

**Camila de Alcântara Vieira**

camilaalcantara1@gmail.com

Graduada em Administração pela Universidade do Estado da Bahia (UNEB).

**Tânia Moura Benevides**

Taniamoura2511@gmail.com

Doutora em Administração pela Universidade Federal da Bahia. Mestre em Administração pela UNIFACS e Bacharel em Administração pela FRB. Professora Adjunta da UFBA, UNEB e FADBA.

**Faculdade Adventista da Bahia**

BR 101, Km 197 – Caixa Postal 18 – Capoeiruçu - CEP: 44300-000 - Cachoeira, BA

Recebido em 01/dezembro/2017

Aprovado em 05/fevereiro/2018

Sistema de Avaliação: Double Blind Review

## LIDERANÇA POR PROPÓSITO: UMA ANÁLISE DO POTENCIAL DA AIESEC PARA O DESENVOLVIMENTO DE JOVENS E LÍDERES

### RESUMO

Este artigo tem por objetivo identificar como os jovens que se vinculam a *Association Internationale des Etudiants en Sciences Economiques et Commerciales* (AIESEC) em Salvador percebem o alinhamento entre seu propósito e o propósito organizacional bem como o seu autodesenvolvimento e desenvolvimento de liderança. Portanto, faz-se necessário analisar a importância da referida organização para o desenvolvimento da liderança em jovens universitários. O levantamento da pesquisa empírica foi feito inicialmente através do grupo focal para a catalogação das categorias aqui abordadas. Posteriormente, se deu através da análise qualitativa, cuja ferramenta utilizada foi a de triangulação para a discussão dos dados obtidos neste estudo. Por fim, os resultados obtidos validam e, em alguns casos, contradizem o referencial teórico, apontando assim para avanços na literatura em questão.

### Palavras-chave:

Trabalho Voluntário. Liderança. Autodesenvolvimento. Propósito.

### 1. INTRODUÇÃO

Segundo Bergamini (2009, p. 2), entende-se que liderança é um “[...] processo de influência, exercido de forma intencional pelo líder e seus seguidores”. A liderança, assim entendida, evidencia que tal habilidade pode ser desenvolvida ao longo da vida e que para ser um líder não necessariamente precisa-se ocupar um cargo ou posição de liderança. Complementando essa ideia, Mackey e Sisodia (2013) elucidam que as organizações, historicamente, seguem modelos e visões militaristas, com isso, liderança era entendida como “comando e controle”. Tal princípio

VIEIRA, C. A.; BENEVIDES, T. M.. Liderança por propósito: uma análise do potencial da AIESEC para o desenvolvimento de jovens e líderes. *Revista Formadores - Vivências e Estudos, Cachoeira - Bahia*, v. 11, n. 2, p. 6 - 24, jun, 2018.

conduziu as corporações a atraírem pessoas que se motivavam com o poder. Adiante, esta ideia de liderança enfraqueceu-se e deu espaço para o modelo de recompensas, fazendo com que o líder enxergasse apenas números. Atualmente, as organizações buscam por líderes que são motivados por seguir o propósito da empresa e servir os *stakeholders* e não apenas para enriquecimento pessoal (MACKEY E SISODIA, 2013). Nesse contexto, Bergamini (2009) afirma que a organização pode se tornar vulnerável, caso conte com colaboradores que não percebem o significado e impacto do seu trabalho. Logo, para garantir o sucesso, as empresas precisam investir em líderes sensíveis e preparados.

Em princípio, o estudo histórico sobre liderança pareceu contraditório, mas vale ressaltar que o entendimento obtido há anos atrás pode se mostrar contrário ou inconsistente se aplicado aos contextos atuais. Por esse motivo este tema vem se reformulando e ganhando espaço nos estudos acadêmicos e organizacionais.

Embora diversos autores, com linguagens distintas abordem sobre liderança, fato é que novos estudos sobre a temática continuam sendo relevantes, pois além de fazer parte de um contexto globalizado, o mesmo é não linear, ou seja, sua importância se dá tanto no contexto empresarial quanto no âmbito profissional, que por sua vez, encontra-se em contínua formação.

Nesse sentido, um dos fatores importantes quando se fala em Liderança é o propósito. Cabe, portanto, definir o que é propósito. Para Mackey e Sisodia (2013), propósito é uma razão de existir. Os autores dizem ainda que quando o indivíduo descobre o seu propósito, ele dá um sentido para sua vida. O propósito é capaz de trazer para o indivíduo inspirações e motivações naquilo que diz respeito ao sentido que ele dá para sua própria vida. Assim, é possível dar sentido ao trabalho, ou ressignificá-lo, tornando-o mais gratificante.

Na perspectiva organizacional, propósito pode ser entendido “como fonte de energia e meio de transcender os anseios particulares de *stakeholders* individuais” (MACKEY E SISODIA, 2013, p. 46). Ou seja, quando as partes interessadas estão conectadas por um propósito em comum, tendem a não se preocuparem com objetivos imediatos.

No que tange ao voluntariado, entende-se que é a doação da força de trabalho de um indivíduo a uma atividade ou organização, exercendo uma determinada função sem haver remuneração (GARAY, 2001).

Para a Organização das Nações Unidas (ONU) “o voluntariado é uma forma poderosa de envolver as pessoas para fazer frente aos desafios de desenvolvimento em todo o mundo”. O fato de não haver uma contrapartida financeira, faz com que a principal motivação para a execução desse tipo de trabalho seja exatamente o sentimento de gostar da atividade que realiza, de se sentir importante, pode ainda se atribuir ao desenvolvimento de uma liderança com propósito (ONU, 2013).

No Brasil, segundo os dados do Instituto Itaú Social (2014), o percentual de indivíduos que realizam ou já realizaram trabalho voluntário é de 28%, desses, apenas 11% continuam atuando nesse cenário. Porém esse percentual está abaixo da média mundial, que é de 37%. Em alguns países como Canadá e China, esses percentuais são ainda maiores, 50% e 55%, respectivamente. Vale

ressaltar que esses números poderão mostrar um crescimento visto que o trabalho voluntário vem ampliando seus campos de atuação indo para além das instituições religiosas (PIACENTINI, 2015).

Isto posto, faz-se necessário apresentar a *Association Internationale des Etudiants en Sciences Economiques et Commerciales* (AIESEC), objeto de estudo desta pesquisa, pois trata-se de uma organização não governamental<sup>1</sup> cujo objetivo é desenvolver a liderança jovem através de programas de intercâmbio. A AIESEC é a maior organização mundial gerida por jovens reconhecida pela Organização das Nações Unidas (ONU) e presente em mais de 120 países e territórios. Através de sua plataforma global, esta organização não governamental (ONG) busca oferecer aos voluntários um ambiente desafiador a fim de despertar a liderança jovem (AIESEC, 2016).

Para a AIESEC, uma pessoa que exerce liderança é preocupada com os problemas do mundo, focada em solução, procura ter autoconhecimento e sabe trabalhar em equipe. Por ter essa característica, esta associação é bastante requisitada por grandes empresas para auxiliá-los em processos seletivos, bem como em palestras organizacionais.

Diante do contexto, esse trabalho parte da seguinte questão de investigação: como os jovens, que se vinculam a AIESEC em Salvador, percebem o alinhamento entre seu propósito e o propósito organizacional, bem como o seu autodesenvolvimento e desenvolvimento de liderança?

Como objetivos específicos, buscou-se: analisar como se dá a relação entre líder e liderado na AIESEC; verificar a percepção dos membros da instituição estudada quanto ao desenvolvimento de liderança e autodesenvolvimento; analisar o propósito da ONG, como este é comunicado e de que maneira atrai os seus voluntários.

A relevância desse estudo consiste em trazer contribuições acerca da liderança com propósito e autodesenvolvimento na perspectiva do voluntariado, uma vez que as organizações buscam cada vez mais profissionais com esse perfil.

Desta forma, para o estudante de Administração este estudo traz reflexões acerca de diferentes possibilidades para a formação de líderes, analisando como ele se desdobra em um diferente contexto organizacional. Outro fator importante é o crescimento da participação de jovens no trabalho voluntário (INSTITUTO ITAÚ SOCIAL, 2014). Fica evidente, diante desse contexto, a necessidade de um olhar mais atento sobre as questões que envolvem os jovens no desenvolvimento do trabalho voluntário por meio da AIESEC em Salvador.

Para dar sequência ao propósito deste artigo, este estudo está dividido em sete seções, incluindo esta introdução, que é a primeira delas. A segunda parte trata do referencial teórico sobre trabalho voluntário. A terceira e a quarta abordam o contexto histórico sobre liderança bem como o que se entende por propósito. A quinta apresenta o percurso metodológico. A sexta seção contém a análise dos resultados. Por fim, a sétima seção traz as considerações finais.

---

1. Segundo Tenório (1997), uma organização não governamental caracteriza-se por não ter vínculo com o governo, voltada para o atendimento das necessidades de organizações de base popular completando a ação do estado.

## 2. TRABALHO VOLUNTÁRIO

Apesar de já existir a prática do trabalho voluntário, no Brasil, a regulamentação se deu somente em 1998, através da Lei 9.608, que posteriormente foi alterada pela Lei 13.297 de 2016, redefinindo o trabalho voluntário como:

[...] serviço voluntário, para os fins desta Lei, 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 à pessoa (BRASIL, 2016).

Os indivíduos que realizam esse tipo de trabalho são denominados voluntários e podem ser entendidos então, como indivíduos que desenvolvem atividades em benefício de outros, sem obter recompensa financeira. De acordo com Shin e Kleiner (2003), o voluntário é um serviço de renderização do indivíduo a uma organização particular, sem esperar uma compensação monetária. A Organização das Nações Unidas (ONU, 2013) complementa que “o voluntariado é uma forma poderosa de envolver as pessoas para fazer frente aos desafios de desenvolvimento em todo o mundo”. Para Penner (*apud* PICCOLI E GODOI, 2012), o voluntariado é “um comportamento voltado para o social, de longo prazo, planejado, que beneficia pessoas desconhecidas e acontece em um ambiente organizacional”.

O trabalho voluntário pode ser definido como o empenho desprendido de forma espontânea, ou a pedido, sem remuneração, por qualquer pessoa que deseja ajudar por amor, benevolência, afeto, compreensão e responsabilidade em organismos que trabalham em favor do bem-estar coletivo (GARAY, 2001).

Na história do Brasil, as primeiras instituições documentadas que atuaram com filantropia e solidariedade, foram as Santas Casas de Misericórdia, impulsionadas pela força da Igreja Católica. Datam de 1534, em Santos no estado de São Paulo, seguido, em 1738, pelo Rio de Janeiro. As organizações obtiveram todo esse destaque porque os dois primeiros setores já definidos e solidificados não conseguiam responder às urgentes demandas sociais: o Estado por ineficiência ou insuficiência de adequação de suas políticas à realidade e o Mercado por objetivar diretamente o lucro (PIACENTINI, 2015).

Por esta razão, tanto para o voluntário quando para a ONG, a finalidade do desenvolvimento do trabalho altruísta não é o retorno financeiro, mas sim o impacto voltado para a sociedade. Contribuindo com isto, Cnnan e Cascio (*apud* SALAZAR, SILVA E FANTINEL, 2015), afirmam que não é possível entender como funciona esta analogia entre voluntário e ONG a partir do conhecimento existente onde se preconiza a estreita relação entre trabalho e remuneração. Para os autores, o cerne do voluntariado está no campo das recompensas simbólicas, associadas a critérios como o comprometimento e o desempenho.

Deste modo, o fato de não haver uma contrapartida financeira, indica que a principal motivação para a execução desse tipo de trabalho seja exatamente o sentimento de gostar da atividade que realiza, de se sentir importante, ou simplesmente, o fato de poder estar modificando a vida de

um indivíduo, além de conferir o desenvolvimento de diferentes habilidades e competências, a exemplo da liderança com propósito, traço marcante na organização objeto deste estudo.

### 3. LIDERANÇA

Ao longo dos anos, foram levantadas diversas propostas teóricas que, atualmente, promoveram uma percepção mais ampla e detalhada acerca das possíveis interações a partir da relação líder/liderado (BERGAMINI, 2009).

Partindo para a etimologia da palavra líder, de origem celta, têm-se como significado “o que vai na frente”. Pode-se inferir que o posicionamento do líder perante seus seguidores é de extrema importância, pois influenciará no comportamento e posicionamento dos seus liderados. (SACCHETTO, 2016)

Segundo Bass (*apud* RAMOS E ADRIANO, 2015, p. 48), “as organizações necessitam de líderes, pois sem eles os resultados esperados pelo grupo não seriam alcançados”. Já outros autores, contribuem com essa discussão questionando que o foco não pode ser somente no líder, e que esse comportamento pode acarretar na valorização de um indivíduo em detrimento dos demais, que também são importantes para o alcance dos objetivos comuns (CREVANI; LINDGREN; PACKENDORFF (*apud* RAMOS e ADRIANO, 2015, p. 48; MINTZBERG, 2010)

É importante destacar, que um líder pode exercer esse papel de duas formas: (1) contratual, ou seja, ele será nomeado formalmente para tal cargo. (2) consensual, ele será informalmente apoiado pelo grupo ou indivíduo. Independentemente dos casos, pode haver influência no atingimento dos objetivos organizacionais. Porém, aqueles líderes eleitos de forma consensual, não tendo o cargo formalizado institucionalmente, não terá autoridade. No entanto, isso não diminui seu poder de influenciar os demais membros. (BOWDITCH E BUONO, 2016).

Apesar dos diversos conceitos sobre líder, uma nova roupagem surgiu a partir do Capitalismo Consciente e levanta questões que convidam para uma reflexão do que de fato é um líder e quais são seus pilares:

Líderes conscientes se esforçam para exercer um impacto no mundo por meio das empresas em que atuam. De maneira genuína, incorporam um sentido do objetivo comum, o que permite que as demais pessoas se identifiquem e se envolvam com o trabalho que realizam. Isso faz com que todos cresçam e até mesmo desenvolvam as próprias habilidades de liderança, mantendo sempre a clareza e a coerência na hora de fazer escolhas morais difíceis (MACKEY E SISODIA, 2013, p. 202).

É nessa conjuntura, que surge os pilares de um líder consciente: inteligência emocional (IE), inteligência espiritual (IES) e inteligência sistêmica (IS) (MACKEY E SISODIA, 2013). A inteligência emocional combina a capacidade de autoconhecimento com a capacidade de entender as intenções e os desejos dos outros. Com isso, as empresas, cada vez mais, vêm valorizando líderes

com alto índice de IE, pois dada a complexidade e diversidade da sociedade contemporânea, faz-se necessário uma maior e mais sensível comunicação a fim de compreender os *stakeholders* de forma mais eficaz.

Tão importante quanto, a inteligência espiritual é entendida como a capacidade que temos para acessar novas percepções, valores, objetivos e motivações mais intensos. E, “[...] é por meio dela que praticamos a bondade, a verdade, a beleza e a compaixão em nossas vidas” (MACKEY E SISODIA, 2013, p. 198). Já a inteligência sistêmica é compreendida como uma visão geral, porém detalhada e cuidadosa das diversas partes que compõem o todo e de como elas se comportam em longo prazo. Com essa característica é possível ser mais assertivo na tomada de decisão (MACKEY E SISODIA, 2013).

Fica evidente diante desse quadro que existem diversas facetas por trás de um grande líder. Não são apenas características e posicionamentos flexíveis que garantem um bom desempenho nessa posição, mas sim um trabalho de autoconhecimento e autodesenvolvimento que o sustentará.

Para ampliar o entendimento deste artigo, existe outro conceito fundamental, o de liderança. Segundo Hemphill e Coons (*apud* BERGAMINI, 2009, p. 3), “liderança é o comportamento de um indivíduo quando está dirigindo as atividades de um grupo em direção a um objetivo comum”.

Para Bowditch e Buono (2016, p. 118) “é um processo de influência, geralmente de uma pessoa, através do qual um indivíduo ou grupo é orientado para o estabelecimento e atingimento de metas”. Não obstante, Hollander (*apud* BERGAMINI, 2009) considera que a liderança não pode ser focada apenas no líder, ela também requer contribuições de outras pessoas. O autor complementa afirmando que é “um relacionamento de influência feito em duplo sentido” (HOLLANDER *apud* BERGAMINI, 2009, p. 2). Percebe-se então, que embora seja o líder que faz os direcionamentos, influenciando determinado grupo, este grupo precisa estar sensível a estes direcionamentos, colocando em prática as ideias propostas pelo líder. Estabelecendo, com isso, uma relação bilateral.

No que tange a liderança, existem dois aspectos citados pelos autores Bowditch e Buono (2016) que são fundamentais nesse processo: poder e autoridade. O “poder é a capacidade de influenciar diversos resultados”. E “[...] autoridade se refere a situações onde uma pessoa (ou um grupo) recebeu formalmente uma posição de liderança” (BOWDITCH E BUONO, 2016, p. 118).

Vale ressaltar que essas bases nasceram num contexto de extrema autoridade e os cargos de liderança eram, em sua totalidade, ocupados por pessoas do sexo masculino (MACKEY E SISODIA, 2013). E nesse contexto, Mackey e Sisodia (2013) explanam que esses antigos modelos de liderança, que utilizavam basicamente o poder e a riqueza como fonte de motivação para atrair os líderes (homens), não tiveram vida longa, pois essas pessoas adotavam posturas opressoras, cruéis e ameaçadoras para com seus liderados, o que ocasionou diversas rebeliões em prol da ascensão de um novo líder, que por sua vez, também seria desprovido de limites ético-morais.

É preciso evidenciar, contudo, que existem tipos de poder, tais como: poder de recompensa e de coerção, poder do conhecimento e o poder de referência. O poder de recompensa e de coerção, para os líderes contratuais, se dá através de recompensas ou punições formais da organização tais como promoções, aumentos de méritos, entre outros e ameaça de demissão. Desta forma,

“influenciam” as pessoas a realizarem algumas tarefas. Para os líderes consensuais, diferentemente, esse tipo de poder pode ser evidenciado através do respeito e estima (recompensa) ou reprovação social (coerção) (BOWDITCH E BUONO, 2016).

Nesse aspecto, contrapondo os autores acima, Bergamini (2015) considera que é muito arriscado a utilização do poder de recompensa, pois é praticamente impossível medir com precisão os esforços realizados pelos indivíduos. Portanto, a recompensa dada “pode distorcer expectativas interiores que são as verdadeiras, uma vez que a recompensa não foi corretamente estimada” (2015, p. 166). Além disso, o poder de recompensa, quando mal aplicado, pode gerar um clima de competição e estimular os colaboradores a disputarem entre si e, conseqüentemente, não contribuir para a realização das tarefas. Desta forma, a autora destaca que, muitas vezes, para o indivíduo o mais importante é ter um desafio que corresponda ao seu grau de competência (BERGAMINI, 2015).

O poder do conhecimento “é baseado no domínio de um indivíduo sobre certos assuntos”. (BOWDITCH E BUONO, 2016, p. 118). Essa, porém, é uma forma de influência informal, que pode criar situações desagradáveis, pois é uma posição que está nas mãos de pessoas de “*status inferior*”.

Já o poder de referência, é baseado no carisma pessoal. As pessoas se identificam com traços da personalidade ou pessoais. Com isso, há uma forte tendência de influenciar pessoas, mesmo aquelas que não estejam no seu controle formal (BOWDITCH E BUONO, 2016).

Os diversos estudos sobre liderança podem ser classificados em três grandes e principais categorias: teoria dos traços, teoria comportamental ou funcional e a visão situacional ou contingencial. A teoria dos traços pode ser compreendida como um grupo de características que os líderes precisam ter. Essa teoria foi bastante criticada por ter utilizado uma ferramenta metodológica simplista e também pelo fato de não analisar as combinações dessas características aplicadas ao líder e ao contexto que o cerca. Na teoria comportamental ou funcional buscou-se analisar três principais estilos de liderança que foram aplicados a um grupo de jovens a fim de realizar algumas tarefas (BERGAMINI, 2015; BOWDITCH E BUONO, 2016).

Tais estilos, a saber: autocrático, democrático e laissez-faire geraram os seguintes resultados; o primeiro conseguiu produzir mais, o segundo - por uma diferença pequena - produziu com maior qualidade e apresentou um nível de satisfação maior entre os integrantes e, por fim, o último estilo de liderança, obteve os piores resultados (BOWDITCH E BUONO, 2016).

Embora a pesquisa que desencadeou essa teoria tenha sido aplicada de forma mais detalhista se comparada a anterior, tal acontecimento não reduziu as críticas recebidas pelo fato de ter sido aplicada entre faixas etárias totalmente distintas e que de certa forma poderia adotar um estilo padrão de liderança (autocrático), uma vez que foi realizado na década de 40 (BOWDITCH E BUONO, 2016). Nesse sentido, Bergamini (2015) contrapõe que o estilo de liderança laissez-faire é uma negação a própria liderança, pois o líder evita assumir posições e gerenciar conflitos, mostrando-se pouco envolvido com as suas responsabilidades.

Ainda de acordo com Bowditch e Buono (2016), a visão contingencial retrata um modelo que se

aproxima do atual cenário. Essa teoria está subdividida em outras categorias, algumas delas são: teoria contingencial de Fiedler, teoria do caminho-meta e a liderança situacional. É importante destacar que esses estudos foram iniciados a partir da percepção de que os estilos de liderança precisavam ser flexíveis e adaptados de acordo com as situações. Logo:

[...] as teorias da contingência combinam a abordagem de traços e as teorias comportamentais/ funcionais para sugerir que os líderes mais eficazes são aqueles capazes de adaptar seus estilos e as suas próprias escalas de valores às exigências de uma situação ou grupo específico (BOWDITCH E BUONO, 2016, p. 126).

Porém, vale destacar, que esses estudos isoladamente não conseguem fundamentar o real significado de liderança. Assim, no intuito de contribuir com ideias mais atualizadas no que tange liderança, os autores Mackey e Sisodia (2013) adotaram a expressão liderança consciente para tratar deste tema. Apesar de ter sido uma pequena alteração, ela carrega uma conotação que agrega valor ao fato de exercer esse papel.

Também com a intenção de contribuir com informações mais atualizadas, cabe registrar que diferente do passado, onde majoritariamente os homens ocupavam o mercado de trabalho e conseqüentemente os cargos de liderança, atualmente as mulheres têm tido mais acesso ao emprego, à educação e também as oportunidades e já constituem maioria no mercado de trabalho em alguns países, como por exemplo, os Estados Unidos (MACKEY E SISODIA, 2013). No Brasil a média da participação feminina no mercado de trabalho é de 43,1%, em 2008. Em 2003 as mulheres representavam cerca de 40% (IBGE, 2008). Ou seja, os dados evidenciam que as mulheres de fato estão se lançando no mercado de trabalho e o mesmo as tem absorvido.

Com essa realidade, os espaços organizacionais vêm sendo afetado, pois os valores femininos tais como carinho, compaixão, cooperação bem como todas as qualidades associadas ao lado direito do cérebro estão se misturando às características dos valores masculinos - agressão, ambição, competição – que eram fortemente enraizados nos modelos de liderança empresarial (MACKEY E SISODIA, 2013).

Este cenário aponta uma mudança de comportamento que precisa ser ainda discutida e analisada de forma mais profunda, de modo que possa contribuir para os futuros modelos e teorias de liderança.

#### **4. PROPÓSITO**

Apesar de ser um tema que sempre esteve presente nos diversos contextos, atualmente, ele vêm ganhando espaço e sendo alvo de muitos estudos e questionamentos. A importância deste pode ser atribuída à incessante necessidade de darmos sentido às nossas vidas. E essa é a perspectiva



de saber / ter um propósito. Buscar o significado de tudo, sempre foi uma característica dos seres humanos. Afinal, qual direção pode-se tomar sem saber qual o objetivo final? Alguns autores que tratam do tema dizem que o dia que o ser humano descobre o seu propósito, ele dá sentido à vida. E este pode ser considerado o segundo dia mais importante da sua trajetória (BABA, SRI PREM BABA, 2016; MACKEY, JOHN; SISODIA, RAJ, 2013).

Muito do que se fala sobre propósito no âmbito pessoal está voltado para uma dimensão mais espiritualista, e que não cabe abordá-las neste trabalho. Mas trazendo a ideia central abordada acima sobre propósito para o contexto organizacional pode-se afirmar que:

Ter um propósito maior é o ponto de partida para um negócio consciente: reconhecer o que faz com que a empresa seja verdadeiramente única e descobrir a melhor maneira pela qual ela pode servir ao mundo são frutos da autoconsciência (MACKEY E SISODIA, 2013, p. 46).

Esta é uma discussão que também tem origem nas bases do Capitalismo Consciente, que por sua vez definem este negócio em quatro pilares: propósito maior; integração de *stakeholders*; liderança consciente e cultura e gestão conscientes. Para esta pesquisa, foram utilizados apenas dois pilares: liderança consciente e propósito maior.

Com base na citação acima, diversos são os questionamentos feitos a fim de responder qual o propósito da empresa, tais como: Por que existir? Por que precisa existir? Qual contribuição deixar? O mundo fica melhor com essa contribuição? Caso deixe de existir, fará falta? Percebe-se que empresas cujo propósito é bem definido, têm a possibilidade de mobilizar diversas pessoas, de forma harmônica, para seguirem a mesma direção a fim de alcançá-lo (MACKEY E SISODIA, 2013).

Vale destacar que os espaços organizacionais podem ser considerados desagradáveis, do ponto de vista do indivíduo idealista, visto que pode haver incompatibilidades com as metas organizacionais, com a obediência e com as relações pessoais do tipo manipuladoras. O problema pode estar na concepção das empresas que, em princípio, é para satisfação das necessidades do (s) indivíduo (s) que as criam. A questão é que há o efeito contrário, visto que não está voltada para a necessidade de todos que a integram (MOTTA, 1978).

O nível de engajamento dos funcionários é um dado bastante relevante, pois ele diz qual é o nível de comprometimento emocional e intelectual que resultará em mudanças de comportamento para o alcance dos resultados (LIMA, 2016). Os autores Mackey e Sisodia contribuem afirmando que:

Infelizmente, hoje o nível de envolvimento pessoal e emocional do indivíduo com o trabalho remunerado é extremamente baixo. A ausência de propósito resulta em uma labuta desprovida de significado e que, portanto, não acessa nossas capacidades humanas superiores. Os colaboradores sentem-se desconectados de suas tarefas, às quais se dedicam com indiferença (MACKEY E SISODIA, 2013, p. 58).

De acordo com uma pesquisa realizada pelo Instituto Gallup, em 2010, apenas 28% dos profissionais assalariados se declararam engajados nas rotinas de trabalho, 53% eram indiferentes e 19% totalmente hostis. Esses dados refletem que a maioria dos brasileiros assalariados não estão felizes nas empresas que trabalham, e este cenário pode ser visto como um grande desperdício

de potencial humano (MACKEY E SISODIA, 2013).

Os dados acima mencionados constroem um cenário preocupante, do ponto de vista empresarial, pois a culpa não pode ser posta no profissional que é tido como “preguiçoso e desmotivado”, mas sim nas empresas que não conseguem definir e criar vagas de trabalho cujo indivíduo possa extrair significado e propósito ao desempenhá-lo (MACKEY E SISODIA, 2013).

Com isso, pode-se concluir que há necessidade de uma maior gestão interna, que busque medir a satisfação dos funcionários para assim, mantê-los engajados e, conseqüentemente, gerando resultados acima do esperado. O que chama atenção neste estudo é que embora haja um descontentamento do profissional assalariado, existe um aumento considerável de trabalhadores voluntários.

Na busca de respostas para este cenário, os autores Mackey e Sisodia (2013) atribuem que as empresas precisam mudar o foco de maximização dos lucros e enriquecimento dos acionistas para maximização de propósito, se quiserem mudar essa realidade de insatisfação, falta de envolvimento e engajamento por parte dos funcionários. Quando existe a união entre paixão pessoal, propósito corporativo e desempenho empresarial, as pessoas se tornam mais felizes e satisfeitas e às organizações também.

Portanto, existe ainda um longo caminho a ser percorrido e explorado no que tange este tema, em razão da insuficiência de referências limitarem este estudo neste momento, porém, é também uma grande oportunidade para novas pesquisas nesse campo.

## **5. METODOLOGIA**

Quanto aos fins, em relação ao percurso metodológico dessa pesquisa, pode-se afirmar que se trata de uma pesquisa descritiva já que segundo Triviños (1987, p. 110) esse tipo de pesquisa destina-se a “[...] descrever com exatidão os fatos e fenômenos de determinada realidade”, deste modo o estudo desta ordem é utilizado para conhecer determinado grupo, bem como suas características.

Quanto a abordagem, classifica-se a pesquisa como sendo qualitativa. Uma pesquisa qualitativa, segundo Gil (1999), possibilita o aprofundamento das questões levantadas a partir da investigação, de modo que valorize o contato direto com o objeto estudado. A coleta e análise dos dados não é baseada na quantificação; ela analisa e descreve o fenômeno em sua forma complexa.

Para sua realização, quanto aos meios, buscando a obtenção de dados secundários, partiu-se inicialmente de uma pesquisa bibliográfica, uma vez que se baseou em materiais já publicados (VERGARA, 2000). A pesquisa bibliográfica, etapa fundamental em todo trabalho científico, fornece o embasamento do trabalho e consiste no levantamento, seleção, fichamento e arquivamento de informações relacionadas à pesquisa: livros, revistas, jornais, teses, dissertações, anais, etc. (LAKATOS & MARCONI, 2001; CERVO & BERVIAN, 2002). Nesse caso, foram consultados livros, artigos e sites confiáveis. Também foi realizada uma pesquisa documental para levantamento

dos dados da AIESEC, e segundo Lakatos e Marconi (2001), este tipo de pesquisa se diferencia da anterior por se dar através de fontes primárias.

Para a obtenção de dados primários foi realizada uma pesquisa de campo, em duas fases. Na fase exploratória de pesquisa foi realizado um grupo focal cujo objetivo constituiu o levantamento das categorias abordadas neste trabalho. Este se deu a partir de uma conversa com cinco membros da ONG citada e o questionamento foi: quais fatores influenciaram na escolha para o desenvolvimento do trabalho voluntário na AIESEC em Salvador? O grupo focal foi realizado em setembro de 2017, na AIESEC de Salvador, localizada na Escola de Administração da UFBA. Participaram dessa etapa cinco membros da AIESEC. A partir dos resultados dessa pesquisa de campo, três categorias foram selecionadas para serem abordadas nesse trabalho, a saber: **autodesenvolvimento, liderança e propósito**. Tais categorias foram utilizadas para redefinir o referencial teórico e para construir o roteiro de entrevista.

Na fase de execução, optou-se por selecionar apenas mulheres, caracterizando a amostragem como não probabilística, dada a relevância e presença feminina no mercado de trabalho e, conseqüentemente, nos cargos de liderança. Além do interesse em perceber qual a percepção dessas mulheres acerca das questões aqui abordadas. O número de entrevistadas foi definido utilizando o critério de acessibilidade, que segundo Thiollent (1982, p. 34), esta “seleção supõe a disponibilidade do entrevistado, a qual não é previsível antes de um primeiro contato”. Após a consulta aos possíveis entrevistados, obteve-se o consentimento de sete mulheres que estão ou já estiveram na AIESEC.

Para análise dos resultados optou-se pela análise de triangulação, buscando relacionar os resultados obtidos a partir das entrevistas aplicadas com os dados levantados para construção do referencial teórico. Esta ferramenta de análise de dados permite um estilo corroborativo na pesquisa além da convergência dos resultados advindos de fontes distintas (MARTINS, 2008). A seguir a análise de dados foi desenvolvida confrontando as respostas obtidas com a revisão de literatura apresentada anteriormente.

Finalmente pode-se classificar esse artigo como um estudo de caso único que, segundo Marconi e Lakatos (2011, p. 276) “refere-se ao levantamento com mais profundidade de determinado caso ou grupo humano sob todos os seus aspectos”. Esta classificação se justifica para esta pesquisa visto que ela está focada em uma instituição e nos membros que dela fazem parte.

## 6. ANÁLISE DE DADOS

Esta sessão destina-se a análise dos resultados da pesquisa de campo. A coleta dos dados se deu através de uma entrevista composta por doze questões, das quais estavam divididas em duas partes: a primeira buscou levantar se o entrevistado já havia ocupado algum cargo de liderança na AIESEC, se já ocupou algum outro cargo de liderança fora da ONG estudada, bem como sua idade; a segunda parte tratou de questioná-las quanto às percepções das entrevistadas no que tange as relações de liderança, relações de poder e autoridade, poder de recompensa e de coerção assim

como, buscou levantar o propósito individual das participantes e como elas se alinham com o propósito da instituição.

É importante destacar que o universo da pesquisa, se for considerado o número atual de membros ativos na ONG em Salvador, é de 63. Porém a entrevista também foi aplicada para ex-membros da organização. O objetivo de questionar tanto as jovens que estão na organização quanto as que já saíram, foi trazer a percepção a partir de situações / posições distintas analisando um mesmo caso. Sendo assim, das sete respondentes, quatro já saíram e três permanecem na organização.

## **6.1. CARACTERIZAÇÃO DA AIESEC**

Buscando caracterizar a AIESEC a partir dos dados levantados através das entrevistas e das pesquisas documentais, nota-se que o propósito da AIESEC é alcançar a paz e o preenchimento das potencialidades humanas buscando o desenvolvimento da liderança jovem que é obtido através de intercâmbios e do próprio voluntariado. A liderança que a ONG se refere é pautada em torna-se uma pessoa mais sensível aos problemas do mundo, buscar soluções e procurar ter autoconhecimento.

É importante destacar que a AIESEC é uma organização não governamental e é reconhecida pela UNESCO como a maior organização de jovens universitários do mundo. A ONG está presente em mais de 126 países e territórios e tem mais de 70.000 voluntários espalhados no mundo (AIESEC, 2016).

A sede em Salvador foi inaugurada em 1999, e segundo informações da área de recursos humanos, nos últimos três anos, aproximadamente 220 jovens passaram por lá (AIESEC, 2017).

A organização acredita que todo jovem pode desenvolver o espírito de liderança, aprender a trabalhar em equipe e ser mais proativo. E com essas habilidades desenvolvidas, podem promover impactos e influenciar positivamente o meio que está inserido, além de adquirir o perfil necessário para o mercado de trabalho. Como dito anteriormente, o intercâmbio é um dos meios que a AIESEC tem de proporcionar o autodesenvolvimento dos jovens e garantir o desenvolvimento de suas habilidades. Os intercâmbios podem ser profissionais ou sociais. Em ambos os casos, os países disponíveis para a viagem são bastante distintos dos tradicionais, tendo como opções países como Peru, Eslováquia, Índia, Grécia, México e Egito, etc.

Outra forma de proporcionar / ativar a liderança é através do voluntariado na própria organização. Portanto, faz-se necessário explicar como funciona essa experiência no contexto do voluntário uma vez que foi objeto de observação deste trabalho.

## **6.2. LIDERANÇA COM PROPÓSITO NA AIESEC**

Em relação ao perfil das sete entrevistadas, percebe-se uma variação no tocante à idade, que vai de 22 até 28 anos. Quanto a sua participação em cargos de liderança na AIESEC, a maioria das participantes responde que ocupam ou já ocuparam esses cargos. Apenas uma informou que

ainda não havia ocupado.

Como foram entrevistadas voluntárias e ex-voluntárias desta ONG, buscou-se saber se já haviam trabalhado fora da AIESEC ou se trabalham atualmente em outra empresa, quatro das entrevistadas responderam que sim, das quais; três sinalizaram que ocupam ou já ocuparam cargos de liderança nessas outras organizações.

Ao buscar entender a percepção das entrevistadas em relação ao propósito da AIESEC, observou-se que os resultados foram muito semelhantes entre eles. Destaca-se a resposta da Entrevistada de número 5, que afirma que o propósito da AIESEC é “desenvolver a liderança alcançar a paz e o preenchimento das potencialidades humanas através do desenvolvimento da liderança que é alcançado por meio de experiências de intercâmbio em ambientes desafiadores”; e a da Entrevistada de número 2 que diz que “o propósito da AIESEC é promover o desenvolvimento de liderança nos jovens da cidade, através de uma experiência profissional desafiadora”.

Percebe-se que todos sabem a razão de existir desta organização. E esse cenário corrobora com os estudos desenvolvidos por Mackey e Sisodia (2013) que destacam a importância de todas as partes envolvidas estarem cientes do propósito maior da organização.

Quanto à percepção das jovens entrevistadas, no tocante ao seu propósito no trabalho que desenvolve ou desenvolveu na AIESEC, a maioria apontou para fatores ligados ao desenvolvimento de outros e, em paralelo, o autodesenvolvimento. A Entrevistada de número 4 diz que faz parte do seu propósito na ONG o “senso de humanitarismo e empatia pelas pessoas”, bem como a Entrevistada de número 5 que afirma que seu propósito é “contribuir para a ONG alcançar o propósito maior”.

No que tange o papel das entrevistadas na organização, todas tinham um propósito muito claro, validando o que os autores Mackey e Sisodia (2013) dizem a respeito da importância de uma organização trabalhar em prol de algo maior, que vai muito além do aumento dos lucros e enriquecimento dos acionistas. Com um propósito claro e objetivo a instituição consegue se conectar com pessoas que tem valores alinhados àquele da organização, gerando assim uma fluidez para o alcance desse objetivo maior.

Ao buscar entender qual o seu próprio propósito, a maioria sinalizou que está voltado ao desenvolvimento de pessoas. A Entrevistada de número 6 afirma que é “conectar pessoas para um mundo sustentável”; a Entrevistada de número 7 diz que é “cumprir um chamado de Deus para minha vida que eu sei que hoje perpassa pela questão de liderança empresarial e social”.

O alinhamento do propósito pessoal com o da ONG se dá, pois, segundo as entrevistadas, há uma convergência entre seu propósito ou até seus valores com o propósito da AIESEC. Quando questionadas sobre o papel da AIESEC no sentido do desenvolvimento de liderança e autodesenvolvimento. Apenas uma entrevistada não conseguiu expressar sua percepção no que tange esse alinhamento. Mas focou bastante que era muito jovem na época que entrou na ONG. Esta ainda sinaliza que hoje percebe o quanto foi importante para sua vida pessoal e profissional toda experiência vivida na organização e que em nenhum outro ambiente proporcionou para esse crescimento exponencial [ENTREVISTADA 6]. Mais uma vez esta análise aponta para um interesse

por parte desses jovens por um espaço em que possam se desenvolver e desenvolver outras pessoas.

No intuito de entender como as respondentes percebem a liderança com relação a poder e autoridade, verificou-se que duas pessoas concordaram que são aspectos importantes para exercer a liderança, sendo que uma delas sinalizou que esses aspectos não podem ser de forma ditatorial, quatro discordaram e apontaram outros pilares que consideram importantes para liderança e uma concorda parcialmente, e diz que “são relevantes, porém não são os únicos e não garantem o engajamento”.

Buscando trazer quais aspectos são importantes para o desenvolvimento da liderança, segundo a percepção dos que responderam que discordam, tais entrevistadas sinalizam que liderança tem a ver com responsabilidade, empoderamento dos liderados, capacitação e confiança. Neste sentido, recordando aquilo que foi discutido no referencial teórico, percebe-se, que essa fala ratifica o apontado pelo autor Hollander (*apud* BERGAMINI, 2009) que entende a liderança como sendo uma relação que precisa de contribuições das duas partes (líder e liderado) e que ambos são importantes nesse processo. Contradizendo o que os autores Bowditch e Buono (2016) apontam quando relacionam poder e autoridade como questões diretamente ligadas ao conceito de liderança.

Quando questionadas sobre a utilização do poder de recompensa e coerção no desenvolvimento da liderança, duas afirmaram que não utilizam/utilizaram essas ferramentas, pois, para elas, no trabalho voluntário não há necessidade. No entanto, foi possível identificar na resposta de uma dessas entrevistadas uma contradição quando afirmou que “nunca utilizei poder de recompensa e de coerção. Sempre acreditei que o caminho é o reconhecimento. Um bom trabalho não precisa ser recompensado”, nota-se que o reconhecimento não foi considerado como uma forma de recompensa, o que difere do que afirma Cnnan e Cascio (*apud* SALAZAR, SILVA E FANTINEL, 2015), quando diz que o cerne do voluntariado está no campo das recompensas simbólicas, ou seja, ainda que o reconhecimento seja simbólico, há recompensa. A Entrevistada de número 4 afirma que “quanto mais houvesse intimidação (coerção) para entrega do trabalho, certamente, menos resultados eu teria como líder”. Essa última fala aponta para não utilização do poder de coerção que consiste em punição pela não realização da tarefa (BOWDITCH e BUONO, 2016). Retomando aos resultados do questionamento deste parágrafo, duas entrevistadas responderam que concordam; duas responderam que concordam parcialmente e uma consta como não se aplica, pois ainda não ocupou cargo de liderança.

Das entrevistadas que responderam que concordam com a prática do poder de recompensa e coerção, a Entrevistada de número 7 diz que “com certeza. Enquanto estilo de liderança eu acredito muito no reforço positivo (com reconhecimento e recompensa de quem faz o certo), mas algumas vezes é necessário usar coerção, dependendo das circunstâncias, do liderado e do meu momento enquanto líder”. Esta afirmativa aponta para a utilização do poder de recompensar e coerção como formas de exercer poder e autoridade, corroborando com os autores Bowditch e Buono (2016).

Já as duas entrevistadas que concordaram parcialmente, afirmaram concordar exclusivamente

com o poder de recompensa. Para uma destas, é necessário conhecer bem seus liderados e é muito importante reconhecer e recompensar, principalmente quando se trata de trabalho voluntário, considerando que a motivação pode diminuir facilmente. Tais percepções condizem com o que afirmam os autores Bowditch e Buono (2016) quando dizem que a recompensa pode se dá de diversas formas, uma delas é através do respeito e estima.

Ainda como parte da entrevista, foi questionado às entrevistadas como é/era a relação entre líderes e liderados na AIESEC. Diante disto, foi possível perceber que tal relação acontece, em sua maioria, baseada na confiança. Para a Entrevistada de número 2, “como liderada, tinha muita autonomia e confiança por parte do meu líder e isso me fazia muito bem, pois me motivava a assumir minhas responsabilidades”. E para a Entrevistada de número 1 “minha relação com os meus líderes na AIESEC e os meus liderados era de confiança: tomada de decisão em conjunto e muito *feedback*”. Tais respostas evidenciam que a liderança não é focada no líder, e sim em todos os envolvidos, conversando assim com o que afirma alguns autores (MACKEY; SISODIA, 2013; HOLLANDER (*apud* BERGAMINI, 2009)).

Por outro lado, destaca-se a resposta de uma entrevistada que sinalizou que na posição de liderada, tinha uma relação de confiança e de autonomia, porém quando esteve na posição de líder percebeu que assumiu uma postura controladora e resistente no que tange a passar a autonomia para seus liderados. Tal comportamento pode ser consentido ao que a literatura conceitua como poder do conhecimento, ou seja, quando um indivíduo detém o domínio sobre certos assuntos (BOWDITCH E BUONO, 2016) e por esta razão exerce liderança sobre os demais indivíduos com certo receio de compartilhar a liderança diante da certeza que somente ela detém o domínio sobre algumas tarefas, assumindo assim uma postura centralizadora.

Apesar deste relato, as demais respostas evidenciam uma relação sadia entre os líderes e liderados e o contínuo interesse por parte dos líderes em desenvolver os liderados a ponto, destes, assumirem também posição de liderança. Evidenciando o que já fora apontado por Sacchetto (2016) quando afirma que o posicionamento do líder perante seus seguidores é de extrema importância, pois influenciará no comportamento e posicionamento dos seus liderados.

Para identificar a influência da AIESEC na vida das entrevistadas, foi questionado o que a ONG agregou nas suas vidas pessoais e profissionais. Diante dos relatos, todas as percepções foram voltadas para aspectos do autodesenvolvimento. A Entrevistada de número 1 afirma que “a AIESEC agregou para minha vida além de desenvolvimento de liderança; acreditar que é possível realizar uma mudança no mundo; e abriu maiores possibilidades de futuros profissionais”. A entrevistada de número 2 diz que a AIESEC contribuiu para vida dela com “expertise profissional em vendas, desenvolvimento organizacional, gestão de time, ferramentas, facilitação para grandes públicos, equilíbrio emocional, gestão de tempo e prioridades, resiliência, convivência com outras culturas, agilidade na execução de tarefas, etc”.

Isto posto, pode-se relacionar tais afirmações com as contribuições dos autores Cnnan e Cascio (*apud* SALAZAR, SILVA E FANTINEL, 2015), quando afirmam que se têm como uma das fontes de atração para a realização do trabalho voluntário, o desenvolvimento de habilidades e competências, que nestes casos, são o desenvolvimento de liderança e o autodesenvolvimento.

Cabe ainda destacar a resposta da Entrevistada de número 6, que sinalizou certo desapontamento após sair da AIESEC. Para ela, “saímos de lá achando que podemos fazer tudo [...] voltamos para universidade e aí só recebemos estágio. Fazendo trabalhos “bobos” e sem muitas responsabilidades. Sem sermos visto como uma pessoa que poderia agregar muito mais aqui e ali”. Tal descontentamento alinha-se com o pensamento de Bergamini (2015), no que tange as expectativas do indivíduo quando assumem posições dentro das organizações. Ela afirma que os indivíduos, muitas vezes, não necessitam de mais dinheiro, mas sim de desafios que correspondam às suas competências.

Em suma, as respostas ao último questionamento evidenciam que embora, voluntário, o trabalho na AIESEC contribuiu significativamente para vida das entrevistadas, especialmente no desenvolvimento da liderança.

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como finalidade identificar como os jovens que se vinculam a AIESEC em Salvador percebem o alinhamento entre seu propósito e o propósito organizacional bem como o seu autodesenvolvimento e desenvolvimento de liderança. Para tanto, adotou-se uma abordagem metodológica quantitativa, utilizando o método de triangulação para análise do material empírico.

No intuito de verificar como se dá a relação líder e liderado na AIESEC foi possível identificar que os entrevistados buscam por relações de confiança, com muito *feedback*, com tomada de decisão conjunta, buscam também por autonomia para realização de suas tarefas, ambientes e relações mais leves mas sem deixar de lado o profissionalismo.

Para identificar a percepção dos membros da AIESEC quanto ao desenvolvimento de liderança e autodesenvolvimento, percebeu-se que a AIESEC é considerada por todos os participantes como uma ONG que de fato transforma a realidade do indivíduo através do empoderamento de suas responsabilidades, bem como de suas competências e habilidades, além de poder contribuir com o desenvolvimento de outros indivíduos. É importante destacar que os valores agregados aos membros voluntários da AIESEC vão além dos profissionais, e perpassa por valores pessoais tais como, respeito, simplicidade, compaixão, dentre outros.

Ao buscar analisar como é percebido o propósito da ONG, foi identificado que todos os participantes sabiam o porquê de existir da AIESEC. A fim de relacionar o propósito da AIESEC com o propósito pessoal de cada participante, foram questionadas quanto ao propósito pessoal, e foi possível identificar que a maioria respondeu que estava voltado para o desenvolvimento de pessoas. Desta forma, percebe-se que há alinhamento entre o propósito organizacional com os propósitos encontrados a partir da fala das entrevistadas.

Conclui-se, a partir das entrevistas realizadas, que a ONG estudada comunica o seu propósito de forma não linear, ou seja, perpassa por todas as partes relacionadas - *stakeholders*, facilitando e estimulando o empoderamento dos voluntários para melhor desempenho das atividades.



Tendo em vista a importância da liderança nos contextos organizacionais, e a complexidade deste tema, este estudo não se esgota, pois ainda existem muitas lacunas a serem preenchidas e que continuarão sendo questionadas a fim de estimular novos estudos.

Desta forma, é oportuno reafirmar a importância de novos estudos em outras ONGs a fim de verificar quais habilidades e competências são desenvolvidas nos voluntários uma vez que, para além, o mercado vem valorizando cada vez mais aqueles indivíduos que exploram ao máximo tais características. Entretanto, vale ressaltar, que também há uma necessidade do mercado em redefinir seus pilares quanto à liderança, seus espaços organizacionais bem como se questionar quanto ao seu porque de existir.

E foi no intuito de colaborar com esse entendimento que este estudo foi realizado, pois se buscou, a todo o momento, identificar o que os possíveis gestores do futuro pensam a respeito da liderança por propósito. A partir deste levantamento foi possível identificar que há uma tendência dos indivíduos entrevistados buscarem por mais autonomia na realização de suas tarefas, por relações de confiança entre líder e liderado, por espaços que permitam o seu autodesenvolvimento e por experiências profissionais que estejam alinhadas às suas competências e habilidades.

## REFERÊNCIAS

- AIIESEC. **AIIESEC como referência de liderança jovem para seu negócio**. 2016. Disponível em: <<http://business.AIIESEC.org.br/AIIESEC-como-referencia-de-lideranca-jovem-para-seu-negocio/>>. Acesso em: 1 set. 2017.
- AIIESEC. **Informações gerais**. 2017. Documento Institucional – AIIESEC, Salvador.
- BABA, Sri Prem. **Propósito**: a coragem de ser quem somos. Rio de Janeiro: Sextante, 2016.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo, Ed. Atlas, 2009.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional**. São Paulo, Ed. Atlas, 2015.
- BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. **Elementos de comportamento organizacional**. Trad. José Henrique Lamendorf. São Paulo, Ed. Rev, 2016.
- BRASIL. **Lei n. 13.297, de 16 de junho de 2016**. Altera o 1º artigo da lei nº 9.608, de 18 de fevereiro de 1998, para incluir a assistência à pessoa como objetivo de atividade não remunerada reconhecida como serviço voluntário. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2016/lei/L13297.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/L13297.htm)>. Acesso em: 4 set. 2017.
- CERVO, A. L. BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- GARAY, A. B. B. S. **Programa de voluntariado empresarial: modismo ou elemento estratégico para as organizações**. Revista de Administração, v. 36, n. 3, p. 6-14, 2001.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Algumas características da inserção das mulheres no mercado de trabalho**. 2008. Disponível em: <[https://ww2.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/trabalhoerendimento/pme\\_mulher/Suplemento\\_Mulher\\_2008.pdf](https://ww2.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/trabalhoerendimento/pme_mulher/Suplemento_Mulher_2008.pdf)>. Acesso em: 5 ago. 2017.

INSTITUTO ITAÚ SOCIAL. **Estudo revela que a cada dez brasileiros, três já atuaram como voluntários**. 2014. Disponível em: <<https://itausocial.org.br/pt-br/acontece/noticias/estudo-revela-que-cada-dez-brasileiros-tres-ja-atuaram-como-voluntarios>>. Acesso em: 4 ago. 2017.

LAKATOS, E. M. MARCONI, M. A. **Fundamentos metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LAKATOS, E. M. MARCONI, M. A. **Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

LIMA, Jonnas. **Os 5 níveis de engajamento e como isso pode ajudar a sua carreira a decolar**. 2016. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/os-5-niveis-de-engajamento-e-como-isso-pode-ajudar-a-sua-carreira-a-decolar/99639/>>. Acesso em: 5 out. 2017.

MACKEY, John; SISODIA, Raj. **Capitalismo consciente: como liberar o espírito heroico dos negócios**. Trad. Rosemarie Ziegelmaier. São Paulo, Ed. HSM, 2013.

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

MINTZBERG, H. **Managing: desvendando o dia a dia da gestão**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MOTTA, Fernando C. P. **A propósito da "sociedade organizacional"**. Rev. adm. empres., São Paulo, v. 18, n. 4, p. 71-75, dezembro de 1978. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75901978000400008&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901978000400008&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 12 nov. 2017.

ONU. Organizações das Nações Unidas. **Programa de Voluntários das Nações Unidas**. 2013. Disponível em: <<http://nacoesunidas.org/vnu/>>. Acesso em: 4 out. 2017.

PICCOLI, P.; GODOI, C. K. **Motivação para o trabalho voluntário contínuo: uma pesquisa etnográfica em uma organização espírita**. Organizações & Sociedade, v. 19, n. 62, p. 399-415, 2012.

PIACENTINI, Patrícia. **Trabalho voluntário no Brasil**. 2015. Disponível em: <<http://pre.univesp.br/trabalho-voluntario-no-brasil#.WgoseONFzIV>>. Acesso em: 4 ago. 2017.

RAMOS, F.; ADRIANO, B. M. **Liderança universitária: uma revisão das publicações nacionais e estrangeiras sobre o tema**. NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia, v. 5, n. 4, p. 46-64, 2015.

SALAZAR, K. A.; SILVA, A. R. L.; FANTINEL, L. D. **As relações simbólicas e a motivação no trabalho voluntário**. Revista de Administração Mackenzie, v. 16, n. 3, p. 171-200, 2015.

SHIN, S. e KLEINER, B. H. **How to manage unpaid volunteers in organisations**. Management Research News, v. 26, n. 2/3/4, p. 63-71, 2003.

SACCHETTO, Douglas. **Estudo sobre a Liderança: Histórico e Etimológico**, 2016. Disponível em:<<http://contabilidadepapyrus.com.br/estudo-sobre-lideranca/>>. Acesso em: 08 set. 2017.

TENÓRIO, F. G. (Org.). **Gestão de ONGs: principais funções gerenciais**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1997.

THIOLLENT, Michel. **Crítica metodológica, investigação social e enquete operária**. 3. ed. São Paulo: Pólis, 1982.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2000.