez muita coisa que deu certo e eu levo como experiência. Eu lembro de poucas coisas que fizemos que deu errado.

Ao especificarem quais seriam essas oportunidades de desenvolvimento profissional pelas organizações voluntárias, as respostas foram múltiplas:

[A3] - Sim, bastante, seja em questão dos treinamentos a cada duas semanas, seja pela oportunidade e abertura dos membros compartilharem. Até mesmo pelo incentivo dos projetos te dão. Aquela coisa de tu perceber que precisa se capacitar de forma emergencial.

[A8] - As conferências eram momentos de desenvolvimento de liderança. A AIESEC possuía um conjunto de competências e valores visava desenvolver. Ativar liderança, viver a diversidade, trabalho em equipe, buscar a excelência, isso tudo era parte do conjunto de valores da organização.

Além de trazerem aspectos tangíveis como reuniões, treinamentos e conferências, os entrevistados relataram também experiências intangíveis como sendo responsáveis pelo desenvolvimento de capacidades:

[A2] - Estávamos sempre se testando. Sempre que tu resolvia um problema, tu estava desenvolvendo as tuas capacidades. Os projetos são os principais meio que a gente se desenvolvia, então, cada projeto te ensinava coisas novas. Ajudavam a entender como tu trabalhava em equipe, sobre aspectos técnicos que tu precisava desenvolver.

[A8] - Esses momentos de olhar para dentro, eu acho que são muito importantes para o desenvolvimento de competências, pois eles te dão aquele clique. Entender o que estou fazendo certo e errado. Agora que estou consciente, eu posso mudar.

[A9] - Na realidade, eu não estou desenvolvendo capacidades apenas quando eu estou em algum treinamento. Acaba sendo muito amplo, no cargo que eu estou, eu posso criar muito com os membros e guiar eles. As vezes, de uma forma bem simples, tu está se desenvolvendo sem perceber.

Complementando os fatos relatados pelos voluntários registrados anteriormente, dois entrevistados citaram que a participação voluntária qualificou sua postura profissional e destacaram que as oportunidades de desenvolvimento dentro das ONGs, às vezes, são mais aptos para desenvolvimento que um estágio ou trabalho formal.

[A4] - Sim, eu acho que hoje a profissional que eu sou é graças a essa experiência dentro do CAEA. Então, mais do que desenvolver as capacidades, mas para praticar essas capacidades.

[A5] - Oportuniza muitas oportunidades, acho que dentro de um estágio ou trabalho, talvez até tenha certos momentos para promover esse tipo de coisa, mas no CAEA tu tem total liberdade de desenvolver as tuas capacidades que tu deseja e que tu busca naquele momento.

4.4.2 Aprendizado oportunizado pelas ONGs

Ao serem questionados quanto ao conhecimento adquirido, os entrevistados, mais uma vez, relatam acerca das competências comportamentais que tiveram

relevância, apesar dos pontos trazidos serem bastante diversificados. Todos os entrevistados listaram alguma competência comportamental que eles julgaram ter sido desenvolvida diante da sua participação no trabalho voluntário.

[A2] - A empresa júnior te oportuniza muitos momentos de exposição, de apresentação, de comunicação. Acho que é algo que eu desenvolvi bastante foi minha capacidade de comunicação e persuasão por ter que fazer bastante apresentações para clientes e parceiros.

[A5] - Acho que eu desenvolvi muito gestão de pessoas e saber trabalhar em equipe no CAEA. Porque tu vê que para lidar com pessoas, em diferentes momentos, em diferentes situações, tu precisa ser um cara muito sóbrio e calmo, mas também saber o momento de acelerar. Ditar esse ritmo, eu acho, que foi o maior aprendizado que eu tive.

[A7] - Num certo momento dentro da AIESEC, em que eu era responsável por entregar 27 experiências ao mesmo tempo para intercambistas diferentes, eu notei que eu precisava muito de organização. Algo que eu não era, eu fui obrigado a desenvolver para poder dar conta da minha responsabilidade.

Mais do que isso, alguns entrevistados revelaram que hoje são referências dentro da sua área de atuação devido a alguma competência desenvolvida dentro das ONGs. Como pode ser percebido no relato a seguir, a entrevistada A9, além de desenvolver a competência, entendeu que ela é capaz de executar de forma excelente, mesmo que não imaginasse que isso pudesse acontecer.

[A9] - Com certeza a questão de negociação. Eu entendi que sou boa nisso. Por exemplo, até agora eu fui a pessoa que mais fechou intercâmbios e com isso, fui mostrando para os meus membros habilidades de vendas. Eu nunca imaginei que fosse virar uma referência nisso.

Embora as questões comportamentais terem sido citadas por todos os entrevistados, algumas questões técnicas também foram mencionadas como um aprendizado desenvolvido a partir da participação no trabalho voluntário.

[A3] - Acho que dentro da trajetória na PS, tem todas essas questões técnicas e comportamentais. Entender o caminho que as empresas devem ou deveriam percorrer. Seja validando produtos, seja validando mercados. Entra muito a questão da modelagem, foi algo que eu me especializei bastante.

Alguns comportamentos menos tangíveis também foram citados, agregando relevância ao que já havia sido mencionado pelos entrevistados. Fica nítido que há uma percepção de valorização quanto a participação nas ONGs referente ao desenvolvimento de autoconhecimento. Segundo os entrevistados, a participação no trabalho voluntário oportuniza, aos colaboradores expostos ao risco e incerteza, o surgimento de comportamentos que a partir da reflexão gera ensinamentos.

[A4] - Eu sempre falo que a imersão é um dos principais momentos do ano para refletir sobre o meu autoconhecimento, sobre a minha realidade. Então acho que o autoconhecimento é o de mais significativo que eu possa ter aprendido.

[A8] - Eu acho que talvez seja a capacidade de desaprender algumas coisas antigas e reaprender. Eu colocaria como flexibilidade. Porque tu começa a participar de uma organização com diversas pessoas com histórias de vidas diferentes, realidades diferentes, visões e perspectivas de mundo diferentes. Isso com um público muito jovem, pressão muito grande, valor emocional muito forte.

E, mais uma vez, o mercado de trabalho foi citado como um ambiente no qual é possível se implementar todos esses ensinamentos oriundos do trabalho voluntário, como pode ser percebido a seguir:

[A1] - Eu acho que é dinamizar grupos e, também, desenvolver pessoas. Eu questiono bastante as coisas, porque eu estou fazendo determinadas coisas e tento ligar muito isso com a cultura organizacional de uma empresa. Entender isso de cultura, entender isso do trabalho em si, eu acho que é um grande aprendizado que eu posso levar para outras experiências profissionais.

[A6] - Eu aprendi uma coisa no CAEA que eu pude utilizar em todos os lugares que eu trabalhei depois. Eu acho que isso é um grande diferencial competitivo profissional. Eu aprendi a deixar o ambiente profissional mais leve, eu aprendi a criar cultura organizacional, eu aprendi a usar as dinâmicas para união das pessoas.

4.4.3 Trabalho voluntário x Mercado de trabalho

Tentando entender a percepção dos entrevistados quanto a aplicação das competências desenvolvidas dentro do mercado de trabalho, todos se mostraram positivos e com experiências que se complementam quanto ao que haviam aplicado em suas experiências profissionais. Todos os entrevistados manifestaram que aplicam ou já aplicaram algo que desenvolveram através da experiência no voluntariado. Além disso, foi manifestado que iniciaram a sua participação em alguma das ONGs estudadas para justamente obter experiência e desenvolver capacidades.

[A3] - Até foi um dos meus objetivos entrando na PS desenvolver meu contato com ferramentas para ingressar no mercado de trabalho. Encontrei muito isso. O meu principal objetivo é abrir o meu negócio, muito pelo o que eu passei na PS.

As aplicações variam de acordo com a área de atuação dentro da ONG e da empresa em que o entrevistado atua e/ou atuou. Porém, fica nítida a importância do trabalho voluntário no acréscimo de experiência para o bom desenvolvimento das

responsabilidades profissionais, devido a similaridade das atividades nos ambientes de voluntariado e no profissional.

[A5] - Quando eu fui diretor de RH e eu tive que desenvolver algumas coisas capacidades e projetos que o RH estava ajudando a desenvolver, eu consegui aplicar muitas coisas parecidas no meu trabalho. Quando eu fui membro do Comercial e do Marketing, eu também consegui aplicar muito sobre vendas e como gerir redes sociais.

[A8] - O desenvolvimento de agenda. A capacidade de planejar, executar e organizar eventos. Além disso, o conhecimento mais voltado para área de Recursos Humanos. Recrutamento e seleção de pessoas, desenvolvimento de liderança. Aprendi bastante sobre projetos, gestão de projetos. Isso tudo eu consigo levar para o meu trabalho.

Quando questionados sobre como se sentiam ao ingressar no mercado de trabalho, todos os entrevistados se diziam tranquilos, pois saber o que haviam adquirido dentro das ONGs era eficiente no preparo do desenvolvimento dos jovens graduandos.

[A1] - Eu me sinto bem preparado para atuar no mercado de trabalho. Eu sei que a PS me deu informações para ir atrás da informação para eu ir atrás do meu desenvolvimento. A PS também me deu uma rede muito grandes de pessoas que sabem me orientar caso eu precise.

Além disso, a experiência dentro das ONGs, segundo uma das entrevistadas, fazia com que ela conseguisse transferir elementos trabalhados no voluntariado para o ambiente profissional, ou seja, não só desenvolvesse aquilo que havia experienciado no voluntariado, mas, também, agregar novos conhecimentos dentro do ambiente profissional de acordo com o que havia aprendido no ambiente do voluntário.

[A4] - No meu trabalho eu já apliquei um processo seletivo, apliquei capacitações, dinâmicas de integração, até pautas de reuniões que tinham no CAEA e não tinham no meu trabalho. Todas essas coisas que eu fiz primeiro no CAEA, eu pude levar para o meu trabalho.

Os entrevistados trouxeram diferentes relatos do que haviam conseguido aplicar no ambiente profissional. Os exemplos trazidos foram tanto de ferramentas técnicas individuais,

[A2] - Muita coisa. No primeiro estágio foi focado em marketing, foi algo mais próximo da minha trajetória de empresa júnior. Eu consegui aplicar muitas ferramentas. A parte técnica me foi bastante útil. As características comportamentais também me ajudaram a ser um profissional melhor, uma pessoa mais proativa, mais comunicativa, que sabe trabalhar em equipe. Tudo isso é fruto da empresa júnior.

Quanto de questões comportamentais individuais e de trabalho em equipe, como ilustram as falas a seguir:

[A9] - Eu acho que minha desenvoltura falando com as pessoas ajudou muito. Eu era uma pessoa muito tímida. Eu tinha muito medo. Hoje, qualquer reunião que eu faça, qualquer apresentação, qualquer ligação, eu me sinto mais preparada e segura. Eu sei como agir.

[A7] - Acho que empoderamento de pessoas foi uma coisa muito importante que eu consegui aplicar. Realmente ter um papel de liderança foi muito importante. Apesar de passar de membro para diretor, sem passar por um cargo de gerência na AIESEC, foi algo que me acrescentou bastante e que eu consigo por em prática no dia a dia do meu trabalho.

4.4.4 Percepção quanto a mudanças comportamentais

Pode-se verificar que todos os entrevistados creditam elevada importância as suas participações nas ONGs. Ficou evidenciado, que todos entendem que as atividades desenvolvidas e a experiência adquirida contribuíram para que se tornassem pessoas mais qualificadas. As mudanças quanto ao amadurecimento durante o tempo de voluntariado pode ser exemplificada nas falas a seguir:

[A2] - Acho que ela me fez amadurecer bastante como profissional, me entregou muitas ferramentas técnicas para aplicar na prática. Adquiri bastante conhecimento. Eu sinto que eu sou uma pessoa mais tranquila para lidar com situações de trabalho, para lidar com a pressão. Eu me tornei uma pessoa mais confiante, entendi melhor minhas capacidades e limitações.

[A4] - Eu amadureci. Por eu ser nova desde que eu entrei, eu vejo muito como eu amadureci. Eu sei o que eu quero para a minha vida. Eu sei as pessoas que eu quero do meu lado. Eu me vejo uma profissional muito competente.

As mudanças comportamentais geraram maior confiança nos entrevistados, oportunizando que se sentissem mais tranquilos para lidar com situações no dia a dia com o que vivem nas ONGs.

[A1] - Eu não tenho medo de falar em público, eu gosto de falar em público. Postura que procura objetividade, procura foco. É nítido o meu desenvolvimento. Buscar sempre estar em movimento, me desenvolvendo. Eu criei uma postura que lida com desafios.

O principal ponto de destaque relatado pelos voluntários entrevistados é a melhoria quanto ao relacionamento em grupo. Todos citaram melhorias relacionadas à gestão de pessoas e trabalho em equipe. Fica perceptível que uma das principais capacidades desenvolvidas ao longo de voluntariado está associada às redes de relacionamento e o quanto os colaboradores das ONGs se qualificam nisso.

[A7] - Melhorei muito o meu relacionamento com as pessoas, por mais que eu seja uma pessoa muito extrovertida, eu odiava trabalhar com pessoas. Eu detestava trabalho em grupo. Então trabalho em equipe foi uma coisa que mudou muito, pois eu consegui muito mais saber quais são as minhas fortalezas, ligadas a fortalezas de outras pessoas.

[A8] - A questão de trabalhar em equipe eu melhorei muito. Em termos de comunicação, de expor as minhas ideias também. Hoje eu vejo que isso é uma coisa muito forte, de tentar trazer argumentos mais sólidos e para trabalhar em equipe.

Além disso, um dos entrevistados trouxe a importância desse desenvolvimento relacionado ao trabalho em equipe ao seu desenvolvimento pessoal, oportunizando com que conseguisse criar conexões mais fortes com as pessoas que se relaciona.

[A3] - Antes da PS, eu era muito mais fechada. Eu me dava bem com as pessoas, mas eu não me abria muito, eu não falava muito sobre o que eu sentia e passava. Dentro da PS isso é muito incentivado. Isso fez eu me conhecer mais. Acho que hoje eu sou uma pessoa que transparece muito mais as coisas que eu sinto e penso. Eu consigo formar conexões mais fortes.

Outro fato que merece destaque foi uma das falas de um dos entrevistados, creditando o desenvolvimento de “seu lado social”, principalmente, a sua participação na ONG. O trabalho voluntário é um dos responsáveis pela formação de uma percepção mais social dos indivíduos e, por mais que as ONGs estudadas atentem o seu foco interno para o desenvolvimento profissional dos alunos da Escola de Administração, não deixam de criar esse caráter importante nos seus membros.

[A5] - Acho que empatia, eu comecei a gerar muito mais empatia quando comecei a participar do CAEA, tirei alguns estereótipos da minha cabeça, relacionados a gênero, raça, muitas coisas nesse sentido. Então, acho que foi uma mudança de *mindset*, em todos os âmbitos, de visão macro, mas essas duas coisas me marcaram bastante, empatia e pluralidade.

4.4.5 Considerações acerca do contribuição para a formação

Le Boterf (2003) afirma que o profissionalismo se constrói na articulação de três domínios. Ainda esclarece que as competências não residem nos recursos, mas na mobilização desses recursos. “Para que haja competência, é preciso que haja colocação em jogo de um repertório de recursos. Fica claro através do estudo que as oportunidades são múltiplas e podem ser aproveitadas por todos os colaboradores das ONGs, o que repercute no desenvolvimento de competências dos

entrevistados. As oportunidades existentes estão disponíveis para todos os voluntários, porém é responsabilidade e dever de cada um aproveitar e se empenhar nessas possibilidades.

Segundo Zarifian a responsabilidade sobre os processos também aumentou. Começa-se a desenvolver competências multiprocessos, para dominar uma grande parte do fluxo de informações em uma linha inteira de produção (...) “as competências individuais devem aproximar-se da competência coletiva, que assume a responsabilidade pelo comando de toda a linha” (ZARIFIAN, 2001, p. 87). As competências comportamentais, vistas com destaque nas entrevistas, combinam-se e se desenvolvem através das reflexões, gerando ensinamentos.

Dentro dessa concepção de competências, no nível coletivo, existem alguns “princípios norteadores” de acordo com Klein (2008, p. 18), os quais são: “a construção de um sentido coletivo, o desenvolvimento de uma base comum de conhecimento e o desenvolvimento de um espírito de equipe.” Pode-se verificar que todos os entrevistados creditam suas participações nas ONGs de extrema importância. Fica nítido que todos entendem que as atividades desenvolvidas e a experiência adquirida fizeram com que se tornassem pessoas mais qualificadas, fazendo com que se sentissem mais tranquilos para lidar com situações no dia a dia que fossem parecidas com o que viveram e vivem nas ONGs.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após as considerações dos entrevistados acerca do Ambiente Organizacional, Processos de Aprendizagem, Competências Desenvolvidas e a sua percepção quanto à Contribuição para a Formação, conseguimos compreender as motivações dos entrevistados em relação a suas participações nas ONGs estudadas. Entre os fatores relacionados estudados, destacam-se nas entrevistas: Interação entre os Colaboradores, Aprendizagem entre Voluntários, Aprendizagem na Prática e o Desenvolvimento de Competências.

Conseguimos observar que não existe uma rotina bem definida nas ONGs e que as atividades são desenvolvidas conforme as demandas solicitadas por algum projeto, isso faz com que os colaboradores consigam conciliar o voluntariado com outras atividades do dia a dia. Todas as atividades são desenvolvidas em grupo, requerendo que muitas demandas necessitem de alinhamento entre as equipes de trabalho - atividade bastante valorizada entre os entrevistados.

Quanto ao ambiente de trabalho, todos evidenciaram uma percepção positiva e destacaram que o ambiente é muito dinâmico e com boas relações, fazendo com que aumente a motivação em continuar participando das ONGs estudadas. É importante ressaltar que, apesar do ambiente descontraído, a produtividade e o nível de entrega dos membros não diminui, pelo contrário, proporciona maior vínculo e comprometimento entre os voluntários.

Em todas as análises, identificou-se, diretamente ou indiretamente, que os indivíduos aprendem quando estão se relacionando com outras pessoas, sejam elas da mesma área, de outros setores ou de fora do ambiente corporativo. O relacionamento com pessoas que possuem maior experiência e conhecimento em determinado assunto é um dos meios para desenvolver competências e auxiliar na resolução de problemas. Quando ocorre uma situação problema é comum que os entrevistados acionem outras pessoas para dar auxílio. Os voluntários se sentem mais à vontade em buscar informações com quem já passou pelas ONGs. Nesse caso, configura-se a aprendizagem informal, pois é através da prática profissional que esse desenvolvimento acontece. Percebe-se, portanto, que os entrevistados valorizam muito as interações no ambiente de trabalho como forma de aprendizagem.

A vivência é um aspecto importante levantado. O aprender vivenciando as situações no dia a dia é rico, segundo os entrevistados, porque é nesse momento que o aprendizado torna-se mais significativo. Mesmo que haja aconselhamento ou instrução, os entrevistados entendem que os indivíduos precisam passar pelas situações problema, refletir a partir delas, para então tirarem suas conclusões e seu aprendizado. O aprendizado torna-se mais efetivo quando a vivência acontece.

Entre os fatores que facilitam a aprendizagem, podemos citar: a **transparência e espírito de equipe**, a **interação com outras pessoas** dentro das ONGs e a **tecnologia** como facilitadora da comunicação entre as pessoas e da formação de redes de contatos. Entre os fatores apresentados que na opinião dos entrevistados dificultam os processos de aprendizagem, podemos citar: **dificuldade de aprender algo que não seja interesse** do indivíduo, a **sobrecarga de atividades exercidas** e a **falta de foco** no exercício de alguma atividade. Quando surgem demandas urgentes e não há planejamento ou priorização para resolvê-las, a aprendizagem fica dificultada.

Não somente questões técnicas ou teóricas se efetivam com as experiências práticas. Aprendizados comportamentais também surgem a partir da busca por referências. A experiência voluntária possibilita que o voluntário esteja exposto em diversas situações que desenvolvam suas capacidades. As competências comportamentais desenvolvidas mais citadas pelos entrevistados **foram liderança, visão sistêmica, trabalho em equipe e comunicação.**

Quanto às competências técnicas necessárias para a execução das tarefas dentro das ONGs, todos foram unânimes quanto às poucas exigências necessárias. Segundo os entrevistados, ao entrar em alguma das ONGs, o básico de conhecimento relacionado às **ferramentas de Excel e de Power Point** são o suficiente.

Todos os voluntários foram convergentes quanto ao fato de que para ingressar nas ONGs **não há a necessidade de qualquer tipo de experiência profissional.** Ficando evidente através da fala dos entrevistados que, conforme os membros vão se desenvolvendo ao longo do tempo, adquirem a experiência necessária para se postularem a cargos estratégicos dentro das organizações.

As oportunidades que os entrevistados identificam para o desenvolvimento de capacidades, junto as ONGs, **são múltiplas e podem ser aproveitadas por todos os colaboradores das ONGs.** Enfatizaram, principalmente, o fato que as

oportunidades existentes estão disponíveis para todos os voluntários, porém é responsabilidade e dever de cada um aproveitar e se empenhar nessas possibilidades.

Ao mensurar o conhecimento adquirido pelos entrevistados, mais uma vez, as competências comportamentais evidenciaram sua relevância. Segundo os entrevistados, a participação no trabalho voluntário oportuniza, aos colaboradores expostos ao risco e incerteza, o aparecimento de comportamentos que a partir da reflexão geram ensinamentos. Além disso, inúmeros voluntários manifestaram que quando buscaram a participação em alguma das ONGs estudadas, tinham como objetivo justamente obter experiência e desenvolver as suas capacidades.

Pode-se verificar que todos os entrevistados atribuem suas participações nas ONGs como algo de supra importância. Entendem que as atividades desenvolvidas e a experiência adquirida oportunizaram que se tornassem pessoas mais qualificadas. As mudanças comportamentais geraram maior confiança nos entrevistados, fazendo com que se sentissem mais tranquilos para lidar com situações no dia a dia que fossem parecidas com o que viveram e vivem nas ONGs.

Retoma-se aqui o questionamento realizado na parte inicial do trabalho: **Como o trabalho voluntário impacta no desenvolvimento de competências dos estudantes de Administração da UFRGS?** A resposta para a questão está em aspectos relevantes encontrados na pesquisa e a medida que os objetivos propostos foram atendidos. Os principais pontos de destaque observados são o desenvolvimento de competências através do relacionamento em grupo e vivências práticas. Todos citaram melhorias relacionadas à suas competências. Fica perceptível que uma das principais motivações ao longo do voluntariado está associada ao desenvolvimento de competências e às redes de relacionamento.

Espera-se que as informações e análises desta pesquisa contribuam para o entendimento acerca dos processos de aprendizagem dos indivíduos e desenvolvimento de competências oportunizados através do trabalho voluntário. Almeja-se, também, que elas sirvam como subsídio para valorização das ONGs estudadas.

Para estudos futuros sugere-se a ampliação da investigação junto a ONGs de outra natureza para entender se os mesmos resultados se manifestam em diferentes ambientes organizacionais. Propõe-se também o aprofundamento a respeito dos aspectos presentes no ambiente organizacional que influenciam os processos de

aprendizagem e o desenvolvimento de competências. Seria oportuno também realizar uma pesquisa comparativa entre os acadêmicos que foram voluntários e aqueles que não foram.

6 REFERÊNCIAS

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: edições 70, 2011.

BUSSELL, H., & FORBES, D. Understanding the volunteer market: The what, where, who and why of volunteering. **International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing**, v. 7, n. 3, p 244- 257, 2002.

CALDANA, A. C. F.; FIGUEIREDO, M. A. C. **Responsabilidade Social Corporativa e Voluntariado: Fonte de Produtividade, Desenvolvimento de Habilidades e Ética nas Organizações**. Trabalho de conclusão de curso USP. São Paulo, 2009.

CARDOSO, H., P. (2006). Responsabilidade social empresarial e profissionalização do voluntariado. In Bassit, A. Z. (Eds), **Responsabilidade Social**, Vol. 2 (pp. 34-37). Mogi das Cruzes/São Paulo: UBC.

CNAAN, R., A., & GOLDBERG-GLEN, R., S. (1991). Measuring Motivation to Volunteer in Human Services. **Journal of Applied Behavioral Science**, 27(3), 269-284.

COMINI, G. M.; MATSUZAKI, H.; BOSE, M.; SILVA, M. P. Mapeamento de competências individuais em organizações do terceiro setor: um estudo de casos. **Anais XXXIII EnANPAD**, São Paulo, 2009.

CORULLÓN, M. Trabalho Voluntário. **Programa do Voluntariado do Conselho Comunidade Solidária**. Brasília, 1997.

DIAS, ROBERTA ATHERTON MAGALHÃES; PALASSI, MÁRCIA PREZOTTI. **Produção Científica Sobre o Voluntariado: uma Análise a Partir dos Artigos Publicados nos Principais Eventos e Revistas Nacionais de Administração**. VI Conferência Regional de ISTR para América Latina Y El Caribe. 8 al 11 noviembre de 2007, Salvador de Bahia, Brasil. Organizan: ISTR y CIAGS/UFBA

DOHME, Vania D.'Angelo. **Voluntariado: equipes produtivas: como liderar ou fazer parte de uma delas**. São Paulo: Editora Mackenzie, 2001.

DOMENEGHETTI, Ana Maria. **Voluntariado: gestão do trabalho voluntário em organizações sem fins lucrativos**. São Paulo: Editora Esfera, 2001.

DORO, ANA PAULA GONÇALVES; FERREIRA, VICTOR CLÁUDIO PARADELA. **Treinamento e Desenvolvimento de voluntários em uma organização do terceiro setor**. IX SEGeT, 2012.

DUTRA, Joel. **Competências - Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.

FLOR, C. A. Contribuições das atividades não obrigatórias na formação do universitário. **Dissertação (mestrado em educação)** – Campinas: Universidade Estadual de Campinas, 2003.

FERNANDES, N. P., SILVA, F. M. O papel da empresa jr no desenvolvimento de competências de seus integrantes: um estudo com ex-membros da emadjr. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**. v. 7, n. 1, p. 48-69, 2017.

FEUERSCHÜTTE, S. G.; ALPERSTEDT, G. D. Empreendedorismo e competência: um ensaio sobre a complementaridade e a convergência dos construtos. Anais **XXXII EnANPAD**, Rio de Janeiro, 2008, CD-ROM.

GODOI, C.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. (Org.). **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GODOY, ARILDA SCHMIDT; ANTONELLO, CLAUDIA SIMONE. Competências individuais adquiridas durante os anos de graduação de alunos do Curso de Administração de Empresas. **Revista de Ciências da Administração**, v. 11, n. 23, p. 157-191, 2009.

Hager, M. A., & Brudney, J. L. (2004). **Volunteer Management – Practices and Retention of Volunteers**. Washington, D.C: The Urban Institute.

HIRSCHLE, A. L. T.; SIQUEIRA, M. E. G. Compreendendo a Aprendizagem do Consultor na Relação Consultor – Cliente: uma Análise em uma Empresa Multinacional de Consultoria. **Anais XXX EnANPAD**, Salvador, 2006, CD-ROM.

LAKATOS, Eva; MARCONI, Marina. **Fundamentos da Metodologia Científica**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LATHAM, G. P. e PINDER, C. C. (2005), «Work motivation theory and research at the dawn of the Twenty-First Century». **Annual Reviews Psychology**, vol. 56, pp. 85-516.

LEITE, M. T. S. Desenvolvimento de competências gerenciais e aprendizagem experiencial: um estudo entre os gerentes de agência do Banco do Brasil no estado do Ceará. **Anais XXXIII EnANPAD**, São Paulo, 2009, CD-ROM.

LEME, R. **Aplicação prática de gestão de pessoas por competências: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento**. 2 ed. Rio de Janeiro. Qualitymark, 2005.

MAGALHÃES DIAS, ROBERTA ATHERTON; PALASSI, MÁRCIA PREZOTTI. **Produção Científica Sobre o Voluntariado: uma Análise a Partir dos Artigos Publicados nos Principais Eventos e Revistas Nacionais de Administração**. Salvador, 2007.

MCCURLEY, S., & LYNCH, R. **Essential Volunteer Management** (2ª ed.). London: The Directory of Social Change, 2006

RUAS, R. Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In: RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. (Org.). **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto

Alegre: Bookman, 2005. p. 34-54.

SARAIVA, L. A. S. **Além do senso comum sobre o terceiro setor: uma provocação.** In: PIMENTA, S. M.; SARAIVA, L. A. S.; CORRÊA, M. L. (Org.). Terceiro setor: dilemas e polêmicas. P. 19-40, São Paulo: Saraiva, 2006..

SARUBBI, F. M.; ALPERSTEDT, G. D.; FEUERSCHÜTTE, S. G. O trabalho voluntário em organizações do terceiro setor: caracterização dos saberes necessários para atuar na questão do Hiv/Aids. **Anais XXXIII EnANPAD**, São Paulo, 2009, CDROM.

SILVA, J. O. E FEITOSA, S. Ação Social Voluntária: Motivação e Evasão. **Cadernos CEDOPE**, ano 13, n 19, São Leopoldo: IHU, 2002.

SOUSA, Â. S. S. **Implicações do Plano de Voluntariado na Motivação para o Trabalho.** Dissertação. Mestrado em Gestão de Recursos Humanos. Universidade do Minho, Larg0 do Paço, 2012.

TEODÓSIO, A. S. S. Pensar o Terceiro Setor pelo Averso: Dilemas e Perspectivas da Ação Social Organizada na Gestão Pública. In: **XXV ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD**, 2001, Campinas. Anais... Campinas: Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – ANPAD, p. 1-13.

TEODÓSIO, A. S. S. e RESENDE, G. A. Estratégias de gestão de recursos humanos no terceiro setor. In; **Memórias del IV Congresso Latino-americano de Ética, Negocios y Economía** – Buenos Aires: Associação Latino-americana de Ética, negócios e Economia / Universidade Argentina de La Empresa, 26-27 de julho, 2001. pp. 17-27.

TROGDON, S. E. **A study of parks and recreation citizen Board members in North Carolina and their motivation for participation.** North Carolina State University, 2005.

VALADARES, R. N. **Mapeamento de competências e avaliação de desempenho em organizações não governamentais (ONGS): Estudo de caso na AIESEC/Brasília.** Monografia apresentada ao Departamento de Administração como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração, 2017.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo Competência: por uma nova lógica.** 1. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

WEICK, Karl; WESTLEY, Francis. Aprendizagem Organizacional: confirmando um oximoro. In: LEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. (Org.). **Handbook de estudos organizacionais.** São Paulo: Atlas, 2004. v. 3, p. 361-388.

Willis, E. (1991). Managing Volunteers, in Bats leer, J.; Cornforth, C. Paton, R. (eds.). **Issues in Voluntary and Non-profit Management**, Addison Wesley and Open University.

Sites Consultados:

<http://aiesec.org.br/a-aiesec/> acesso em: 29 maio de 2018.

<https://www.facebook.com/caeaurgs/> acesso em: 29 maio de 2018.

<https://www.linkedin.com/company/aiesec-no-brasil/> acesso em: 29 maio de 2018.

<https://www.linkedin.com/company/ps-j-nior/> acesso em: 29 maio de 2018.

<http://psjunior.com/> acesso em: 29 maio de 2018.

<https://www.ufrgs.br/escoladeadministracao/entidades-estudantis/> acesso em: 29 maio de 2018.

APÊNDICE

APÊNDICE 1 - ROTEIRO DE ENTREVISTA

ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA (ROTEIRO)

Nome do entrevistado:

ONG:

Gênero:

Idade:

Tempo de ONG:

Função:

- 1) Como é/era o seu dia-a-dia de trabalho? Comente a respeito das atividades que você desenvolve/desenvolvia na ONG.
- 2) Como você descreveria o seu ambiente de trabalho e reuniões que você participa/participou? Como é/era a interação entre as pessoas?
- 3) Quais os tipos de problemas e dificuldades que você normalmente tem/tinha que resolver? Relate situações.
- 4) O que você acha/achava mais complicado na execução da sua função? Exemplifique com uma situação.
- 5) Como você aprende/aprendia suas as atividades/responsabilidades? Exemplifique.
- 6) Quem são/eram as pessoas responsáveis por repassar o conhecimento necessário à execução das suas atribuições?
- 7) E tem outras pessoas que fazem/faziam isso? Tu procura/procurava outras pessoas para complementar o teu conhecimento?
- 8) Como você caracteriza e descreve o seu processo de aprendizagem? Conte-me um fato/história que já aconteceu e que exemplifica a forma como você aprende.
- 9) Fale um pouco a respeito dos fatores que dificultam/dificultavam e facilitam/facilitavam a aprendizagem no seu dia a dia.
- 10) Você acredita que a interação com colegas de trabalho gera aprendizado? Você já aprendeu algo quando esteve interagindo com colaboradores do seu setor ou outras áreas da ONG? Comente sobre isso.
- 11) Quais capacidades você acha/achava necessárias para desempenhar bem as suas atividades?

- 12) Alguma qualificação técnica você acha/achava necessária? (Quais os conhecimentos que você utiliza/utilizava para desempenhar as suas atividades?)
- 13) O que é/era necessário em termos de experiência para realizar as suas atividades de trabalho?
- 14) Qual é/era o tipo de atitude que seu trabalho mais lhe exige no dia-a-dia? Exemplifique.
- 15) Você acha/achava que a ONG oportuniza/oportunizava momentos para desenvolver suas capacidades? Você poderia dar um exemplo de algo significativo que você tenha aprendido dentro da ONG?
- 16) O que você conseguiu aplicar no seu trabalho após a participação na organização voluntária?
- 17) Que mudanças podem ser percebidas no seu comportamento após a sua participação na organização voluntária?