



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

Rafaela Nepomuceno Valadares

**MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS E AVALIAÇÃO DE  
DESEMPENHO EM ORGANIZAÇÕES NÃO  
GOVERNAMENTAIS (ONGs): Estudo de caso na  
AIESEC/Brasília**

Brasília – DF

2017

Rafaela Nepomuceno Valadares

**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.

Professor Orientador: Prof. Dr. Francisco Antônio Coelho Junior.

Brasília – DF

2017

Rafaela Nepomuceno Valadares

**MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS E AVALIAÇÃO DE  
DESEMPENHO EM ORGANIZAÇÕES NÃO  
GOVERNAMENTAIS (ONGs): Estudo de caso na  
AIESEC/Brasília**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do  
Curso de Administração da Universidade de Brasília da aluna

Rafaela Nepomuceno Valadares

Prof. Dr., Francisco Antônio Coelho Júnior  
Professor-Orientador

Mestre, Mariana Carolina Rêgo,  
Professor-Examinador

Mestre, Pedro Paulo Teófilo Hollanda,  
Professor-Examinador

Brasília, 27 de junho de 2017.

## RESUMO

Esta pesquisa teve como objetivo verificar, de forma empírica, a relação entre as competências técnicas e comportamentais com o desempenho dos membros que integram a AIESEC, uma Organização Não Governamental (ONG), localizada em Brasília/DF. A abordagem desta pesquisa foi quali-quantitativa, considerando que houve análise documental e entrevista realizada com o responsável pela área de Recursos Humanos, a fim de mapear competências necessárias a todos os membros. Considerando que os membros preencheram conforme suas percepções, foi realizada uma coleta de dados por meio de um questionário que avaliava em escalas o domínio, importância e frequência de cada competência mapeada. Enquanto isso, analisou-se relatórios elaborados pela própria organização, onde a performance foi avaliada pela área de RH com indicadores de desempenho que apresentava suas respectivas porcentagens e resultados por mês. A população/amostra foi composta por 35 respondentes, tendo sido somente alguns que aceitaram responder o questionário. Para identificação dos indicadores de desempenho foi realizada uma análise documental e entrevista semiestruturada e, em seguida, aplicado um questionário por meio da plataforma da própria organização, chamada *Podio*. Dessa forma, verificou-se a existência de correlações significativas, positivas e negativas, entre as competências profissionais mapeadas nas três dimensões estudadas: domínio, importância e frequência, permitindo a visualização das relações de dependência entre elas. As limitações do estudo resumem-se na circunstância de que o questionário foi aplicado em período de férias, ocasionando uma dificuldade de abranger toda a população da organização ou maior parte dela, considerando que eram 70 membros que compunham a mesma. Por outro lado, sugere-se para estudos futuros correlacionar, com amostras maiores, as dimensões das mais variadas formas, possibilitando uma conclusão mais efetiva sobre a real população da organização.

**Palavras-chave:** Organização Não Governamental. Desempenho. Competências.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização.....	17
Figura 2 – Componentes do conceito de competência.....	18
Figura 3 – Exemplos de condições e critérios associados a competências.....	20
Figura 4 - Valores possíveis de r e interpretação da correlação.....	53

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Dados gerais dos respondentes da pesquisa.....	30
Tabela 2 – Competências Individuais Gerais.....	32
Tabela 3 – Resultados descritivos referentes ao Instrumento das Competências Técnicas e Comportamentais relacionadas ao Perfil de Trabalho – Dimensão Domínio.....	36
Tabela 4 - Resultados descritivos referentes ao Instrumento das Competências Técnicas e Comportamentais relacionadas ao Atendimento – Dimensão Domínio.....	37
Tabela 5 - Resultados descritivos referentes ao Instrumento das Competências Técnicas e Comportamentais relacionadas a Organização – Dimensão Domínio....	38
Tabela 6 - Resultados descritivos referentes ao Instrumento das Competências Técnicas e Comportamentais relacionadas ao Relacionamento Internacional – Dimensão Domínio.....	39
Tabela 7 - Resultados descritivos referentes ao Instrumento das Competências Técnicas e Comportamentais relacionadas ao Perfil de Trabalho – Dimensão Importância.....	40
Tabela 8 - Resultados descritivos referentes ao Instrumento das Competências Técnicas e Comportamentais relacionadas ao Atendimento – Dimensão Importância.....	41
Tabela 9 - Resultados descritivos referentes ao Instrumento das Competências Técnicas e Comportamentais relacionadas a Organização – Dimensão Importância.....	42

Tabela 10 - Resultados descritivos referentes ao Instrumento das Competências Técnicas e Comportamentais relacionadas ao Relacionamento Internacional – Dimensão Importância.....	43
Tabela 11 - Resultados descritivos referentes ao Instrumento das Competências Técnicas e Comportamentais relacionadas ao Perfil de Trabalho – Dimensão Frequência.....	44
Tabela 12 - Resultados descritivos referentes ao Instrumento das Competências Técnicas e Comportamentais relacionadas ao Atendimento – Dimensão Frequência.....	45
Tabela 13 - Resultados descritivos referentes ao Instrumento das Competências Técnicas e Comportamentais relacionadas a Organização – Dimensão Frequência.....	46
Tabela 14 - Resultados descritivos referentes ao Instrumento das Competências Técnicas e Comportamentais relacionadas ao Relacionamento Internacional – Dimensão Frequência.....	47
Tabela 15 – Resultados descritivos da média Domínio de cada respondente da pesquisa.....	48
Tabela 16 – Resultados descritivos das médias dos Indicadores de Desempenho dos membros participantes da pesquisa.....	50
Tabela 17 – Correlação Domínio.....	55
Tabela 18 – Correlação Importância.....	58
Tabela 19 – Correlação Frequência.....	61
Tabela 20 – Correlação Domínio x Importância.....	64

# SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	9
1.1 Formulação do problema .....	11
1.2 Objetivo Geral .....	11
1.3 Objetivos Específicos .....	12
1.4 Justificativa .....	12
2 REFERENCIAL TEÓRICO .....	15
2.1 Competência .....	15
2.2.1 Mapeamento de competências.....	18
2.2 Desempenho .....	20
2.3 Relação entre competências e desempenho .....	22
3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA .....	24
3.1 Caracterização da Organização.....	24
3.2 Tipo e descrição geral da pesquisa.....	26
3.2.1 Metodologia da Avaliação de Desempenho.....	27
3.3 População e amostra .....	29
3.4 Instrumentos de pesquisa .....	30
3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados .....	32
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	
4.1 Resultados descritivos das Competências Técnicas e Comportamentais....	35
4.2 Domínio como desempenho dos membros da AIESEC.....	47
4.3 Resultados descritivos dos Indicadores de Desempenho de cada membro	49
4.4 Análise das correlações.....	52
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	
5.1 Síntese dos principais resultados.....	67
5.2 Limitações e contribuições da pesquisa.....	68
5.3 Recomendações.....	69
REFERÊNCIAS .....	70
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	74
APÊNDICE B – ROTEIRO DE PERGUNTAS.....	76
APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO DE COMPETÊNCIAS.....	84



## 1 INTRODUÇÃO

As Organizações Não Governamentais - ONGs vêm, cada vez mais, se expandindo e assumindo papel de grande relevância na sociedade contemporânea. O crescimento destas no âmbito nacional e mundial implica no aumento de interesses dos indivíduos de ingressarem no mundo do trabalho das ONGs, ou seja, motivadas por uma forte dedicação a causas sociais e, ainda, de obter reconhecimento pessoal e profissional ao realizar um trabalho que veja sentido (DE OLIVEIRA JÚNIOR, 2006).

As ONGs vêm crescendo em grandes proporções no Brasil desde a década de 1990 e, por isso, é significativa a relevância social e econômica que estas exercem no mundo, o que estimula reflexão sobre as mesmas (PEDROSA; CABRAL; PESSOA; PARENTE; PENHA; ALVES, 2009). Estas organizações, conhecidas também como Organizações da Sociedade Civil (OSCs), são definidas como entidades do Terceiro Setor, sendo consideradas da sociedade civil e de caráter privado, que possui como objetivo desenvolver trabalhos sem fins lucrativos. As áreas que as ONGs atuam podem ser diversas, como social, saúde, ambiental, grupos de proteção à mulher, tratamentos de dependentes químicos, etc (FRANCISCO, 2010).

Em geral, as ONGS podem ser definidas, também, como um grupo organizado por pessoas capazes de executar ações em áreas das políticas públicas na tentativa de encontrar respostas para problemas da sociedade em diversas vertentes, como educacional, política, econômica, cultural, de saúde, entre outros. Com isso, estas organizações buscam exercer pressões políticas em prol de pessoas excluídas da sociedade, sem objetivos de fins lucrativos (DE OLIVEIRA JUNIOR, FERRAZ, *apud* CICONELLO, 2003). Ruwer e Canoas (*apud* Falconer, 1999) aponta que as ONGs não têm como objetivo o lucro e, também, não são orientadas por instâncias do Estado, apesar da possível formalização de parcerias com organizações do Estado e do Mercado.

De acordo com a Associação Brasileira e Organizações Não Governamentais (ABONG, 2016), com as mudanças nas regras estatutárias das associações, na

constituição das fundações e um ano para as organizações se adaptarem, entrou em vigor o Novo Código, em janeiro de 2003. Considerando que a maioria das organizações não realizou as mudanças necessárias, este prazo foi prorrogado várias vezes por meio de medidas provisórias. Enquanto isso, em junho de 2005 foi sancionada a Lei 11.127, trazendo novas alterações ao Código Civil no que se refere às associações, como estabelecer um novo prazo para as organizações se adaptarem às regras, até janeiro de 2007. No Brasil, estas organizações são regidas, atualmente, pela Lei 13.204, de 14 de dezembro de 2015, que:

Art. 1º Estabelece o regime jurídico das parcerias entre a administração pública e as organizações da sociedade civil, em regime de mútua cooperação, para a consecução de finalidades de interesse público e recíproco, mediante a execução de atividades ou de projetos previamente estabelecidos em planos de trabalho inseridos em termos de colaboração, em termos de fomento ou em acordos de cooperação; define diretrizes para a política de fomento, de colaboração e de cooperação com organizações da sociedade civil (BRASIL, 2015).

Considerando ainda a Lei 13.204/2015, esta define as Organizações da Sociedade Civil (OSCs) como:

Art. 2º I a) Entidade privada sem fins lucrativos que não distribua entre os seus sócios ou associados, conselheiros, diretores, empregados, doadores ou terceiros eventuais resultados, sobras, excedentes operacionais, brutos ou líquidos, dividendos, isenções de qualquer natureza, participações ou parcelas do seu patrimônio, auferidos mediante o exercício de suas atividades, e que os aplique integralmente na consecução do respectivo objeto social, de forma imediata ou por meio da constituição de fundo patrimonial ou fundo de reserva (BRASIL, 2015).

Assim, diante o exposto, as organizações que não visam o lucro contam com indivíduos que se dispõem a não receber nenhuma quantia que os remunere, ou seja, realizam as atividades por ato voluntário muitas vezes motivadas por amor, por vontade de ajudar o próximo ou, principalmente, pela experiência a ser vivenciada, levando um aprendizado que não seria proporcionado em organizações comuns. Logo, esta pesquisa de natureza teórico-empírica buscou identificar a percepção dos

membros voluntários da AIESEC no que se refere à importância, domínio e frequência das competências técnicas e comportamentais mapeadas consideradas importantes pela organização, para que fossem realizadas as atividades, além de ter permitido a avaliação do desempenho relacionado, principalmente, ao engajamento, produtividade e assiduidade também de acordo com a percepção dos participantes.

Desta forma, considerando que poucas evidências empíricas podem ser encontradas referendando ao mapeamento de competências profissionais no contexto de ONG's (Borges-Andrade, Coelho Jr e Queiroga, 2006), esta monografia se insere no contexto da importância da profissionalização da gestão nestas organizações, com vistas ao alcance máximo da sua missão e seus objetivos. Espera-se que a problematização científica deste tipo de organização auxilie na busca pela otimização dos seus resultados

## **1.1 Formulação do problema**

Que relações podem ser estabelecidas entre importância, domínio e frequência de competências profissionais (técnicas e comportamentais), no âmbito da AIESEC/Brasília, e o desempenho de seus membros?

## **1.2 Objetivo Geral**

Descrever relações empíricas entre importância, domínio e frequência de competências profissionais (técnicas e comportamentais), no âmbito da AIESEC/Brasília, e o desempenho de seus membros.

### **1.3 Objetivos Específicos**

- I. Mapear as competências profissionais técnicas e comportamentais junto a voluntários que trabalham na AIESEC/Brasília.
- II. Descrever indicadores de frequência e de tendência central acerca da importância, domínio e frequência de competências profissionais (técnicas e comportamentais) junto a voluntários que trabalham na AIESEC/Brasília.
- III. Descrever indicadores de desempenho junto a voluntários que trabalham na AIESEC/Brasília.
- IV. Correlacionar, por meio de técnica não paramétrica, indicadores de importância, domínio e frequência de competências profissionais (técnicas e comportamentais), no âmbito da AIESEC/Brasília, e o desempenho de seus membros.

### **1.4 Justificativa**

Com o crescimento contínuo, conforme acima exposto, das Organizações Não Governamentais (ONGs) nos últimos anos na sociedade atual, considerou-se importante realizar uma avaliação de desempenho de seus colaboradores, já que não são remunerados e, assim, realizam as atividades por se identificarem com os projetos sociais de cada organização e, com isso, lutam por causas sociais. Dessa forma, para que houvesse um melhor desempenho dos voluntários, foi considerado relevante a importância de identificar, na percepção dos mesmos, as competências por eles atribuídas e exercidas. A identificação das competências permitiu a realização de uma análise das quais estão presentes nos indivíduos com base nas respostas dos participantes, quando questionados sobre suas respectivas percepções sobre a importância, domínio e frequência das competências, mapeadas anteriormente à aplicação.

Apesar da expansão, as pesquisas realizadas em organizações sem objetivos de fins lucrativos são escassas (BORGES-ANDRADE; COELHO JUNIOR; QUEIROGA, 2006). Considerando, então, a grande importância de se estudar organizações que não exercem nenhum ato remuneratório aos seus colaboradores, esta pesquisa buscou contribuir para o campo de estudo neste tipo de organização, principalmente. Levando em conta a referida escassez da exploração de pesquisas e estudos relacionados a este tema, esta pesquisa buscou contribuir com as linhas de pesquisa na área, bem como procurou servir de auxílio à própria AIESEC na tomada de decisões julgadas necessárias diante dos resultados obtidos nesta pesquisa. É importante salientar que, com estes resultados, foi possível identificar os *gaps* dentro da organização, ou seja, as lacunas entre as competências necessárias à organização e as já existentes na mesma. No que se refere às competências a serem implementadas, consideradas necessárias, ficou evidente ao verificar e analisar os resultados do presente estudo. Além disso, a avaliação de desempenho teve o objetivo de julgar o desenvolvimento do membro para com a organização no que se refere às atividades atribuídas a cada um, buscando identificar pontos positivos e negativos do membro, onde busca a potencialização dos positivos e minimização dos negativos ao exercerem suas obrigações.

O tema da pesquisa teve como motivo a escassez de estudos realizados no que se refere às Organizações Não Governamentais devido a uma certa dificuldade em encontrar artigos e textos que auxiliassem neste estudo (BORGES-ANDRADE; COELHO JUNIOR; QUEIROGA, 2006), principalmente nas áreas de competências e desempenho. Considerando a ausência de um elemento presente na maioria das organizações como um todo, a remuneração, buscou-se uma melhor compreensão de como se dá a identificação do indivíduo que se voluntaria à um projeto social na área da educação, como no caso da presente pesquisa. Além disso, buscou-se verificar com qual empenho o voluntário desenvolve suas atividades e como se dá a relação do indivíduo e as competências exigidas pela organização. Porém, destaca-se que há competências que são desenvolvidas somente após o membro integrar a organização.

O estudo entre o desempenho e as competências do indivíduo colaborador da organização é de grande relevância, considerando que é realizado um acompanhamento da eficácia de suas competências, impactando seu desempenho e contribuindo progressivamente de forma positiva para os resultados na organização. Dessa forma, é importante estudar as competências descritas e intrínsecas a todos os indivíduos e compará-las com o desempenho obtido por estes. Como afirmam Da Silva, As Silva e Souza (*apud* Steffen, 1999), as abordagens sobre competências são diversas quando referidas aos países que possuem modelos de formação profissional e concepções distintas, tais como: Alemanha, Austrália, França e Canadá, entre outros. Com isso, é possível analisar as referidas variáveis de várias formas. Na abordagem da França, os franceses consideram relevante a responsabilidade, que está inerente à competência (*apud* Zarifian, 2003), ou seja, para ter e desempenhar uma competência de forma efetiva é necessário ter responsabilidade para tal.

Diante o exposto, espera-se a contribuição deste trabalho para a ampliação dos estudos voltados ao desempenho e competências, técnicas e comportamentais, de voluntários que integram uma Organização Não Governamental. Assim, para que haja um fortalecimento do tema, é necessária a ampliação de estudos realizados, objetivo deste trabalho.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Neste Capítulo será contextualizado o surgimento dos termos “competência” e “desempenho” ao longo dos anos. Além desta contextualização histórica, foram abordados os conceitos de competência e desempenho e, ainda, a relação existente entre eles.

### **2.1 Competência**

Na década de 70, houve um debate francês no qual se referia ao questionamento de qualificação e do processo de formação profissional, especialmente técnica. Levando em consideração a insatisfação das necessidades do mundo laboral, buscavam o ensino das necessidades das empresas, tendo como foco a capacitação de trabalhadores e as possibilidades de conseguirem emprego (FLEURY; FLEURY, 2001). Com a capacitação, as competências são mais desenvolvidas por indivíduos, viabilizando um melhor desempenho e, assim, passando por uma reestruturação produtiva ou organizacional.

Em um mundo atual que passa por um processo de globalização, com transformações intensas e constantes, gera uma disputa entre as organizações conhecida por competitividade. Um dos fatores que contribui para a diferenciação de uma organização para outra é a competência presente em seus atores corporativos. Com um contexto organizacional cada vez mais complexo, a qualificação se torna um diferencial dentro das organizações, o que exige uma constante atualização do nível de conhecimento e informação dos indivíduos que nelas integram. Com isso, os conhecimentos, habilidades e atitudes são denominadas por competências (COMINI; KONUMA; DOS SANTOS, 2008). Assim sendo, segundo SCIANNI, MACIEL (2007), a definição de competência aparece como alternativa para aumentar a eficiência nas organizações, logo, em uma redução de custos operacionais e ganho de competitividade.

As competências humanas no trabalho, articuladas com desafios relacionados à temas socioambientais impostos às organizações, é um campo a ser explorado (BRUNSTEIN; RODRIGUES, 2011). O termo competência vem sendo pesquisado de várias formas em estudos que se referem ao comportamento organizacional, referindo-se à uma característica individual ou à uma variável que se aplica no contexto organizacional. Sendo assim, a competência pode ser entendida como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes intrínsecas à uma pessoa que deve ter para que possa desenvolver, de forma eficaz, suas respectivas atribuições e responsabilidades. Então, pode-se afirmar que está diretamente ligada ao saber agir de uma forma que garanta a entrega dos resultados do trabalho atribuído. (DOS SANTOS; COELHO JUNIOR; DE MOURA, 2011). Os autores apontam, ainda, que o uso do termo competência implica em duas vertentes na área de Administração: a Administração Estratégica, que foca na teorização e investigação empírica das competências organizacionais, e a Gestão de Pessoas, com estudos direcionados à análise das causas da aquisição e expressão de competências individuais.

Por outro lado, de acordo com FLEURY, FLEURY (2001), competência é definida como uma palavra do senso comum, usada para caracterizar um indivíduo que possui qualificação para realizar alguma atividade. Estes autores entendem como qualificação por requisitos relacionados ao cargo, à posição ou pelos conhecimentos e habilidades da pessoa, podendo classificá-los e certificá-los por meio do sistema educacional. De uma forma mais precisa, os autores definem competências como:

[...] “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo” (FLEURY; FLEURY, 2001, p. 188).

Considerando essa definição, a competência é composta por alguns fatores que a torna ampla e explicativa, conforme a Figura 1.





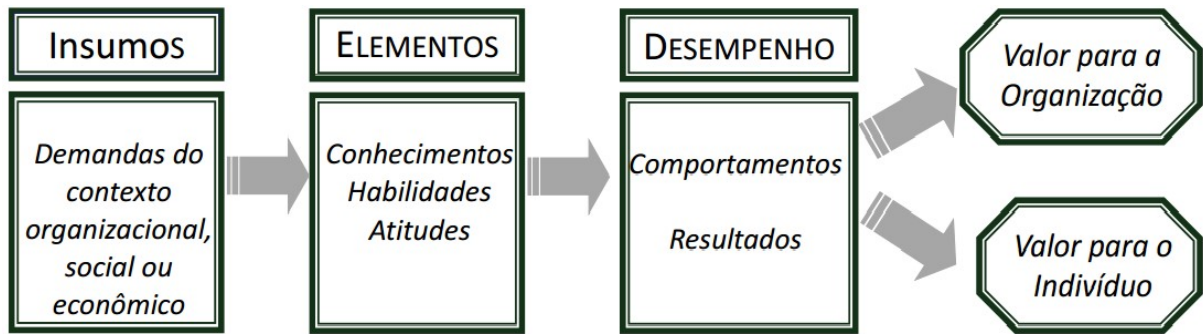
**Figura 1.** Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização

Fonte: Fleury e Fleury, 2001.

Então, a competência em si é dinâmica, devendo adaptar-se às atividades, situações, ambiente e aos indivíduos que fazem parte do trabalho. Cada organização busca competências em seus profissionais 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 organização deseja.

Brandão e Bahry (2005) concluem que as competências podem ser classificadas em humanas ou profissionais, relacionadas a indivíduos ou a pequenas equipes de trabalho e organizacionais, inerentes a toda a organização ou a uma de suas unidades produtivas. Assim, é possível mapear competências tanto de grupos quanto individuais dos profissionais.

De um outro ponto de vista, conforme MONTEZANO; DA SILVA; COELHO JUNIOR (2015), o conceito de competências tem sido debatido de forma progressiva como sendo de grande relevância para o atingir o sucesso organizacional, por abarcar a capacidade do indivíduo em realizar tarefas e seu desempenho no ambiente de trabalho. Em contrapartida, os autores acreditam na necessidade de maior aprofundamento nos estudos sobre o tema no Brasil. Ainda, é importante ressaltar que as competências humanas vêm sendo abordadas como aperfeiçoamento da Gestão de Pessoas, mediante a Gestão por Competências.



**Figura 2.** Componentes do conceito de competência

Fonte: Brandão (2012).

Conforme mostra a Figura 2, são apresentados componentes do conceito de competência na percepção de Brandão (2012). Para que haja, inicialmente, a competência em um indivíduo, são necessárias demandas de contextos organizacionais, sociais ou econômicos que a fundamentem. Em seguida, elementos das competências são compostos por conhecimentos, habilidades e atitudes que direcionam a prática da competência, apontando como deve ser realizada, o que precisa para ser aplicada e o interesse do profissional em saber ou aprender a fazer. Dessa forma, o desempenho é provocado, resultando em comportamentos e resultados, que gera um determinado valor para a organização e, por outro lado, um valor para o próprio indivíduo ao atingir metas e objetivos pré-determinados pela organização.

### 2.1.1 Mapeamento de competências

De acordo com Brandão e Bahry (2005), o mapeamento de competências é permitido assim que a estratégia organizacional é formulada. Considerando que o *gap*, ou lacuna de competências, é a diferença entre as competências necessárias para a realização das atividades rotineiras da organização e as competências já existentes na organização, com ações de captação e desenvolvimento das competências de uma organização, a lacuna tende a diminuir, como o contrário também ocorre, caso não haja ações desse tipo, o *gap* aumenta, dificultando o atingimento do objetivo organizacional. Esta conclusão se deu pelo fato de que as

organizações exigem, cada vez mais, novas competências. Dessa forma, competências já existentes nas organizações podem se tornar ineficazes e indiferentes para a organização com o passar do tempo.

Ainda de acordo com os autores, para que o referido mapeamento seja realizado, a organização tem disponível diversos métodos e técnicas de pesquisa social capazes de resultar em um diagnóstico, identificando lacunas de competências e, ainda, permitindo obter um planejamento de ações de recrutamento, seleção e desenvolvimento profissional. Enquanto isso, Freitas e Brandão (2005) apontam que a captação se dá pela seleção de competências externas, tendo que integrá-las ao ambiente organizacional. Estas, por um lado, podem ser inseridas tanto em nível individual por meio de recrutamento e seleção de pessoas quanto no nível organizacional por alianças estratégicas. Por outro lado, o desenvolvimento das que já existem na organização devem ser aprimorados em ambos os níveis. No nível individual, por meio da aprendizagem e no nível organizacional, por meio de investimentos em pesquisas. Após essa etapa, a avaliação e o acompanhamento que comparam os resultados alcançados com os esperados.

Ainda de acordo com Freitas e Brandão (2005), no que se refere à competência, é possível visualizar a diferença no desempenho antes e depois da mesma ter sido desenvolvida ou aprimorada. Brandão e Bahry (2005) apontam o mapeamento de competências como um processo que busca identificar o *gap* ou lacuna de competências, ou seja, a diferença entre as competências consideradas necessárias e as competências internas existentes na organização a fim de atingir a estratégia organizacional. Dessa forma, o mapeamento de competências é a descrição de competências, que deve ser capaz de representar um desempenho ou um comportamento esperado, ou seja, que indique o que o profissional deve ser capaz de realizar, segundo os autores. Esta descrição tem de ser composta por um verbo e um objetivo a ser alcançado com a ação e, quando possível e conveniente, acrescido de uma condição para que o desempenho possa ocorrer ou, ainda, um critério capaz de apontar um padrão de qualidade, no mínimo, satisfatório, conforme os exemplos na figura a seguir.

Comportamento (Verbo + Objeto da ação)	Critério	Condição
Realiza análises financeiras	com acurácia	utilizando diferentes modelos para estimar o retorno de investimentos
Atende aos cidadãos (usuários do serviço público)	com presteza e cordialidade	levando em consideração as suas expectativas e necessidades

**Figura 3.** Exemplos de condições e critérios associados a competências.

Fonte: Brandão e Bahry (2005, p. 183).

Conforme Brandão (2012), o mapeamento de competências é dado pela identificação das competências necessárias para que as atividades sejam cumpridas e da existência destas nos indivíduos que colaboram para a organização. Ainda, a diferença entre as competências que já estão presentes nos profissionais e a ausência destas julgadas necessárias, é conceituada por *gap*, ou seja, lacuna de competência.

## 2.2 Desempenho Humano no Trabalho

Coelho Junior (2011) aponta que nos últimos anos têm sido apreciados estudos sobre comportamento organizacional a respeito de variáveis preditoras no que tange o desempenho humano no trabalho. Grande parte das pesquisas busca identificar e estudar as variáveis relacionadas à avaliação de desempenho. Por outro lado, este alega que outras etapas relacionadas à gestão de desempenho no trabalho têm sido pouco exploradas. Em sua percepção, o autor define gestão do desempenho como o progresso de ações direcionadas aos indivíduos e equipes de trabalho direcionada ao planejamento, execução, monitoramento, avaliação e revisão do desempenho.

Considerando que a avaliação de desempenho existe desde a Antiguidade, os mecanismos que controlam os trabalhadores nessa questão tiveram maior importância ao surgir o capitalismo e as grandes indústrias (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001). Os autores consideram como objeto de avaliação que avaliar é

a comparação de um resultado esperado do indivíduo e o que ele, de fato, apresenta na realidade.

O desempenho, considerado uma ferramenta gerencial (LANG, 2001), está diretamente ligado ao comprometimento que o indivíduo tem para com as atividades a serem realizadas na organização, possibilitando superar a concorrência quando há melhores desempenhos. Então, é apontado pela autora que "os melhores funcionários e motivá-los a superar a concorrência será o desafio central dos anos que vêm pela frente" (p. 15). Os funcionários devem ser, constantemente, estimulados na criatividade, não havendo necessidade da limitação por parte das organizações em recrutar, manter e treinar estes membros. Pelas habilidades distintas que existem entre as pessoas, a organização tem de adquirir novos capitais humanos, buscando sempre complementar seus atores corporativos.

Coelho Junior (2011) se refere ao desempenho como conjunto de esforços realizados por um indivíduo que são orientados para a execução de determinados tipos de comportamento anteriormente planejados e esperados. Este instrumento tem um objetivo e deve se conectar a todos as características e aspectos no que se refere à sua execução e que, conseqüentemente, devem estar ligados ao cumprimento de metas organizacionais e que permitam ser investigadas e julgadas em termos de adequação, eficiência e eficácia. O autor indica, também, alguns fatores que seriam considerados relevantes à determinação e planejamento do desempenho dos indivíduos ao exercer suas atividades, tais como tempo, custo, qualidade e volume de trabalho.

É importante que seja avaliado tanto o indivíduo isolado quanto as equipes, assim como não só por seus chefes como por seus colegas também. O desempenho deve ser avaliado por ser um método capaz de identificar a efetividade das atividades realizadas pelo indivíduo e equipes, possibilitando o *feedback* para os avaliados sobre como está sendo realizado seu respectivo trabalho.

Conforme Coelho Junior e Borges-Andrade (2011), o desenvolvimento contínuo deve ser incentivado por ações aprendizes que causem impacto no desempenho,

verificando-o posteriormente. A avaliação de desempenho permite julgar como está sendo realizado o trabalho do profissional.

CAVAZOTTE; MORENO JR.; TURANO (2015) apontam que aspectos intrínsecos ao ambiente laboral como a disponibilidade de recursos e a cultura organizacional causariam impacto sobre aspectos processuais do desempenho, ou seja, comportamentos individuais e resultados atingidos, e suas consequências. Ainda, os autores se remetem às oportunidades de crescimento como um incentivo adicional ao bom desempenho nas atribuições do trabalho por parte dos profissionais.

### **2.3 Relação entre competências e desempenho**

Com o avanço ininterrupto da tecnologia, as organizações se tornam ainda mais competitivas. Para isso, deve haver uma relação forte entre as competências e o desempenho, já que as variáveis têm grande impacto nos resultados obtidos pela organização. Competências estas que são necessárias para que o indivíduo tenha ou venha a desenvolver para alcançar as expectativas da empresa, e o desempenho, que é capaz de apresentar como está sendo o desenvolvimento das atividades realizadas para que os resultados apresentados pelo profissional estejam em acordo com os objetivos da organização.

De acordo com BRUNSTEIN; RODRIGUES (2011), a noção da competência leva alguns parâmetros à ideia de um aumento do desempenho, tanto pessoal quanto organizacional, para que haja um resultado positivo e crescente. Ou seja, com a competência intrínseca ao indivíduo, este tem a possibilidade de obter um melhor desempenho caso não tivesse. Por ter a capacidade de realizar uma atividade com sucesso, o indivíduo traz para a organização uma maior produtividade e, consequentemente, resultados positivos com o capital intelectual que está inserido na empresa.

Pela perspectiva de FLEURY; FLEURY (2001), o conceito de competência é entendido como o conjunto de capacidades humanas, que são constituídas por

conhecimentos, habilidades e atitudes capazes de obter um desempenho significativo, onde se acredita que os melhores desempenhos estão relacionados à inteligência e personalidade dos indivíduos. Ainda, os autores consideram o termo como fonte de recursos, que acaba por ser entendida como as tarefas atribuídas a um determinado cargo.

Para que as competências tenham eficácia nos resultados, há de ter comprometimento ao realizar as tarefas atribuídas ao cargo. Com isso, há impacto visível no desempenho do indivíduo. Em Organizações Não Governamentais, no caso do estudo da presente pesquisa, é indispensável o comprometimento dos voluntários para que os resultados sejam alcançados da forma mais positiva possível, já que não há remuneração como elemento de motivação. Então, com a competência desenvolvida e com o comprometimento dos integrantes da organização, os resultados são mais lucrativos. A maior recompensa dentro de uma organização que não tem como objetivo o lucro é o reconhecimento, virtude esta que estimula qualquer indivíduo positivamente. Por fim, a conexão entre competências e desempenho resulta em uma vantagem competitiva da organização.

Segundo BRANDÃO; BAHRY (2005), a aplicação das competências, ou seja, dos conhecimentos, habilidades e atitudes, de forma sinérgica, no ambiente de trabalho gera o desempenho profissional. Dessa forma, o desempenho é o conjunto de competências expressos pelo indivíduo ao realizar atividades laborais que lhe foram encarregadas. Freitas e Brandão (2005) apontam que as competências profissionais são desenvolvidas por meio da aprendizagem, enquanto o desempenho é a manifestação do que a pessoa aprendeu.

O próximo Capítulo trata dos métodos e técnicas de pesquisa que instrumentalizaram os objetivos desta pesquisa, sob perspectivas da contribuição teórica aqui exposta.

### **3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA**

Este Capítulo apresenta os métodos e técnicas escolhidas para esta pesquisa, as quais permitiram identificar e analisar a importância, domínio e frequência de competências, técnicas e comportamentais, mapeadas dos voluntários que integram a AIESEC e, ainda, a relação com o desempenho destes.

O Capítulo se divide em: caracterização da organização, tipo e descrição geral da pesquisa, caracterização da população, caracterização dos instrumentos de pesquisa e, por fim, descrição dos procedimentos de coleta e de análise de dados utilizados.

#### **3.1 Caracterização da organização**

A Associação Internacional de Ciências Econômicas e Comércio (AIESEC) é uma Organização Não Governamental (ONG) de origem europeia, que atua no mercado há cerca de 30 anos. Reconhecida pela Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura - UNESCO e considerada a maior organização internacional administrada por jovens, além de ser uma organização global, apartidária e independente, a AIESEC está presente em 126 países e é responsável por estimular a descoberta e o desenvolvimento da liderança em seus membros ao realizarem o trabalho na organização e, também, por meio de intercâmbios sociais e profissionais. A organização possui parcerias com organizações locais que, junto aos membros, possibilita a realização de trocas culturais ao receberem e enviarem intercambistas. Dessa forma, a AIESEC se relaciona com ONGs e Instituições de Ensino do Brasil por meio de projetos sociais. Com isso, os projetos buscam desenvolver agentes de mudanças em temas globais relacionados a sustentabilidade, responsabilidade social, direitos humanos, multiculturalismo e empreendedorismo social (AIESEC, 2016).



Ainda de acordo com site da AIESEC (2016), esta é uma organização que busca ser responsável por impactos positivos na sociedade, por meio da promoção da paz, igualdade, tolerância e bem-estar social. Reconhecida pela Organização das Nações Unidas - ONU, para que seja efetivo o impacto desejado, esta desenvolve habilidades e capacidade de liderança nos jovens por meio do aprendizado proativo, experiências voluntárias e com intercâmbios. A faixa etária dos membros e estudantes que participam de intercâmbios é entre 18 e 30 anos de idade.

Conforme a AIESEC no Brasil (2016), os membros são divididos por categorias, sendo elas:

**Jovens Talentos (membros):** capazes de realizar e multiplicar conhecimentos, que possuem potencial para causar impacto positivo na sociedade e sabem que uma boa formação acadêmica precisa ser complementada por experiências práticas.

**Talentos Globais (Intercâmbio Profissional):** o programa objetiva inserir o participante em uma cultura diferente e, assim, promover a ele um ambiente global de aprendizado que o colocará perante desafios profissionais, além de vivenciar a realidade de uma empresa internacional.

**Voluntário Global (Intercâmbio Social):** oportunidades para ações voluntárias em ONGs, escolas e comunidades em destinos surpreendentes. O programa de intercâmbio permite o desenvolvimento do autoconhecimento, orientado para a solução, conseguindo empoderar outras pessoas e criar uma consciência global.

**Empreendedor Global (Intercâmbio profissional de curta duração em startups):** intercâmbio global que possibilita os jovens a se desenvolverem e desenvolver também suas carreiras em uma *start-up*.

Com foco na liderança e em proporcionar aos membros experiências diferenciadas por meio de experiências práticas e em ambientes desafiadores, a organização em estudo traça capacidades e objetivos distintos entre as categorias. Os jovens talentos, que constituem a membresia da organização, estão sujeitos a desenvolver competências para solucionar problemas, aprimorar as habilidades e seu desenvolvimento tanto pessoal quanto profissional, enquanto na categoria de talentos globais, os participantes têm a oportunidade de vivenciar uma realidade de uma empresa internacional, serem inseridos em uma cultura diferente e em um ambiente global de aprendizado, desenvolvendo uma visão empreendedora, tendo

contato com o mercado externo e conhecimento de tendências. O voluntário global possibilita ao participante o desenvolvimento de autoconhecimento, torná-lo orientado para a solução, alcançando o empoderamento de outras pessoas, além de criar uma consciência global e, por fim, o empreendedor global permite o participante conectar-se à especialistas e profissionais de diversas áreas, também desenvolvendo uma visão empreendedora. Além do que foi exposto, as experiências nos programas da organização permitem o indivíduo a aprender e aprimorar outros idiomas, devido à comunicação com estrangeiros.

### **3.2 Tipo e descrição geral da pesquisa**

Esta pesquisa é de abordagem quali-quantitativa, além de ser considerada de caráter transversal, pois teve a coleta de dados em um único momento, iniciada no segundo semestre de 2016 e finalizada no primeiro semestre de 2017. A abordagem qualitativa se deu pelo mapeamento de competências e a quantitativa pela análise dos dados numéricos obtidos pela ferramenta SPSS.

Com o objetivo de verificar a relação entre a importância, domínio e frequência das competências com o desempenho dos membros na organização, a pesquisa teve início no segundo semestre de 2016 e foi finalizada no primeiro semestre de 2017.

A presente pesquisa é de natureza empírica quali-quantitativa. De acordo com Günther (2006), ao revisar os estudos realizados sobre a pesquisa qualitativa e quantitativa, observou que, frequentemente, a pesquisa qualitativa não tem sido definida de forma direta, mas de forma que contrapõe a pesquisa quantitativa. Assim, pode-se dizer que estas são complementares e, quando utilizadas mutuamente, tornam os estudos mais ricos em informações, análises e conclusões.

Enquanto isso, na percepção de Gil (2008), os tipos de pesquisa são divididos em duas vertentes: quanto aos objetivos e quanto aos procedimentos técnicos. No caso desta pesquisa, quanto aos objetivos, é descritiva, já que descreve características

de uma quantidade considerável de indivíduos, além de usar questionário para obtenção de informações e dados que, posteriormente, foram analisados.

A parte qualitativa da pesquisa deu-se pela descrição das competências exigidas para realização das atividades dos profissionais, enquanto a parte quantitativa consistiu na análise dos dados e correlações geradas entre as dimensões e escore de desempenho. A análise mútua dá seguimento a uma conclusão mais fundamentada.

### **3.2.1 Metodologia da avaliação do desempenho**

Na AIESEC, a avaliação de desempenho é realizada de duas formas: em cada equipe e individualmente. Entre os indicadores de desempenho que foram utilizados nesta pesquisa estão a presença em *Office Hours* (OHs), presença em Reuniões Gerais (RGs) e, por fim, a presença nas REBzonas. Considerando que REB é *Reunion Executive Board*, ou seja, Reuniões Semanais dos Diretores, REBzona é uma nomenclatura que torna estas reuniões mais amplas, englobando os diretores, gerentes e coordenadores no caso deste estudo. Os diretores são os encarregados pelo trabalho final da área, que se responsabilizam pelos gerentes e coordenadores, os quais são considerados do mesmo nível hierárquico. A diferença entre estes é que os coordenadores são da área de suporte e os gerentes da área de *backoffice* (operações), que inclui os setores de Marketing, Gestão de Pessoas, Finanças e Relacionamento Governamental, que entregam intercâmbios para a organização. Enquanto os diretores auxiliam os coordenadores e gerentes (operações), sendo os gerentes responsáveis por executar as operações, traçando estratégias para vendas e, ainda, orientando seus membros a vender intercâmbios e organizar tudo que for necessário para o recebimento dos intercambistas. Por outro lado, os coordenadores dão o suporte necessário aos gerentes para alcançar os objetivos da organização. A presença em *Office Hours* (OHs) é dada pelo comparecimento de membros no escritório físico da organização, localizado em Brasília no caso, em que são exigidas 2 (duas) horas por semana, no mínimo, para que sejam cumpridas, mas não

havendo problema caso o tempo seja ultrapassado. Dessa forma, cada membro da organização, independentemente do cargo ou nível hierárquico que o mesmo ocupa, tem o dever de cumprir as horas exigidas. Neste comparecimento, o membro deve realizar as atividades que lhe foram atribuídas como, dependendo do cargo, entrar em contato com empresas e/ou ONGs, e receber estudantes que estejam interessados em fazer intercâmbio, sanando dúvidas e explanando sobre o processo.

As duas últimas variáveis, RGs e REBzonas, ocorrem nas sextas-feiras de forma intercalada, iniciando às 19 horas e finalizando, no máximo, às 21 horas. Dessa forma, são realizadas 2 Reuniões Gerais e 2 REBzonas por mês.

As Reuniões Gerais (RGs) são dadas por encontros com todos os membros da organização, que ocorrem a cada 15 dias. O presidente da organização, junto com os diretores de cada setor, são os responsáveis por conduzir estas reuniões. Nelas, são discutidos os resultados da organização e recados são repassados, além de levarem decisões e implementação de ideias que os membros devem colocar em prática. Após a exposição dos referidos pontos, a membresia é ouvida.

E, por fim, nas REBzonas, os diretores, gerentes e coordenadores se reúnem para discutir sobre assuntos relevantes, levantando quais são os pontos que devem ser melhorados e, ainda, realizar capacitações. Estas reuniões permitem que os gerentes e coordenadores participem das tomadas de decisões junto aos diretores. Além disso, os diretores contam com os mesmos para que ajudem a implementar as ideias discutidas e concluídas.

As variáveis mencionadas e escolhidas para esta pesquisa se encontram no relatório mensal da organização, que mensuram e avaliam a performance tanto do grupo do setor como individualmente, permitindo identificar o resultado mensal e algumas melhorias que o time ou determinado membro precisa. É importante destacar que os relatórios foram elaborados somente por diretores do respectivo time. Assim, as variáveis passaram por análise para que fossem detalhadas e repassadas para o Excel, o que possibilitou uma apreciação dos resultados no que se refere somente aos membros que responderam o questionário.

### 3.3 População e amostra

Ao escolher a organização que seria objeto de estudo da presente pesquisa, deu-se preferência por uma organização não governamental que fosse reconhecida por jovens e, também, que fosse de fácil acesso. Considerando que a AIESEC é gerida por jovens e atua com indivíduos na faixa etária de 18 e 30 anos e, ainda, que havia colegas que vivenciaram a rotina da empresa, foi realizada uma busca por representantes que pudessem colaborar com informações e aplicação do questionário.

A pesquisa foi aplicada por meio de uma plataforma *online* da própria organização a todos os membros que integram a organização que, no caso de Brasília, é constituída por 70 voluntários, no período de aplicação, que atuam em diversas áreas na AIESEC, como *marketing*, *design*, vendas, recursos humanos, e outras. Somente 35 membros do total de membros ativos da organização responderam o questionário de competências, aplicado pelo Diretor de Recursos Humanos da AIESEC.

Com as respostas fornecidas no questionário, o diretor da área de RH organizou os dados em uma planilha que possuiu duas variáveis sociodemográficas referentes aos participantes da pesquisa, sendo elas: sexo e faixa etária, possibilitando um melhor entendimento da amostra deste estudo. Com relação aos participantes, é possível encontrar 54,28% sendo do sexo feminino e 45,71% do sexo masculino. No que se refere à faixa etária destes, há uma maior concentração de indivíduos que possuem entre 20 e 25 anos (77,14%). Para que a análise de dados do perfil da amostra seja descrita de forma completa, foi elaborada a Tabela 1, a seguir, acompanhadas de suas respectivas frequências absolutas e relativas.

**Tabela 1. Dados gerais dos respondentes da pesquisa**

<b>DADOS DOS RESPONDENTES DA PESQUISA</b>		
<b>Sexo</b>	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Frequência Relativa</b>
Feminino	19	54,28%
Masculino	16	45,71%
<b>Faixa Etária</b>		
Menos de 20 anos	1	2,85%
Entre 20 e 25 anos	27	77,14%
26 anos ou mais	2	5,71%
Não informado	5	14,28%

Fonte: Elaborado pela autora (2017)

É importante destacar que a organização se divide em áreas de operações e áreas de suporte. A área de operações se remete aos membros responsáveis pelo envio e pelo recebimento de intercambistas, ou seja, que lidam diretamente com os intercâmbios realizados na organização, enquanto as de suporte são compostas por uma quantidade mais restrita de membros, estes que atuam nos setores de Finanças, Marketing e Gestão de Talentos. Especificamente, é na área de Gestão de Talentos que se realiza a avaliação dos resultados obtidos pelos integrantes das áreas operacionais.

Considerando que durante a realização da pesquisa a organização passou por uma troca de gestão, em 2017, os nomes das áreas foram redefinidos. Em 2016, as áreas de suporte eram denominadas em Gestão de Talentos, Finanças, Marketing e Relação Governamental e, neste ano, foram substituídas por Gestão de Pessoas, Finance & Legal, Negócios para Consumidores/Negócios para Empresas, e Relações Externas, respectivamente.

### **3.4 Instrumento(s) de pesquisa**

O presente estudo trata de uma pesquisa empírica de abordagem quali-quantitativa. A coleta de dados foi realizada por meio de uma entrevista semiestruturada com o

responsável pelo setor de Gestão de Talentos da AIESEC em Brasília, que respondeu todo o questionário e dúvidas que surgiram ao longo da conversa. Em seguida, foi possível elaborar um questionário para todos os membros voluntários que integram a organização em estudo com objetivo de verificar a relação entre as competências profissionais técnicas e comportamentais e o desempenho obtido pelos mesmos ao realizarem as atividades que lhe foram atribuídas dentro da organização. Este, especificamente, foi elaborado a fim de verificar as competências sob três vertentes, sendo elas: a importância das competências para realizar as atividades, o domínio que o indivíduo tem das mesmas e a frequência que elas ocorrem na rotina dos membros da organização. Os participantes da pesquisa foram questionados a respeito das atividades realizadas, relacionamento com os membros da organização, bem como conhecimentos, habilidades e atitudes diante situações enfrentadas no trabalho. É importante destacar que os questionários foram preenchidos de acordo com a visão dos próprios voluntários.

O instrumento contou com 30 competências mapeadas, as quais se referem à conhecimentos, habilidades e atitudes que os membros devem ter para que os atendimentos aos clientes/intercambistas/estudantes sejam eficientes e eficazes, buscando atingir as metas estabelecidas ou, até mesmo, superá-las. O mapeamento destas foi realizado de acordo com os procedimentos de construção apresentados por Brandão e Borges-Andrade (2007), que seguem o modelo com verbo, condição e critério. Associados à escala Likert, as competências foram avaliadas pelos membros, sob seus respectivos pontos de vista, com intervalos de quatro níveis para cada dimensão.

Para o questionário que se refere às competências, já mapeadas, foi possível responder entre 4 opções de preenchimento para cada quesito: importância, domínio e frequência. A tabela 2, a seguir, apresenta as informações da escala aplicada.

**Tabela 2. Competências Individuais Gerais**

<b>Competências Individuais Gerais</b>	
<b>Dimensões</b>	<b>Intervalos/Definições</b>
<b>Domínio</b>	1 – Não tenho domínio 2 – Pouco domínio 3 – Médio domínio 4 – Tenho domínio
<b>Importância</b>	1 – Pouco importante 2 - Importante 3 - Muito importante 4 - Fundamental
<b>Frequência</b>	1 - Diariamente 2 - Semanalmente 3 - Mensalmente 4 - Semestralmente

Fonte: Elaborado pela autora.

### **3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados**

Esta pesquisa teve como objetivo descrever as relações empíricas entre as dimensões domínio, importância e frequência de competências profissionais (técnicas e comportamentais), no âmbito da AIESEC/Brasília, e o desempenho de seus membros. Considerando que a AIESEC é classificada como uma Organização Não Governamental e composta por jovens estudantes, obteve-se uma certa dificuldade em realizar a entrevista com o diretor da área de Recursos Humanos, já que este não dispunha de muito tempo. Dessa forma, a entrevista foi realizada por meio de áudio/*whatsapp*, com questionamentos adicionais julgados necessários no



decorrer da entrevista, a fim de complementar as ideias das perguntas elaboradas. A entrevista foi direcionada por um roteiro de perguntas e respondidas com detalhe de informações. Com os dados da entrevista, realizou-se o mapeamento das competências. Este foi elaborado e disposto em uma planilha com as competências descritas, totalizando 30. Em seguida, seguiu para análise do diretor de Recursos Humanos e, assim que aprovada por este, foi transformado em questionário. Posteriormente, o questionário foi aplicado, buscando identificar as percepções dos membros nas dimensões importância, domínio e frequência das referidas competências quando operadas no decorrer de suas atividades. Ainda, relacionou-se cada competência com o desempenho dos mesmos.

Para que as informações básicas fossem obtidas, primeiramente foi realizada uma análise documental de um manual do candidato da empresa que foi encaminhado pelo diretor da área de Gestão de Talentos. Com isso, foram pontuadas características que qualquer membro deveria ter para que fosse obtido um bom desempenho ao realizar as atividades que lhe foram atribuídas e, posteriormente, foi elaborado um roteiro de perguntas (Apêndice A) com as palavras-chave para que fosse identificado o contexto da competência e o que seria necessário o membro ter intrínseco a si. Assim feito, foi realizada a entrevista (Apêndice B) com o Diretor de Recursos Humanos da AIESEC, que respondeu com detalhes todos os questionamentos, inclusive questões pontuais que surgiam ao longo da conversa, possibilitando a identificação e o mapeamento das competências de forma mais clara. Após a elaboração do questionário de competências, houve a aplicação deste, o qual deveria ser respondido pelo máximo de membros ativos, totalizando 35 questionários respondidos, já que nem todos puderam ou quiseram participar da pesquisa.

É importante considerar que, antes da aplicação, foi pedido um retorno para que houvesse a validação e ciência do diretor da área referente às competências mapeadas que seriam necessárias a todos os membros, independente do cargo e da área. O retorno do diretor foi a validação do mapeamento de todas as 30 competências, sem qualquer inclusão, alteração ou retirada de alguma das competências. A aplicação do questionário de competências foi realizada por meio

de uma plataforma da própria organização, chamada *Podio*, onde os membros puderam responder.

A identidade dos participantes foi garantida como sigilosa, considerando que não houve espaço para identificação dos voluntários e tendo sido explanado o objetivo e o assunto da pesquisa que estava sendo realizada no momento. Ainda, foi esclarecido que a participação dos membros da organização seria de grande relevância para que fosse possível a conclusão de um trabalho acadêmico. Ao ter as respostas coletadas, o diretor de Gestão de Talentos organizou em uma planilha as respostas dos participantes. Em seguida, foram calculadas as médias de cada competência por indivíduo e, posteriormente, as médias gerais de cada dimensão.

No que se refere à coleta de dados quantitativos, a tabulação dos dados foi realizada por meio do *Software Statistical Package for Social Sciences (SPSS)*, versão 22 e por meio do Excel, versão 2016. Nestas ferramentas foram calculados dados dos indicadores de desempenho, obtendo-se as médias de cada indicador e, ainda, a correlação entre a competência e o desempenho dos indivíduos.

## **4. RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Este Capítulo trata da análise dos resultados obtidos nesta pesquisa. Neste será apresentado subdivido em 4 tópicos: resultados descritivos das competências profissionais, domínio como desempenho dos membros e resultados dos indicadores de desempenho de cada membro que participou da pesquisa. Ainda, será discutida uma análise das correlações encontradas que se fazem pertinentes ao estudo.

### **4.1 Resultados descritivos das Competências Técnicas e Comportamentais**

Com base nos conceitos abordados e, especificamente, nas definições de competências expostas neste trabalho, é possível discorrer sobre os resultados descritivos do instrumento de competências profissionais e, mais especificamente, técnicas e comportamentais nas três dimensões que foram analisadas de maneira segregada (domínio, importância e frequência). A primeira refere-se ao domínio que cada membro da AIESEC considera, na sua respectiva visão, possuir de cada uma das 30 competências mapeadas. A segunda retrata a importância que o indivíduo considera das práticas das competências para o atingimento do objetivo da organização. E, por fim, a terceira e última dimensão – frequência – refere-se à regularidade que o indivíduo executa as competências descritas ao longo da realização de suas respectivas atividades.

Os resultados apresentados a seguir informam a análise descrita com o cálculo de medida central (média) e medidas de dispersão (desvio-padrão e coeficiente de variação) no que se refere aos instrumentos em uma escala que varia de 1 a 4 nas dimensões anteriormente mencionadas. Dessa forma, os resultados das tabelas a seguir derivaram de respostas provenientes dos questionários aplicados aos membros em um determinado período da presente pesquisa. As tabelas foram subdivididas por assunto a fim de facilitar o entendimento e a análise das medidas

de acordo com o assunto das competências. Assim, foram subdivididas em: perfil de trabalho, atendimento, organização e relacionamento internacional.

**Tabela 3: Resultados descritivos referentes ao Instrumento das Competências Técnicas e Comportamentais relacionadas ao Perfil de Trabalho - Dimensão Domínio.**

PERFIL DE TRABALHO				
Competências - Domínio		Média	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação
1.	Trabalho em equipe, demonstrando presteza e cordialidade.	2,97	0,82	0,28
2.	Tenho um bom desenvolvimento na linguagem oral.	2,91	0,82	0,28
3.	Repasso informações com clareza e de forma direta, possibilitando uma comunicação efetiva.	2,86	0,85	0,3
4.	Desenvolvo um plano estratégico de ação visando o atingimento eficaz das metas e resultados de trabalho.	3,29	0,71	0,22
5.	Comunico-me, com clareza e objetividade, com os colegas sobre assuntos da organização.	3,09	0,78	0,25
6.	Manifesto comunicação efetiva tanto internamente, entre membros, quanto externamente, com consumidores.	3,4	0,74	0,22
7.	Busco sempre aprimorar os serviços prestados visando um maior número de indivíduos impactados pela AIESEC.	3,23	0,73	0,23
8.	Sou proativo na resolução de problemas dentro da organização.	3,23	0,81	0,25
9.	Soluciono rapidamente um problema, atentando-me aos fatos com rapidez e inteligência.	3,14	0,73	0,23
10.	Gerencio o tempo com eficiência, para atender as demandas da organização.	3	0,84	0,28
11.	Tenho inteligência emocional para lidar com problemas tanto emocionais quanto profissionais, diante de situações difíceis, pressões recebidas ou situações de estresse vivenciadas.	3,17	0,86	0,27

Fonte: Elaborado pela autora.

Na Tabela 3, é possível identificar que a maior média (3,29) é dada na competência “Desenvolvo um plano estratégico de ação visando o atingimento eficaz das metas e resultados de trabalho”, apontando que esta é a que maior parte dos membros acreditam dominar. Dessa forma, o coeficiente de variação desta (0,22) indica que

há homogeneidade nas respostas, ou seja, as respostas não tiveram significativa variação entre elas. Considerando que o maior coeficiente de variação nesta tabela foi de 0,28 em três competências, que são elas “Trabalho em equipe, demonstrando presteza e cordialidade”, “Tenho um bom desenvolvimento na linguagem oral” e “Gerencio o tempo com eficiência, para atender as demandas da organização”, significa também que há semelhança entre as respostas.

**Tabela 4: Resultados descritivos referentes ao Instrumento das Competências Técnicas e Comportamentais relacionadas ao Atendimento - Dimensão Domínio.**

ATENDIMENTO				
Competências - Domínio		Média	Desvio Padrão	Coeficiente de Variação
1.	Sei lidar ou me portar diante de um interessado em adquirir o produto da organização.	2,97	0,79	0,26
2.	Transmito as informações do produto ao interessado/cliente com clareza, objetividade e riqueza de detalhes.	2,86	0,91	0,32
3.	Vendo o produto ao cliente dirimindo suas dúvidas sobre o mesmo, seguindo as informações repassadas na capacitação.	3,06	0,91	0,3
4.	Estou disposto(a) a aprender/aprimorar conhecimentos linguísticos internacionais dentro da organização.	3,37	0,81	0,24

Fonte: Elaborado pela autora.

Na Tabela 4, verificou-se que o maior coeficiente de variação foi encontrado na competência “Transmito as informações do produto ao interessado/cliente com clareza, objetividade e riqueza de detalhes”. Por outro lado, o menor coeficiente de variação (0,24) foi dada em “Estou disposto(a) a aprender/aprimorar conhecimentos linguísticos internacionais dentro da organização”, indicando que em ambos os casos o domínio nesta competência é homogênea entre os participantes, ou seja, grande parte possui domínio nesta.

**Tabela 5: Resultados descritivos referentes ao Instrumento das Competências Técnicas e Comportamentais relacionadas a Organização - Dimensão Domínio.**

ORGANIZAÇÃO				
Competências - Domínio		Média	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação
1.	Tenho conhecimento sobre as características do produto da organização.	3,14	0,81	0,26
2.	Supero metas estabelecidas relativas ao número de jovens impactados pela organização.	3,34	0,8	0,24
3.	Tenho domínio de conhecimento sobre a visão, missão e os valores da organização.	3,06	0,73	0,24
4.	Demonstro seriedade, clareza e profissionalismo ao listar as vantagens e desvantagens do produto da organização ao interessado.	3,2	0,8	0,25
5.	Tenho pensamento crítico sobre o contexto mundial atual e processos da organização.	3,17	0,75	0,24
6.	Apresento, de forma célere, soluções referentes aos processos de trabalho da organização.	3,06	0,87	0,29
7.	Sou comprometido com as atividades desenvolvidas na organização.	3,11	0,76	0,24
8.	Tenho consciência sobre os efeitos gerados, relativos a questões ambientais/sociais, em virtude das atividades realizadas na organização.	2,77	0,88	0,32
9.	Critico o contexto mundial atual e processos da organização, apresentando soluções e alternativas.	3,09	0,82	0,27
10.	Demonstro ter uma visão global das coisas, sentindo-me responsável pela resolução de problemas desde sociais até políticos.	3,14	0,69	0,22

Fonte: Elaborado pela autora.

Na Tabela 5, é possível inferir que o maior coeficiente de variação (0,32) foi em “Tenho consciência sobre os efeitos gerados, relativos a questões ambientais/sociais, em virtude das atividades realizadas na organização”, indicando que a diferença nas percepções dos indivíduos é significativa. Assim, nem todos possuem domínio, mas quem possui, domina bem.

Por outro lado, o menor coeficiente de variação (0,22) refere-se à “Demonstro ter uma visão global das coisas, sentindo-me responsável pela resolução de problemas desde sociais até políticos”, apontando que a maioria tem a mesma percepção sobre o domínio de mostrar a visão global que tem.

**Tabela 6: Resultados descritivos referentes ao Instrumento das Competências Técnicas e Comportamentais relacionadas ao Relacionamento Internacional - Dimensão Domínio.**

RELACIONAMENTO INTERNACIONAL				
Competências - Domínio		Média	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação
1.	Realizo contato, quando necessário, com outros escritórios para agendar reuniões ou sanar dúvidas.	3,06	0,87	0,29
2.	Tenho conhecimento sobre como entrar em contato com escritório de outro país para enviar um intercambista.	2,71	1,02	0,37
3.	Mantenho, constantemente, contato (whatsapp/e-mail) com intercambistas de outros escritórios.	2,86	0,81	0,28
4.	Demonstro habilidade oral em Inglês, no mínimo, básica.	2,86	0,73	0,26
5.	Demonstro habilidade oral em Espanhol, no mínimo, básica.	3,03	0,89	0,29

Fonte: Elaborado pela autora.

Na Tabela 6, remete-se ao relacionamento internacional que os membros participantes têm e, então, infere-se que há percepções diferentes entre os membros em relação ao conhecimento sobre como entrar em contato com escritórios estrangeiros com objetivo de enviar um intercambista ( $Cv = 0,37$ ). Há homogeneidade maior na habilidade em se comunicar pelo idioma Inglês, no mínimo de forma básica ( $Cv = 0,26$ ). A maior média foi encontrada em realizar contato com outros escritórios a fim de solucionar problemas, agendar reuniões e atividades relacionadas.

**Tabela 7: Resultados descritivos referentes ao Instrumento das Competências Técnicas e Comportamentais relacionadas ao Perfil de Trabalho - Dimensão Importância.**

<b>PERFIL DE TRABALHO</b>				
<b>Competências - Importância</b>		<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>Coefficiente de Variação</b>
<b>1.</b>	Trabalho em equipe, demonstrando presteza e cordialidade.	2,82	0,8	0,28
<b>2.</b>	Tenho um bom desenvolvimento na linguagem oral.	2,89	0,8	0,28
<b>3.</b>	Repasso informações com clareza e de forma direta, possibilitando uma comunicação efetiva.	2,89	0,93	0,32
<b>4.</b>	Desenvolvo um plano estratégico de ação visando o atingimento eficaz das metas e resultados de trabalho.	3,17	0,86	0,27
<b>5.</b>	Comunico-me, com clareza e objetividade, com os colegas sobre assuntos da organização.	2,94	0,8	0,27
<b>6.</b>	Manifesto comunicação efetiva tanto internamente, entre membros, quanto externamente, com consumidores.	3,31	0,76	0,23
<b>7.</b>	Busco sempre aprimorar os serviços prestados visando um maior número de indivíduos impactados pela AIESEC.	3,14	0,81	0,26
<b>8.</b>	Sou proativo na resolução de problemas dentro da organização.	3,06	0,84	0,27
<b>9.</b>	Soluciono rapidamente um problema, atentando-me aos fatos com rapidez e inteligência.	2,97	0,79	0,26
<b>10.</b>	Gerencio o tempo com eficiência, para atender as demandas da organização.	2,94	0,91	0,31
<b>11.</b>	Tenho inteligência emocional para lidar com problemas tanto emocionais quanto profissionais, diante de situações difíceis, pressões recebidas ou situações de estresse vivenciadas.	3,06	0,91	0,3

Fonte: Elaborado pela autora.

No que se refere à Tabela 7, a maior média encontrada (3,31) remete-se a importância dada para a efetividade da comunicação entre os membros e dos membros com os consumidores. A maior divergência entre percepções deu-se pelo coeficiente de variação 0,32 em repassar informações de forma clara e objetiva, tendo como consequência uma comunicação efetiva. Em contrapartida, a homogeneidade nas respostas foi dada pelo coeficiente de 0,23, indicando que a maioria não considerou tão importante a efetividade na comunicação entre os membros e entre estes com seus consumidores.



**Tabela 8: Resultados descritivos referentes ao Instrumento das Competências Técnicas e Comportamentais relacionadas ao Atendimento - Dimensão Importância.**

<b>ATENDIMENTO</b>					
<b>Competências - Importância</b>		<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>Coeficiente de Variação</b>	<b>de</b>
<b>1.</b>	Sei lidar ou me portar diante de um interessado em adquirir o produto da organização.	3,06	0,84	0,27	
<b>2.</b>	Transmito as informações do produto ao interessado/cliente com clareza, objetividade e riqueza de detalhes.	2,77	1	0,36	
<b>3.</b>	Vendo o produto ao cliente dirimindo suas dúvidas sobre o mesmo, seguindo as informações repassadas na capacitação.	2,8	0,96	0,34	
<b>4.</b>	Demonstro habilidade oral em Inglês, no mínimo, básica.	2,71	0,79	0,29	
<b>5.</b>	Demonstro habilidade oral em Espanhol, no mínimo, básica.	3,09	0,82	0,27	
<b>6.</b>	Estou disposto(a) a aprender/aprimorar conhecimentos linguísticos internacionais dentro da organização.	3,23	0,94	0,29	

Fonte: Elaborado pela autora.

Na Tabela 8. Identifica-se a maior média (3,23) na disposição que os membros têm em aprender e aprimorar conhecimentos internacionais na própria organização no que se refere à idiomas diversos. O maior coeficiente de variação (0,36) é dado pela competência, desta tabela, “Transmito as informações do produto ao interessado/cliente com clareza, objetividade e riqueza de detalhes”, que os membros consideraram, em grande parte, ter importância relevante. Por outro lado, neste caso, duas competências obtiveram o menor valor do coeficiente de variação (0,27) indicando que há importância tanto em ter a habilidade de se portar diante um cliente e a habilidade em ter a oralidade na língua espanhola.

**Tabela 9: Resultados descritivos referentes ao Instrumento das Competências Técnicas e Comportamentais relacionadas a Organização - Dimensão Importância.**

<b>ORGANIZAÇÃO</b>				
<b>Competências - Importância</b>		<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>Coefficiente de Variação</b>
<b>1.</b>	Tenho conhecimento sobre as características do produto da organização.	3,03	0,79	0,26
<b>2.</b>	Supero metas estabelecidas relativas ao número de jovens impactados pela organização.	3,14	0,85	0,27
<b>3.</b>	Tenho domínio de conhecimento sobre a visão, missão e os valores da organização.	2,97	0,86	0,29
<b>4.</b>	Demonstro seriedade, clareza e profissionalismo ao listar as vantagens e desvantagens do produto da organização ao interessado.	3,29	0,79	0,24
<b>5.</b>	Tenho pensamento crítico sobre o contexto mundial atual e processos da organização.	2,91	0,95	0,33
<b>6.</b>	Apresento, de forma célere, soluções referentes aos processos de trabalho da organização.	2,89	0,8	0,28
<b>7.</b>	Sou comprometido com as atividades desenvolvidas na organização.	2,94	0,8	0,27
<b>8.</b>	Tenho consciência sobre os efeitos gerados, relativos a questões ambientais/sociais, em virtude das atividades realizadas na organização.	2,89	0,93	0,32
<b>9.</b>	Critico o contexto mundial atual e processos da organização, apresentando soluções e alternativas.	3	0,8	0,27
<b>10.</b>	Demonstro ter uma visão global das coisas, sentindo-me responsável pela resolução de problemas desde sociais até políticos.	3,2	0,72	0,22

Fonte: Elaborado pela autora.

A Tabela 9 aponta diversos coeficientes de variação altos e baixos, dentre eles o maior (0,33) que maior parte dos membros consideram importante o fato de ter senso crítico relacionado contexto mundial atual e processos organizacionais. Do outro lado, o menor valor do coeficiente de variação encontrado (0,22) indica que a minoria dos participantes da pesquisa considera importante ter uma visão global, que o membro busca a responsabilidade pela resolução dos problemas tanto sociais

quanto políticos. Ainda, a maior média foi nesta mesma competência, demonstrando que houve uma elevada consideração de importância por parte dos membros.

**Tabela 10: Resultados descritivos referentes ao Instrumento das Competências Técnicas e Comportamentais relacionadas ao Relacionamento Internacional - Dimensão Importância.**

RELACIONAMENTO INTERNACIONAL				
Competências - Importância		Média	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação
1.	Realizo contato, quando necessário, com outros escritórios para agendar reuniões ou sanar dúvidas.	2,8	0,96	0,34
2.	Tenho conhecimento sobre como entrar em contato com escritório de outro país para enviar um intercambista.	2,69	1,02	0,38
3.	Mantenho, constantemente, contato (whatsapp/e-mail) com intercambistas de outros escritórios.	2,89	0,87	0,3

Fonte: Elaborado pela autora.

A competência com maior coeficiente de variação da Tabela 10 (0,38) está em “Tenho conhecimento sobre como entrar em contato com escritório de outro país para enviar um intercambista”, o que indica que heterogeneidade nas percepções dos membros quanto a esta competência. Já o menor valor do coeficiente de variação (0,3), que continua sendo considerado heterogêneo, indica que houve, também, divergência nas percepções. Vale destacar, também, que a maior média foi obtida nesta competência.

A seguir, observam-se os resultados referentes à frequência das competências no decorrer das atividades.

**Tabela 11: Resultados descritivos referentes ao Instrumento das Competências Técnicas e Comportamentais relacionadas ao Perfil de Trabalho - Dimensão Frequência.**

PERFIL DE TRABALHO				
Competências - Frequência		Média	Desvio Padrão	Coeficiente de Variação
1.	Trabalho em equipe, demonstrando presteza e cordialidade.	2,89	0,72	0,25
2.	Tenho um bom desenvolvimento na linguagem oral.	3	0,87	0,29
3.	Repasso informações com clareza e de forma direta, possibilitando uma comunicação efetiva.	3,09	0,85	0,28
4.	Desenvolvo um plano estratégico de ação visando o atingimento eficaz das metas e resultados de trabalho.	3,37	0,77	0,23
5.	Comunico-me, com clareza e objetividade, com os colegas sobre assuntos da organização.	3,03	0,71	0,23
6.	Manifesto comunicação efetiva tanto internamente, entre membros, quanto externamente, com consumidores.	3,31	0,76	0,23
7.	Busco sempre aprimorar os serviços prestados visando um maior número de indivíduos impactados pela AIESEC.	3,14	0,73	0,23
8.	Sou proativo na resolução de problemas dentro da organização.	3,2	0,76	0,24
9.	Soluciono rapidamente um problema, atentando-me aos fatos com rapidez e inteligência.	3,11	0,8	0,26
10.	Gerencio o tempo com eficiência, para atender as demandas da organização.	3,03	0,89	0,29
11.	Tenho inteligência emocional para lidar com problemas tanto emocionais quanto profissionais, diante de situações difíceis, pressões recebidas ou situações de estresse vivenciadas.	3,11	0,9	0,29

Fonte: Elaborado pela autora.

Na Tabela 11, o maior valor do coeficiente de variação (0,29), encontrado em três competências, sendo elas “Tenho um bom desenvolvimento na linguagem oral”, “Gerencio o tempo com eficiência, para atender as demandas da organização” e “Tenho inteligência emocional para lidar com problemas tanto emocionais quanto profissionais, diante de situações difíceis, pressões recebidas ou situações de estresse vivenciadas”, o que indica que os membros consideram, de forma

divergente, frequente a ocorrência destas competências. Enquanto isso, o menor valor do coeficiente (0,23) foi encontrado em diversas competências, indicando que nestas, os membros consideram, de forma homogênea, ou seja, a maioria tem a mesma percepção, frequentes no dia a dia.

**Tabela 12: Resultados descritivos referentes ao Instrumento das Competências Técnicas e Comportamentais relacionadas ao Atendimento - Dimensão Frequência.**

<b>ATENDIMENTO</b>				
<b>Competências - Frequência</b>		<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>Coeficiente de Variação</b>
<b>1.</b>	Sei lidar ou me portar diante de um interessado em adquirir o produto da organização.	3,03	0,75	0,25
<b>2.</b>	Transmito as informações do produto ao interessado/cliente com clareza, objetividade e riqueza de detalhes.	2,83	0,89	0,31
<b>3.</b>	Vendo o produto ao cliente dirimindo suas dúvidas sobre o mesmo, seguindo as informações repassadas na capacitação.	3,17	0,86	0,27
<b>4.</b>	Estou disposto(a) a aprender/aprimorar conhecimentos linguísticos internacionais dentro da organização.	3,29	0,96	0,29

Fonte: Elaborado pela autora.

Na Tabela 12 é possível observar que a maior média (3,29) foi dada na competência que se refere aos conhecimentos de idiomas dentro da organização. O maior valor do coeficiente de variação desta tabela (0,31) indica, além da heterogeneidade nas percepções dos membros na competência “Transmito as informações do produto ao interessado/cliente com clareza, objetividade e riqueza de detalhes”, quem julga frequente, julga bastante frequente, quem não, julga pouco frequente. Enquanto o menor valor do coeficiente (0,25) indica percepções constantes, contínuas e iguais.

**Tabela 13: Resultados descritivos referentes ao Instrumento das Competências Técnicas e Comportamentais relacionadas a Organização - Dimensão Frequência.**

<b>ORGANIZAÇÃO</b>				
<b>Competências - Frequência</b>		<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>Coefficiente de Variação</b>
<b>1.</b>	Tenho conhecimento sobre as características do produto da organização.	3,09	0,82	0,27
<b>2.</b>	Supero metas estabelecidas relativas ao número de jovens impactados pela organização.	3,17	0,82	0,26
<b>3.</b>	Tenho domínio de conhecimento sobre a visão, missão e os valores da organização.	3	0,77	0,26
<b>4.</b>	Demonstro seriedade, clareza e profissionalismo ao listar as vantagens e desvantagens do produto da organização ao interessado.	3,34	0,8	0,24
<b>5.</b>	Tenho pensamento crítico sobre o contexto mundial atual e processos da organização.	3,06	0,84	0,27
<b>6.</b>	Apresento, de forma célere, soluções referentes aos processos de trabalho da organização.	2,94	0,84	0,28
<b>7.</b>	Sou comprometido com as atividades desenvolvidas na organização.	3,09	0,78	0,25
<b>8.</b>	Tenho consciência sobre os efeitos gerados, relativos a questões ambientais/sociais, em virtude das atividades realizadas na organização.	2,97	0,82	0,28
<b>9.</b>	Critico o contexto mundial atual e processos da organização, apresentando soluções e alternativas.	3,03	0,82	0,27
<b>10.</b>	Demonstro ter uma visão global das coisas, sentindo-me responsável pela resolução de problemas desde sociais até políticos.	3,17	0,71	0,22

Fonte: Elaborado pela autora.

Na Tabela 13, apresenta-se o maior coeficiente de variação com o valor de 0,28 em duas competências, sendo elas “Apresento, de forma célere, soluções referentes aos processos de trabalho da organização” e “Tenho consciência sobre os efeitos gerados, relativos a questões ambientais/sociais, em virtude das atividades realizadas na organização”, indicando heterogeneidade nas respostas, ou seja, percepções diferentes e significativas entre os membros. O menor valor (0,22) foi obtido na competência relacionada à visão global e responsabilidade pela resolução de problemas considerados frequentes por parte considerável dos membros.

**Tabela 14: Resultados descritivos referentes ao Instrumento das Competências Técnicas e Comportamentais relacionadas ao Relacionamento Internacional - Dimensão Frequência.**

RELACIONAMENTO INTERNACIONAL				
Competências - Frequência		Média	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação
1.	Realizo contato, quando necessário, com outros escritórios para agendar reuniões ou sanar dúvidas.	3,11	0,83	0,27
2.	Tenho conhecimento sobre como entrar em contato com escritório de outro país para enviar um intercambista.	2,71	0,99	0,36
3.	Mantenho, constantemente, contato (whatsapp/e-mail) com intercambistas de outros escritórios.	2,91	0,82	0,28
4.	Demonstro habilidade oral em Inglês, no mínimo, básica.	2,86	0,81	0,28
5.	Demonstro habilidade oral em Espanhol, no mínimo, básica.	3,03	0,86	0,28

Fonte: Elaborado pela autora.

Na Tabela 14, encontra-se como maior valor do coeficiente de variação o de 0,36 na competência referente ao entrar em contato com escritórios estrangeiros por diversos objetivos, destacando que houve divergência nas percepções dos membros sobre a frequência desta. Sob outra perspectiva, o menor valor encontrado foi 0,27 na competência que trata sobre contato com escritórios para sanar dúvidas e agendamento de reunião, caso necessário. A maior média obtida também foi encontrada nesta competência, com o valor de 3,11.

## 4.2 Domínio como desempenho dos membros da AIESEC

As informações desta variável (domínio) foram obtidas por meio de questionários aplicados aos membros, que preencheram conforme seus respectivos pontos de vista o valor da escala que condiz com cada competência descrita ou mapeada. Os questionários foram aplicados e preenchidos em uma plataforma *online* da própria

organização, chamada Podio, que é utilizado para aplicar diversos questionários a todos os membros da organização, bem como repassar informações administrativas e exclusivas para cada membro ou setor específico.

Na Tabela 15 são apresentadas as médias dos valores da dimensão Domínio atribuídas em todas as competências de cada respondente. Essas médias foram obtidas por meio de cálculo das notas indicadas em todas as competências, por cada membro, nos questionários aplicados aos membros, que puderam atribuir um valor na escala de 1 a 4 sobre o domínio que possuem em cada competência, tendo sido atribuído aos extremos o número 1 que não há domínio por parte do membro e 4 tendo domínio. Conforme apresenta a tabela abaixo, a maior média obtida foi por um participante da pesquisa, com valor de 3,43, indicando que este membro possui maior domínio das competências de forma geral. Em contrapartida, a menor média foi obtida por três membros, com valor de 2,76, indicando que estes possuem menor domínio genericamente no que se refere às competências.

**Tabela 15: Resultados descritivos da média do Domínio de cada respondente da pesquisa.**

MÉDIA DOMÍNIO		MÉDIA DOMÍNIO	
Respondente 1	3,03	Respondente 18	3,03
Respondente 2	3,1	Respondente 19	2,86
Respondente 3	2,76	Respondente 20	3,16
Respondente 4	3,16	Respondente 21	3,06
Respondente 5	3,06	Respondente 22	3,1
Respondente 6	3,03	Respondente 23	2,76
Respondente 7	3,2	Respondente 24	3,16
Respondente 8	2,9	Respondente 25	3,06



Respondente 9	3,13	Respondente 26	3
Respondente 10	3,36	Respondente 27	2,9
Respondente 11	3,16	Respondente 28	2,9
Respondente 12	2,76	Respondente 29	2,96
Respondente 13	2,9	Respondente 30	3
Respondente 14	2,96	Respondente 31	3,23
Respondente 15	3	Respondente 32	3,33
Respondente 16	2,96	Respondente 33	3,36
Respondente 17	3,16	Respondente 34	3,43
<b>MÉDIA GERAL: 3,06</b>			

Fonte: Elaborado pela autora.

Com esta tabela, é possível observar que a média geral foi 3,06.

### **4.3 Resultados descritivos dos Indicadores de Desempenho de cada membro participante da pesquisa**

As informações dos indicadores de desempenho foram obtidas, inicialmente, por meio de análise documental, como relatórios elaborados por determinados membros ao longo do ano de 2016, mas para a presente pesquisa só foram utilizados dados dos meses de agosto, setembro e outubro do referido ano. Com estes relatórios, foi possível identificar os indicadores utilizados nesta pesquisa, que foram as Reuniões Gerais (RGs), *Office Hours* (OHs) e REBzonas. Além disso, foram verificadas algumas avaliações de determinados membros, o que auxiliou na elaboração da planilha que dispõe o quantitativo das presenças dos membros nos indicadores mencionados.

Considerando que as Reuniões Gerais e REBzonas são realizadas duas vezes por mês, cada uma, de forma intercalada, e que a *Office Hour* exige, pelo menos, duas horas por semana de cada membro, independente dos dias e horários que será cumprida esta carga horária, os membros são avaliados pela frequência do comparecimento à estas reuniões e encontros e, ainda, pelos seus respectivos resultados capazes de contribuir para o atingimento do objetivo da organização.

Quando for necessária a falta de algum dos membros, este deve, preferencialmente, avisar com antecedência ou justificar posteriormente sua ausência. Porém, sua falta será contabilizada e mencionada nos relatórios finais de cada mês, acarretando em um impacto negativo na avaliação de desempenho da organização quando comparado com membros que cumprem rigorosamente suas atividades. Dessa forma, a avaliação dos membros abrange vários indicadores, além dos estudados nesta pesquisa e, com isso, são elaborados relatórios que consolidam todas as atividades realizadas por cada membro ou equipe e, ainda, os pontos positivos e negativos de cada membro que compõe as referidas equipes na organização. Ainda, há comentários dos diretores/gerentes sobre seus membros no que se refere às faltas, desempenho realizado, metas e resultados alcançados, o que pode ser melhorado e o que foi eficiente e eficaz nas atividades realizadas no mês referente.

Na Tabela 16 são apresentadas as médias dos indicadores de desempenho referentes a cada membro participante da pesquisa. É possível inferir dos resultados apresentados que houve homogeneidade nas médias dos membros nos três indicadores. Ainda, é apontada a média geral das médias de cada indicador de desempenho. A média da Reuniões Gerais foi de 1,6, a de Office Hours de 4 e a de REBzonas de 4, médias que prevalecem nas médias individuais dos membros.

**Tabela 16: Resultados descritivos das médias dos Indicadores de Desempenho dos membros participantes da pesquisa.**

MEMBROS	MÉDIA RGs	MÉDIA OHs	MÉDIA REBzonas
Respondente 1	1,6	3	2
Respondente 2	1,3	2,6	0

Respondente 3	1	2,3	2
Respondente 4	1,6	4	2
Respondente 5	1,6	4	2
Respondente 6	1,6	4	2
Respondente 7	1,6	4	2
Respondente 8	1,6	2,3	2
Respondente 9	1,6	4	2
Respondente 10	1,6	2	1,5
Respondente 11	1,6	4	2
Respondente 12	1,6	4	2
Respondente 13	1,6	4	2
Respondente 14	1,6	4	2
Respondente 15	1,6	4	2
Respondente 16	1,6	4	2
Respondente 17	1	1	2
Respondente 18	1,6	4	2
Respondente 19	1,6	4	2
Respondente 20	1,6	4	2
Respondente 21	1,6	4	2
Respondente 22	1,6	4	2
Respondente 23	1,6	4	2
Respondente 24	1,6	4	2
Respondente 25	1,6	4	2
Respondente 26	1,6	4	2
Respondente 27	1,6	4	2
Respondente 28	1,6	4	2
Respondente 29	1,6	4	2
Respondente 30	1	0	2
Respondente 31	1,6	4	2

Respondente 32	1,6	4	2
Respondente 33	1,6	4	2
Respondente 34	1,6	4	2
Respondente 35	1,6	4	2
<b>MÉDIA GERAL</b>	1,6	4	2

Fonte. Elaborado pela autora.

#### 4.4 Análise das correlações

A análise das correlações se dá quando há o interesse de buscar entender o comportamento entre duas variáveis. De acordo com Barbetta (2005), quando ambas estão positivamente correlacionadas indica que estão percorrendo em um mesmo sentido e quando correlacionadas negativamente, estão percorrendo em sentidos opostos. Ainda, o autor leva em conta que a análise de uma correlação entre duas variáveis pode variar entre +1 e -1. Esta análise depende do valor numérico dado como resultado da correlação, podendo ser expresso por resultados positivos, onde tendem a um mesmo sentido ou por resultados negativos, onde tendem a sentidos opostos. Entre estes resultados ainda há a possibilidade de a correlação resultar zero, apontando que há ausência de correlação. No caso positivo, quanto maior a incidência de uma variável, maior será a da outra. Dessa forma, de forma análoga, conclui-se que quanto maior for o domínio, a importância e a frequência das competências dos membros, maior será o desempenho apresentado por eles.

Na Figura 4 estão resumidas as informações acima expostas.

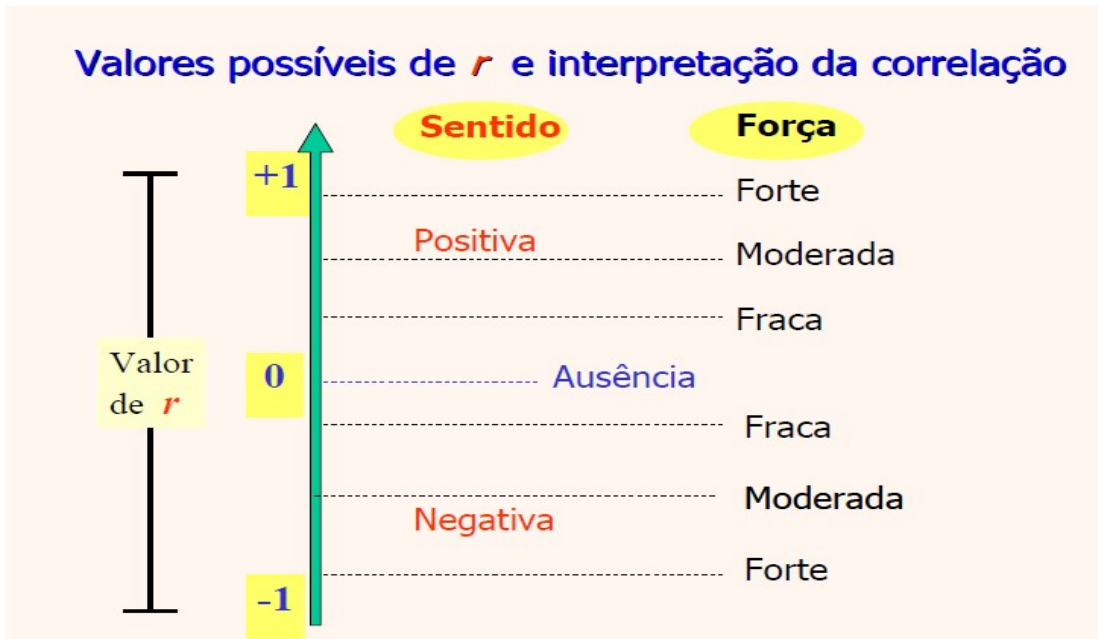


Figura 4: Valores possíveis de  $r$  e interpretação da correlação  
 Fonte: Barbetta (2005)

Conforme resultados obtidos e apresentados ao longo da pesquisa, é possível inferir que os dados são classificados como não paramétricos, ou seja, não são homogêneos entre si, e sim heterogêneos. Dessa forma, é possível concluir que há grande divergência nas respostas dos participantes, ou seja, destoantes, considerando que os resultados dos coeficientes de variação e, conseqüentemente, dos desvios-padrão foram elevados, de forma geral. Ainda, há de considerar que a amostra foi pequena, o que justifica a utilização da correlação de Spearman neste estudo. Barbetta (2005) considera que os testes não paramétricos são capazes de mostrar a relação entre duas variáveis distribuídas em pontos ordenados. Considerando as correlações das competências profissionais dos membros da AIESEC nas dimensões domínio, importância e frequência, foram escolhidos os dados que apresentavam significância, com confiabilidade de 95% e 99%.

Outra percepção é a de Lira (2004) que aponta a correlação como grau de relacionamento entre variáveis, capaz de fornecer um valor que indicam como duas variáveis variam de forma conjunta. Além disso, mede a intensidade e direção da relação linear ou não-linear entre elas e, ainda, é um indicador que permite estabelecer a existência ou a falta dela entre as variáveis sem que haja necessidade de um ajuste da função matemática.

Assim, foram identificadas correlações tanto positivas quanto negativas, o que indica que há correlações que caminham em um mesmo sentido, mas também correlações que caminham em sentidos opostos. Os resultados obtidos nesta análise são expostos de acordo com as dimensões e divididas em duas partes nas tabelas a seguir.

O tipo de correlação utilizado nesta pesquisa foi o de *Spearman*, já que a amostra desta é considerada pequena e este método só se utiliza nestas. Este é designado, conforme menciona Lira (2004), como “rho”.

Tabela 17: Correlação Domínio

Parte1

(continuação)

Dimensões	CompDom1	CompDom2	CompDom3	CompDom4	CompDom5	CompDom6	CompDom7	CompDom8	CompDom9	CompDom10	CompDom11	CompDom12	CompDom13	CompDom14	CompDom15
CompDom1	1,000							,386*	-,438**				,385*		
CompDom2		1,000		-,483**											
CompDom3			1,000	-,400*											
CompDom4		-,483**	-,400*	1,000		,387*									
CompDom5					1,000		,385*				,490**				-,633**
CompDom6				,387*		1,000	,803**								
CompDom7					,385*	,803**	1,000								
CompDom8	,386*							1,000	-,583**	,383*					,418*
CompDom9	-,438**							-,583**	1,000					,373*	
CompDom10								,383*		1,000			-,336*		
CompDom11					,490**						1,000				
CompDom12												1,000			
CompDom13	,385*									-,336*			1,000		
CompDom14									,373*					1,000	
CompDom15					-,633**			,418*							1,000
CompDom16										-,373*	,428*				
CompDom17															,454**
CompDom18			-,355*										,371*		-,370*
CompDom19		-,407*	-,489**												
CompDom20						,435**	,394*			,423*					
CompDom21				-,437**											
CompDom22										,380*					
CompDom23		-,490**												,460**	
CompDom24									,470**						
CompDom25			,543**	-,390*					,364*						
CompDom26															-,354*
CompDom27		,418*		-,520**											
CompDom28			,487**				,334*								
CompDom29				,355*		,350*									
CompDom30			,380*	-,403*					,366*				-,404*		

## Parte 2

(conclusão)

Dimensões	CompDom16	CompDom17	CompDom18	CompDom19	CompDom20	CompDom21	CompDom22	CompDom23	CompDom24	CompDom25	CompDom26	CompDom27	CompDom28	CompDom29	CompDom30
CompDom1															
CompDom2				-,407*				-,490**				,418*			
CompDom3			-,355*	-,489**						,543**			,487**		,380*
CompDom4						-,437**				-,390*		-,520**		,355*	-,403*
CompDom5															
CompDom6					,435**									,350*	
CompDom7					,394*								,334*		
CompDom8															
CompDom9									,470**	,364*					,366*
CompDom10	-,373*				,423*		,380*								
CompDom11	,428*														
CompDom12															
CompDom13			,371*												-,404*
CompDom14								,460**							
CompDom15		,454**	-,370*								-,354*				
CompDom16	1,000	-,486**	,412*												
CompDom17	-,486**	1,000	-,434**			,390*				,620**	-,406*	,366*			
CompDom18	,412*	-,434**	1,000							-,407*					
CompDom19				1,000					-,341*				-,582**		
CompDom20					1,000								,434**		,347*
CompDom21		,390*				1,000				,390*		,411*			
CompDom22							1,000		-,389*						-,337*
CompDom23								1,000							
CompDom24				-,341*			-,389*		1,000				,524**		
CompDom25		,620**	-,407*			,390*				1,000		,413*			,453**
CompDom26		-,406*									1,000				
CompDom27		,366*				,411*				,413*		1,000	-,464**	-,340*	
CompDom28				-,582**	,434**				,524**			-,464**	1,000		,346*
CompDom29												-,340*		1,000	
CompDom30					,347*		-,337*			,453**			,346*		1,000

Fonte: Elaborado pela autora

\* Correlação significativa no nível 0,05%

\*\* Correlação significativa no nível 0,01%

Nota 1: Dados obtidos com a aplicação dos instrumentos

Nota 2: Dados obtidos por meio da análise estatística do SPSS



Na Tabela 17 foram apresentados os resultados referentes à dimensão domínio. Nela, é possível observar que há diversas correlações tanto positivas quanto negativas, indicando que há relação entre as competências. A correlação de maior valor positivo (0,803), considerada forte e com significância de 99%, foi encontrada entre as competências “Vendo o produto ao cliente dirimindo suas dúvidas sobre o mesmo, seguindo as informações repassadas na capacitação” e “Realizo contato, quando necessário, com outros escritórios para agendar reuniões ou sanar dúvidas”, sendo possível concluir que quanto maior o domínio em vender o produto sanando dúvidas dos clientes da forma correta conforme a capacitação recebida, maior será o contato com outros escritórios para agendar reuniões, bem como sanar dúvidas de membros destes escritórios, considerando que o conhecimento deve ser repassado sempre que possível a fim de aprimorar o desempenho dos membros que compõem a organização e, ainda, atingindo com maior eficácia os resultados e metas da empresa. O inverso também é válido, ou seja, quanto maior a habilidade de manter contato com outros escritórios para agendar reuniões ou sanar dúvidas, maior será o domínio de, quando questionados, sanar dúvidas dos clientes.

Por outro lado, a correlação com maior valor negativo (-0,633), considerada forte e com significância de 99%, foi obtida entre as competências “Transmito as informações do produto ao interessado/cliente com clareza, objetividade e riqueza de detalhes” e “Busco sempre aprimorar os serviços prestados visando um maior número de indivíduos impactados pela AIESEC”, apontando que quanto melhor for a transmissão de informações do produto ao cliente, menor será o interesse em aprimorar os serviços prestados pelo membro visando impactar uma maior quantidade de indivíduos, representando a AIESEC. É oportuno afirmar o contrário, de forma que quanto mais o membro busca aprimorar o trabalho que desenvolve na organização, melhor será a transmissão realizada por ele para com os seus clientes, prezando sempre a clareza, objetividade e riqueza de detalhes.



## Parte 2

(conclusão)

Dimensões	Complmp16	Complmp17	Complmp18	Complmp19	Complmp20	Complmp21	Complmp22	Complmp23	Complmp24	Complmp25	Complmp26	Complmp27	Complmp28	Complmp29	Complmp30
Complmp1															
Complmp2								-,356*	,351*						
Complmp3										,533**					
Complmp4						-,367*						-,472**			
Complmp5															
Complmp6												-,334*			
Complmp7												-,334*			
Complmp8															
Complmp9							-,352*		,392*						
Complmp10	-,339*														
Complmp11							,348*								
Complmp12															
Complmp13		,340*												,360*	
Complmp14															
Complmp15	-,370*	,394*													
Complmp16	1,000	-,483**													
Complmp17	-,483**	1,000								,493**					
Complmp18			1,000							-,354*					
Complmp19				1,000											
Complmp20					1,000					,374*					
Complmp21						1,000									
Complmp22							1,000								
Complmp23								1,000							
Complmp24									1,000						
Complmp25		,493**	-,354*		,374*					1,000					
Complmp26											1,000				
Complmp27												1,000	-,532**	-,507**	
Complmp28												-,532**	1,000		,388*
Complmp29												-,507**		1,000	
Complmp30													,388*		1,000

Fonte: Elaborado pela autora

\* Correlação significativa no nível 0,05%

\*\* Correlação significativa no nível 0,01%

Nota 1: Dados obtidos com a aplicação dos instrumentos

Nota 2: Dados obtidos por meio da análise estatística do SPSS

Na Tabela 18 estão apresentados os resultados obtidos na análise referente à dimensão importância do questionário aplicado. Nela é possível notar que há diversas correlações positivas e correlações negativas entre os itens, concluindo-se que há relação de dependência entre as competências.

Para a dimensão importância, verificou-se que a correlação positiva com o valor mais alto (0,533), considerada moderada e com significância de 99%, foi encontrada entre as competências “Mantenho, constantemente, contato (*whatsapp/e-mail*) com intercambistas de outros escritórios” e “Sei lidar ou me portar diante de um interessado em adquirir o produto da organização”, demonstrando que quanto maior é a importância dada pelo membro em ter o conhecimento sobre como tratar os seus clientes, maior é a importância dada para manter contato que com os indivíduos que estão realizando o intercâmbio. O inverso também é pertinente, ou seja, quanto maior importância for dada para o contato entre o membro e os intercambistas, mais importante será o desenvolvimento do membro diante de interessados em adquirir produtos da organização, buscando sempre aprimorar o atendimento e, conseqüentemente, melhorando o seu desempenho.

Conforme a Tabela 9, houve uma correlação com maior valor negativo (-0,560), considerada como moderada e com 99% de significância. Esta correlação foi dada entre as competências “Tenho conhecimento sobre as características do produto da organização” e “Tenho um bom desenvolvimento na linguagem oral”, indicando que quanto maior importância dada à habilidade de se expressar oralmente, menor será a importância do conhecimento que o indivíduo terá sobre os produtos que são oferecidos pela organização, gerando maior eficácia na venda do produto. Complementarmente, é importante destacar que alguns aspectos são relevantes para a análise do diagrama, tais como direção, se é crescente ou decrescente, forma, se é linear, não-linear ou aglomerados e quais os pontos discrepantes.



## Parte 2

(conclusão)

Dimensões	CompFreq16	CompFreq17	CompFreq18	CompFreq19	CompFreq20	CompFreq21	CompFreq22	CompFreq23	CompFreq24	CompFreq25	CompFreq26	CompFreq27	CompFreq28	CompFreq29	CompFreq30
CompFreq1	,359*			-,348*											
CompFreq2		,365*				,515**						,574**			
CompFreq3										,383*					
CompFreq4						-,368*		,511**							
CompFreq5															
CompFreq6										,383*					,381*
CompFreq7												-,397*	,404*	,362*	
CompFreq8														-,350*	
CompFreq9							-,335*		,384*	,346*					
CompFreq10	-,379*			,404*											
CompFreq11															
CompFreq12															
CompFreq13															
CompFreq14			,386*		,368*										,379*
CompFreq15															
CompFreq16	1,000	-,423*	,462**	-,388*					,500**						
CompFreq17	-,423*	1,000				,439**				,663**	-,447**	,394*			
CompFreq18	,462**		1,000								,412*		,376*		
CompFreq19	-,388*			1,000					-,398*						
CompFreq20					1,000	-,384*			,545**				,482**		
CompFreq21		,439**			-,384*	1,000				,368*		,407*			
CompFreq22							1,000								
CompFreq23								1,000		,367*					
CompFreq24	,500**			-,398*	,545**				1,000		,335*		,543**		
CompFreq25		,663**				,368*		,367*		1,000		,354*	,117		
CompFreq26		-,447**	,412*						,335*		1,000				,412*
CompFreq27		,394*				,407*				,354*		1,000	-,492**		
CompFreq28			,376*		,482**				,543**			-,492**	1,000		,521**
CompFreq29														1,000	
CompFreq30											,412*		,521**		1,000

Fonte: Elaborado pela autora

\* Correlação significativa no nível 0,05%

\*\* Correlação significativa no nível 0,01%

Nota 1: Dados obtidos com a aplicação dos instrumentos

Nota 2: Dados obtidos por meio da análise estatística do SPSS

Na Tabela 19 foram evidenciados os resultados das correlações referentes à dimensão frequência. Nela, verificou-se diversas correlações positivas e negativas novamente. Ainda, é possível identificar que a correlação com o maior valor positivo (0,663), considerada forte e com significância de 99%, entre as competências “Tenho pensamento crítico sobre o contexto mundial atual e processos da organização” e “Mantenho, constantemente, contato (*whatsapp/e-mail*) com intercambistas de outros escritórios”, o que significa que quanto mais o membro pensa de forma crítica sobre o contexto mundial e processos organizacionais, mais contato ele terá com intercambistas de outros escritórios, já que o membro expressará suas opiniões, opinando e sugerindo mudanças dentro da própria organização já que conectará o contexto e os processos com o auxílio de outros escritórios. O inverso também ocorre, ou seja, quanto maior for o contato com outros escritórios, maior será o senso crítico do membro para com a organização, já que haverá contato com outros escritórios, possibilitando que este adquira mais conhecimentos com a relação com outros membros além do escritório em que atua.

Em contrapartida, a correlação com maior valor negativo (-499), considerada moderada e com significância de 99%, encontrado nesta dimensão foi entre as competências “Busco sempre aprimorar os serviços prestados visando um maior número de indivíduos impactados pela AIESEC” e “Repasso informações com clareza e de forma direta, possibilitando uma comunicação efetiva”, demonstrando que quanto mais se busca melhorar o desempenho em suas atividades, menos o membro buscará ser claro e repassar informações diretamente, objetivando ter sempre uma comunicação efetiva com seus clientes ou colegas de trabalho. Vale também o inverso, quanto maior for o impacto pela AIESEC diante o aprimoramento de seus serviços, menor será a comunicação entre o membro e outro indivíduo ligado à organização.





## Parte 2

(conclusão)

Dimensões	Complmp16	Complmp17	Complmp18	Complmp19	Complmp20	Complmp21	Complmp22	Complmp23	Complmp24	Complmp25	Complmp26	Complmp27	Complmp28	Complmp29	Complmp30
CompDom1															
CompDom2					,456**										
CompDom3															
CompDom4				,515**											
CompDom5															
CompDom6															
CompDom7	,386*														
CompDom8															
CompDom9															
CompDom10				,616**		,368*							-340*		
CompDom11															
CompDom12										-448**					
CompDom13															
CompDom14					-592**										
CompDom15	-402*														
CompDom16													,374*		
CompDom17															
CompDom18														-335*	
CompDom19								-341*							
CompDom20															
CompDom21															
CompDom22															
CompDom23					-456**										
CompDom24															
CompDom25															
CompDom26														-390*	
CompDom27						,337*				,352*					,419*
CompDom28												-439**			
CompDom29															
CompDom30															-344*

Fonte: Elaborado pela autora

\* Correlação significativa no nível 0,05%

\*\* Correlação significativa no nível 0,01%

Nota 1: Dados obtidos com a aplicação dos instrumentos

Nota 2: Dados obtidos por meio da análise estatística do SPSS

Na Tabela 20 são apresentados dados referentes as correlações entre as dimensões Domínio e Importância. Nesta, foi possível identificar correlações tanto positivas quanto negativas. A maior correlação com valor positivo (0,616), considerada forte e com significância de 99%, foi entre as competências “Supero metas estabelecidas relativas ao número de jovens impactados pela organização” e “Sou proativo na resolução de problemas dentro da organização”, o que significa que quanto mais o membro é desenvolvido e toma as decisões de forma eficiente, maior será a superação de metas pré-determinadas no que se refere aos jovens que são impactados com as atividades desenvolvidas dentro da organização. O inverso também é pertinente, ou seja, quanto maior as metas atingidas pelos indivíduos dentro da organização, maior será a capacidade de proatividade do mesmo por ter o conhecimento e experiências de resultados positivos.

A segunda maior correlação positiva (0,515), considerada moderada e também com 99% de significância, foi dada entre as competências “Tenho conhecimento sobre as características do produto da organização” e “Sou proativo na resolução de problemas dentro da organização”, demonstrando que quanto maior for o domínio que o membro tiver de conhecimento sobre os produtos da organização, maior será a capacidade de proatividade deste no que tange a resolução dos problemas enfrentados na organização no decorrer das atividades.

Por outro lado, a correlação com valor mais negativo (-0,592), considerada moderada e com significância de 99%, se deu entre as competências “Manifesto comunicação efetiva tanto internamente, entre membros, quanto externamente, com consumidores” e “Soluciono rapidamente um problema, atentando-me aos fatos com rapidez e inteligência”, evidenciando que quanto maior a importância que o membro der ao se atentar em fatos com rapidez e inteligência, ou seja, ter cautela e ter eficiência no que for desempenhar, menor será a efetividade da comunicação entre os membros entre si e, ainda, entre os membros e seus consumidores.

A segunda maior correlação negativa (-0,456) foi dada entre as competências “Soluciono rapidamente um problema, atentando-me aos fatos com rapidez e inteligência” e “Demonstro habilidade oral em Espanhol, no mínimo, básica”, apontando que quanto maior o domínio do membro com a língua espanhola, menos

considerado importante será da capacidade de solucionar de forma eficiente algum problema desenvolvido dentro da organização.

## **5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES**

Este Capítulo se organiza em três seções: síntese dos principais resultados, limitações e contribuições da pesquisa e recomendações para a AIESEC. Além disso, os resultados serão apresentados e verificar-se-ão se os resultados obtidos condizem com o alcance eficiente e eficaz dos objetivos e metas da organização.

### **5.1 Síntese dos principais resultados**

Pode-se alegar que o objetivo geral e os objetivos específicos propostos nesta pesquisa foram auferidos. De forma mais clara e específica, com esta pesquisa, de caráter empírico, foi possível identificar as competências técnicas e comportamentais dos membros da AIESEC, permitindo mapeá-las. Com os resultados dos questionários, foi possível realizar uma análise, identificando as relações presentes no que se refere ao Domínio, Importância e Frequências das referidas competências na percepção dos próprios membros e os resultados apresentados pelos indicadores de desempenho. Houve, ainda, análise entre as variáveis, nas quais foram identificadas relações entre a maior parte delas.

Constatou-se que a maior colaboração para as competências foi a existência de correlações tanto positivas quanto negativas entre as dimensões aplicadas: Domínio, Importância e Frequência das competências técnicas e comportamentais destes membros voluntários. Porém, é importante destacar que existem casos que não há relação das competências com os indicadores de desempenho.

Tendo em vista os objetivos levantados no início desta pesquisa, e estabelecendo vínculo com os resultados obtidos com a pesquisa empírica, é possível verificar que os membros, apesar de serem voluntários, não se deixam abalar pela falta de

remuneração, constatando um resultado positivo dos indicadores de desempenho genericamente. No que se refere às competências, os membros apresentaram resultados condizentes com os dados dos indicadores de desempenho obtidos por meio dos relatórios mensais, elaborados pelos diretores, gerentes e coordenadores da organização.

## **5.2 Limitações e contribuições da pesquisa**

Além de buscar contribuir para a precária literatura referente à Organizações Não Governamentais, ou seja, sem fins lucrativos e, por isso, ser composta somente por indivíduos que se voluntariam para cooperar para a AIESEC, organização em estudo, esta pesquisa procurou descrever relações entre as competências e o desempenho existente na referida organização. Uma das dificuldades encontradas ao longo da realização desta pesquisa foi a possibilidade de a amostra ser maior, podendo alcançar mais a realidade da população da organização, bem como tendo sido capaz de alterar os resultados obtidos das análises. A redução da amostra deu-se pela dificuldade de alguns membros responderem ao questionário, tendo em vista que foi aplicado no início do ano, período de férias e, por isso, grande parte se encontrava ausente no momento de aplicação, além de ter a flexibilidade de horário dos membros estarem presentes na organização simultaneamente.

No que diz respeito a revisão da literatura, constatou-se a escassez de estudos, pesquisas e artigos que se pronunciam acerca de temas relacionados a Organizações Não Governamentais, já que no âmbito acadêmico predomina-se organizações tradicionais, ou seja, com remuneração, sejam privadas ou públicas como objetos de estudo.

Assim, de forma complementar, esta pesquisa poderá contribuir de duas formas principais. A primeira é a possibilidade de utilização desta pesquisa por outros alunos que buscam conhecimento sobre organizações que não há remuneração, sem fins lucrativos e compostas única e exclusivamente por voluntários que passam

por processo seletivo, tendo idade mínima e máxima estipuladas. A segunda contribuição principal pode ser referente às próprias ONGs que buscam ter informação e entendimento a respeito de organizações que não utilizam da remuneração como fonte de motivação e relacionando-a com o desempenho apresentado pelos indivíduos que as compõem.

### **5.3 Recomendações**

Tendo em vista a análise documental realizada e os resultados obtidos, apresentados e discutidos, recomenda-se às Organizações Não Governamentais que busquem mecanismos de identificação e avaliação de desempenho dos indivíduos que favoreçam a conquista dos melhores resultados quando relacionado com a estratégia organizacional, bem como os objetivos e metas da empresa. Propõe-se, além disso, pesquisas futuras com a própria AIESEC e diversas organizações sem fins lucrativos para que se consolide, progressivamente, estudos nesta área, com essa abordagem. E, ainda, pesquisas com outros métodos e técnicas de avaliação como uma abordagem qualitativa de organizações com maior população.

Para a organização em questão e estudo, seria proveitoso aplicar de forma mais consolidada e objetiva uma avaliação de desempenho por meio de questionários entre um período pré-estabelecido e outro. Assim, seria mais claro e objetivo a performance de cada membro, instigando a melhora de cada um no ponto que pior tiver tido resultado, aperfeiçoando assim as competências e desempenho destes.

## REFERÊNCIAS

AIIESEC Blog, 2016. **VOCÊ CONHECE A AIIESEC?** Disponível em <http://aiiesec.blog.br/> Acesso em 24/11/2016

AIIESEC, 2016: **ONGs**. Disponível em <<http://aiiesec.org.br/ongs/>> Acesso em 24/11/2016

BARBETTA, P.A.; **Estatística Aplicada às Ciências Sociais**. 7ed. Florianópolis, SC: UFSC, 2005.

Borges-Andrade, J. E., Coelho Jr. F. A., & Queiroga, F. **Pesquisa sobre micro comportamento organizacional no Brasil: o estado da arte**. Em Sociedade Brasileira de Psicologia Organizacional e do Trabalho (Org.), *Anais eletrônicos do II Congresso Brasileiro de Psicologia Organizacional e do Trabalho*. Brasília: SBPOT. 2006.

BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P. **Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências**. Revista do Serviço Público, Brasília, n. 56, v. 2, p. 179-194, Abr./Jun. 2005.

BRANDÃO, H. P.; BORGES-ANDRADE, J. E. **Gestão por competências: métodos, técnicas para mapeamento de competências**. Revista de Administração Mackenzie, v. 8, p. 32-49, 2007.

BRANDÃO, H.; GUIMARÃES, T. **GESTÃO DE COMPETÊNCIAS E GESTÃO DE DESEMPENHO: tecnologias distintas ou instrumentos de um construto?** Revista de Administração de Empresas (ERA), 2001. V. 41, nº 1, p. 8-15, São Paulo.

BRASIL, Casa Civil. **Lei 13.204**, de 14 de dezembro de 2015.

BRUNSTEIN, J.; RODRIGUES, A. **Sustentabilidade, sentido e ação: contribuições para o desenvolvimento da competência societal.** III Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho. João Pessoa, 2011.

CAVAZOTTE, F.; MORENO JR., V.; TURANO, L. **Cultura de aprendizagem contínua, atitudes e desempenho no trabalho: uma comparação entre empresas do setor público e privado.** Rev. Adm. Pública. 2015, Rio de Janeiro.

COELHO JUNIOR, F. A.; BORGES-ANDRADE, J. E. **Efeitos de variáveis individuais e contextuais sobre desempenho individual no trabalho.** Estudos de Psicologia. 2011, Brasília.

COELHO JUNIOR, F. **Gestão do Desempenho Humano no Trabalho: Interfaces Teóricas, Etapas Constitutivas e Implicações Práticas.** III Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho. 2011. João Pessoa, PB.

COMINI, KONUMA, DOS SANTOS. **SISTEMA DE GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS: UM OLHAR CRÍTICO PARA A DIMENSÃO DO DESENVOLVIMENTO INDIVIDUAL.** Gestão & Regionalidade - Vol. 24. São Paulo, 2008.

DA SILVA, V. C.; DA SILVA, P. O. **As Representações Sociais Sobre Competência Entre os Administradores.** XXXVII Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro, 2013.

DE OLIVEIRA JÚNIOR, C. A.; FERRAZ, S. F. **ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS - ONGs COMO ESPAÇO DE INVESTIMENTO**

**PROFISSIONAL.** Dissertação (Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2006. Curso de mestrado profissional em Administração (p.10)

DOS SANTOS, F.; COELHO JUNIOR, F. A.; DE MOURA, C. **Análise Crítica da Produção Científica Brasileira sobre Competências em Períodos da Área de Administração entre 2005 e 2010.** XXXV Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro, EnANPAD, 2011.

FLEURY, M. T.; FLEURY, A. **Construindo o Conceito de Competência.** RAC, Edição Especial, 2001, p. 183-196.

FRANCISCO, Wagner De Cerqueira E. **"Organização Não Governamental (ONG)";** Brasil Escola. Disponível em <<http://brasilecola.uol.com.br/geografia/organizacao-nao-governamental-ong.htm>>.

FREITAS, Isa A.; BRANDÃO, H. P. **Trilhas de Aprendizagem como Estratégia para Desenvolvimento de Competências.**

LANG, E. **AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO HUMANO: HISTÓRIA, EVOLUÇÃO, METODOLOGIA E REALIDADE.** Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2001.

LIRA, S A. **ANÁLISE DE CORRELAÇÃO: ABORDAGEM TEÓRICA E DE CONSTRUÇÃO DOS COEFICIENTES COM APLICAÇÕES.** Dissertação (Mestrado). Universidade Federal do Paraná. Curitiba, 2004.

MONTEZANO, L.; DA SILVA, D. L.; COELHO JUNIOR, F. A. **Competências Humanas no Trabalho: a Evolução das Publicações Nacionais no Novo Milênio.** XXXIX Encontro da ANPAD. 2015, Belo Horizonte, MG.

PEDROSA, A. C.; CABRAL, A. C.; PESSOA, M. N.; PARENTE, T. C.; PENHA, E. D.; ALVES, R. **Competência Gerencial No Terceiro Setor: Um Estudo em**



**Organizações Não Governamentais na Cidade de Fortaleza-Ceará.** XXXIII ENANPAD, 2009, São Paulo.

RUWER, L.; CANOAS, J. **GESTÃO DE PESSOAS EM ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR: um estudo sobre a cultura organizacional.** XI Encontro de Pesquisadores/Trabalhos/Encontros. Centro Universitário de Franca, São Paulo (p.579) Disponível em <  
[http://legacy.unifacef.com.br/novo/xi\\_encontro\\_de\\_pesquisadores/Trabalhos/Encontro/Jos%C3%A9%20Walter%20e%20Leia.pdf](http://legacy.unifacef.com.br/novo/xi_encontro_de_pesquisadores/Trabalhos/Encontro/Jos%C3%A9%20Walter%20e%20Leia.pdf)>

SCIANNI, M. A.; MACIEL, A. A. **A Articulação entre Competências Organizacionais e Individuais - Um Estudo Junto a Média Empresa de Consultoria em Engenharia Localizada em Minas Gerais.** I Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho. Natal, 2007.

## APÊNDICES

### APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA  
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – FACE  
Departamento de Administração  
Projeto e Pesquisa em Administração

#### Roteiro de Perguntas

1. Qual o perfil de excelência considerado para desenvolver a oratória?
2. Como é desenvolvida a habilidade referente à vendas?
3. Em que consiste a competência de gerenciamento?
4. Como é desenvolvido o relacionamento internacional? Dê um exemplo ou situação.
5. Como se dá o desenvolvimento da comunicação efetiva? Dê exemplo(s).
6. Vocês têm foco em resultado? Eficiência?
7. Como se dá o profissionalismo desenvolvido na organização? Dê uma situação/exemplo.
8. Como se dá o pensamento crítico desenvolvido pela AIESEC?
9. Quais tipos de problemas o membro deve ter capacidade de resolver? Dê exemplos/situações.

10. A quais mudanças o membro deve se adaptar? Dê exemplos.
11. Quais as possíveis línguas que o membro pode vir a desenvolver/aprender? Qual a importância?
12. Qual o perfil de visão empreendedora desenvolvida por um membro ao trabalhar na AIESEC?
13. Como seria o desenvolvimento de uma responsabilidade social por um membro dentro da empresa?
14. E a inteligência emocional?
15. Como você define a proatividade desenvolvida pelos membros?
16. E o pensamento global, no que consiste?

## APÊNDICE B – ANÁLISE DE CONTEÚDO



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA  
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – FACE  
Departamento de Administração  
Projeto e Pesquisa em Administração

### Roteiro de Perguntas

#### **1. Qual o perfil de excelência considerado para desenvolver a oratória?**

Um perfil de pessoas que não só tem dificuldade com comunicação, tanto a linguagem oratória quanto corporal e pessoas que querem desenvolver isso (não adianta a pessoa ter dificuldade só em comunicação que ela vai desenvolver a oratória não), é um perfil que a pessoa busca essa melhora, procura se desafiar, ela quer dar sessões, quer facilitar alguma coisa. Esse é um perfil de uma pessoa que quer desenvolver a qualidade de oratória.

#### **2. Como é desenvolvida a habilidade referente à vendas?**

Os meninos têm treinamentos. Então os líderes passam treinamento de vendas, perfil do consumidor e depois é prática. Tem a parte teórica (líder passa, não é mega treinamento, ensina o básico). Tem a parte de marketing que atrai e os meninos só precisam fazer a venda. Então ele já poupou muito tempo com a parte de atração. Os líderes passam para eles como se aborda, meio padrão, tem tudo isso muito bem padronizado e bem definido na rotina. Assim que eles fazem a venda, eles, no caso hoje, o público é atraído por marketing, então eles pegam essas pessoas que tem interesse em adquirir nossos produtos e fazem todo o contato (marcam reuniões, explicam o propósito).

TREINAMENTO: todo membro que entra na organização, nós fazemos o processo seletivo no meio e início do ano. Eles passam por uma imersão organizacional (vão entender tudo que é a AIESEC, os valores, propósito, tudo que a organização realmente é) e tem a imersão funcional (acontece um dia, todos os diretores das áreas operacionais sentam com os membros, passam tudo, passo a passo, de como é a área, processos, ferramentas, passam técnicas). É muita informação, mas no dia a dia vão adquirindo mais habilidade. São dois dias de imersões. Na imersão funcional, ainda, são passados os treinamentos de vendas como de tudo que eles precisam saber para começar a executar as ferramentas, processos e tudo isso.

### **3. Em que consiste a competência de gerenciamento?**

Nós temos a membresia como um todo e nós temos os líderes que são gerentes de projetos e os coordenadores, além dos vice-presidentes e o presidente. Então as pessoas que são project managers (gerente de projetos), eles têm times. Eles têm que gerenciar tanto o time quanto o projeto, ou seja, traçar todo o plano estratégico de como eles vão atingir as metas, os meios, o que eles vão estar focando em cada mês, em cada semana para conseguir entregar o resultado como um todo. Então isso, tanto a nível de project manager (líderes de projeto) quanto os coordenadores (managers) e também os diretores tem que ter isso. Então tem pessoas para serem lideradas (os coordenadores não têm pessoas para liderar, eles são mais da área de suporte), mas os project managers tem pessoas para liderar, tendo que gerenciar não só o time como o projeto como um todo.

### **4. Como é desenvolvido o relacionamento internacional? Dê um exemplo ou situação.**

Bom, nós somos uma organização internacional e nós promovemos intercâmbios, então a gente manda pessoas da AIESEC de Brasília para outras AIESECs e também recebemos outras pessoas da AIESEC em Brasília. Então a gente tem sim constante comunicação com relacionamento internacional. Exemplo: se eu estou enviando um intercambista para fazer um projeto na Colômbia, então tenho que entrar em contato direto com o escritório de Colômbia, com o project manager que está recebendo lá para saber de vagas, alinhamento, se a vaga é aquilo mesmo, se o escritório é bom. Então estamos constantemente entrando em contato com todas as pessoas do mundo para saber se realmente o escritório tem o suporte legal, se o projeto é aquilo mesmo, até entrevistas. A gente realiza entrevistas para as pessoas virem para cá. Então a AIESEC de lá proporciona um momento para gente

entrevistar tanto intercâmbios voluntários quanto estágios internacionais que a gente vai entrevistar para saber se a pessoa está alinhada com o propósito da organização. Então, isso é basicamente o relacionamento internacional que a gente vive. Então quando a gente envia de um escritório para outro, a gente tem que estar entrando em contato com o escritório de lá para saber como é o suporte deles, como é o projeto, vagas pro nosso intercambista que vai daqui não ter dúvida quanto a nada e chegar lá e ter a melhor experiência e voltar pra organização.

#### **5. Como se dá o desenvolvimento da comunicação efetiva? Dê exemplo(s).**

Quanto a comunicação efetiva, eu vejo isso de duas formas. Tanto a interna quanto a externa. Então a gente aprende a, por exemplo, eu sou diretor e preciso passar as mensagens muito claras para os meus coordenadores (managers) para eles executarem tal tarefa. Então eu preciso distrinchar tudo com eles em uma reunião nossa, perguntar se tem alguma dúvida e até pedir para eles repetirem qual a mensagem que eu quero passar. E a externa eu vejo muito mais com os nossos consumidores, então é realmente explicar o que a organização realmente faz para o empresário que vai receber o intercambista, alguém de Brasília que quer viajar. “É isso que a gente faz, que a gente entrega, você vai viver/passar por isso e isso e isso”. Então a gente sempre tem um discurso bem alinhado quanto a tudo e a gente não mede esforços se a pessoa tiver dúvidas para ela procurar a gente e a pessoa não pode dizer que a gente vendeu uma coisa que ela não sabia ou então o empresário fala “ah eu não sabia que para receber intercambista, pra trabalhar na minha startup”. A gente tem reuniões longas, de uma hora de duração mais ou menos, por conta disso. A gente quer deixar o mais transparente possível, o mais claro do que se trata o programa. Isso bate muito na comunicação efetiva, tanto interna (do que a gente faz, de como a gente vai dar cada passo no escritório como também para os nossos stakeholders, que são os nossos consumidores finais).

#### **6. Vocês têm foco em resultado? Qual a eficiência?**

Sim, temos foco em resultado. A gente trabalha com números, porcentagens, atingimento de metas, mas a gente tem muito claro que isso são vidas, são experiências de lideranças que a gente tá entregando e pessoas que a gente tá impactando. Então não são só apenas números. As pessoas entendem. Assim, a gente leva muitas sessões de análise nas nossas reuniões gerais que acontecem com o escritório inteiro, de como estamos. Como a gente se propõe a fazer a mudança por Brasília, a gente pensa “Quantos jovens de Brasília a gente

impactou esse ano? Tá pouco? Tá muito? Vamos melhorar”. Então é bem efetivo, são números, a gente é bem focado em resultado porque não tem como mensurar nosso impacto se não for números, porcentagem de atingimento de meta e o quanto a gente é relevante pro Brasil, como é a AIESEC de Brasília para o Brasil em questão de números. Então, só que a gente desmistifica que não é um intercâmbio, é uma vida que você está impactando, então a gente procura deixar bem claro isso para quem tá vendendo nossos produtos.

**7. Como se dá o profissionalismo desenvolvido na organização? Dê uma situação/exemplo.**

É difícil para alguém externo acreditar no trabalho da organização, na seriedade, porque são jovens de 18 a 25 anos que fazem um trabalho muito sério, mas a gente busca deixar isso bem claro, tanto na membresia que isso é um trabalho voluntário, mas não deixa de ser um trabalho. Então, nós temos muita seriedade no que a gente faz, a gente sabe muito bem que a gente está lidando com vidas. Imagina se algo ruim acontecer com um intercambista nosso que quer viajar para fora, o quão grave isso é. Então nós, a nível de AIESEC, a gente tem bastante profissionalismo no que a gente faz, apesar de ser jovens, porque é um ambiente desafiador, que você pode errar e as pessoas se sentem confortáveis e a gente não vê outro lugar que a gente possa aprender tanto sobre gestão de projeto, sobre gestão de pessoas e não só coisas da sua área acadêmica necessariamente, sem ser a AIESEC. Então a gente leva isso bastante a sério e um exemplo de profissionalismo é realmente as reuniões que a gente tem com empresas. Então são jovens de 18 a 30 anos sentando na frente de um empresário falando as vantagens e desvantagens de você receber um estrangeiro para trabalhar na sua empresa startup, o que isso pode acarretar e levar o nome do escritório, levar os nossos produtos a sério. Então é o maior exemplo que eu vejo de profissionalismo. São pessoas que acreditam no que fazem, acreditam no propósito, acreditam em tudo e tem seriedade o suficiente para sentar com um empresário e uma pessoa de 20 anos falar “olha, eu sou o gerente de projeto, e quero trazer um intercambista para sua empresa e eu acredito que você deveria receber por conta disso, disso e disso”. Então acredito que é o maior exemplo de profissionalismo e também a gente lida com instituições, com pais também. Então é meio difícil um jovem tentar convencer um pai, mas não, quando o pai chega e vê a gente contando a nossa experiência com o nosso intercâmbio eles ficam bobos. Imagina “um menino de 20 anos e diretor que está falando para o pai que o filho deve viajar porque ele fez a mesma coisa e foi isso”. Acredito que é assim basicamente que a gente desenvolve o profissionalismo.

## **8. Como se dá o pensamento crítico desenvolvido pela AIESEC?**

O pensamento crítico ele se dá na organização pelo que a gente busca: jovens inconformados com a situação política do país, desejo de mudanças. Então a gente constantemente leva situações políticas e sociais que realmente incomodam a gente e como a gente quer mudar. Então são pessoas já críticas, pessoas inconformadas, que entram na organização basicamente. São pessoas que não estão satisfeitas com o curso, não estão satisfeitas com o governo, não estão satisfeitas com o mundo e procuram esta mudança e enxergam a organização como um meio de mudar vidas. Acredito que esse pensamento crítico como se dá? A gente constantemente é um ambiente desafiador para os jovens. A gente coloca problemas na mesa, situações do dia-a-dia que incomodam a gente como pessoas e a gente pede basicamente reflexão. Se você está inconformado com a situação e tem o desejo de mudança você está no lugar certo. Então já são pessoas que já tem uma faísca de inconformidade, já são pessoas insatisfeitas, pessoas que procuram mudança. Então não é difícil desenvolver esse pensamento crítico dentro da organização. Não só crítico quanto ao mundo, crítico também quanto aos processos da AIESEC. Então as pessoas também têm total liberdade de falar que tal processo não é tão viável porque é muito burocrático e apresentar soluções. Então bacana! A gente incentiva muito isso. Se a gente demora muito para abordar um inscrito que quer viajar e um membro tem uma ideia de tornar isso mais célere, ele tem total liberdade de criticar, apresentar uma solução e a gente acatar porque a gente não tem essa hierarquia de que só o chefe manda e o subordinados obedecem. Não, é muito com o construir das coisas.

## **9. Quais tipos de problemas o membro deve ter capacidade de resolver? Dê exemplos/situações.**

A gente tem uma competência que se chama “ser orientado para a solução”, então um membro que quando vê um problema não fica pensando muito que “ah eu não posso resolver”. São problemas do dia a dia, problemas de processos, problemas de comunicação que eles devem ter a capacidade de resolver de pronto. Um exemplo é se eu tenho alguém da UnB que quer viajar pra Bulgária e o pessoal da AIESEC da Bulgária não me responde e a pessoa está muito interessada. Então o membro tem que ter a capacidade de entrar em contato com a Bulgária e não conseguiu, tentar entrar em contato com o vice-presidente de lá, não conseguiu, com o presidente, se não, com o MC (que são os diretores nacionais da Bulgária) para tentar resolver o problema do seu intercambista que quer viajar pra lá e eles não conseguem responder. Então desde problemas assim de falha de comunicação até problemas mais do dia a dia. Exemplo: alguém tem muito interesse, mas não tem condições



financeiras e aí a gente traça um planejamento junto com a pessoa que quer viajar, um planejamento financeiro, de quanto a pessoa deve guardar, coisas assim mais do dia a dia que o membro tem que ter a capacidade de resolver.

**10. A quais mudanças o membro deve se adaptar? Dê exemplos.**

Eu vejo muita mudança na rotina dele, então ele tem que se adaptar a nova rotina dele, que ele está com trabalho voluntário, mas que é um trabalho como qualquer outro, vão ter reuniões, vão ter critérios mínimos de membresia a serem cumpridos e acho que como todo trabalho sério tem e são essas as grandes mudanças que ele deve se adaptar. Exemplo: de 15 em 15 dias a gente tem reunião geral, tem reunião da área também. Então são pequenas reuniões semanalmente que tem que adaptar. As vezes a pessoa não tinha uma rotina muito de reuniões, tinha uma vida meio tranquila e quando você entra numa organização tudo se torna mais dinâmico na sua vida. Então acho que essa é a principal mudança, quanto mais a reuniões assim e quanto ao estilo de vida que a pessoa leva. Exemplo: a pessoa era bem tranquila e, de repente, ela se vê com algumas obrigações a mais, mas são responsabilidades que ela assumiu por querer estar na organização. A maior mudança é na rotina dela propriamente dita, como gestão de tempo, essas coisas.

**11. Quais as possíveis línguas que o membro pode vir a desenvolver/aprender?  
Qual a importância?**

Inglês e Espanhol. Então isso é basicamente, são todos os países que a gente fala, ou falam inglês ou falam espanhol. Então essas são as duas principais. Não que isso impeça de atingir outras línguas, conhecer outras línguas. Mas as principais são essas. E isso é bastante importante porque no mundo de hoje você não pode se dar ao luxo hoje de falar o português básico, ou não falar nenhuma língua estrangeira. Então o mercado de trabalho hoje exige muito conhecimento linguístico internacional, seja inglês ou seja espanhol. Tendo contato com a AIESEC, você sendo membro desenvolve muito isso. Você tem que estar constantemente trocando e-mail, Whatsapp, seja o que for com intercambistas que vem com pessoas de outros escritórios. Então isso te faz ficar mais esperto quanto a linguagem e a comunicação formal e informal na língua estrangeira. Então isso é bastante importante.

**12. Qual o perfil de visão empreendedora desenvolvida por um membro ao trabalhar na AIESEC?**

Eu vejo muito um perfil proativo, um perfil de alguém que sente responsabilidade, tem comprometimento e são alguns dos perfis que eu identifico nessa visão empreendedora que a gente desenvolve na organização. Então são pessoas que vão chegar prontas no mercado de trabalho porque já foram gerentes de projeto, já foram coordenadores de alguma coisa, tiveram uma entrega muito clara, lidou sobre pressão, tinha metas, bateu metas ou falhou em alguma coisa e sabe que no ambiente profissional aquilo não deve ser feito. Então esse tipo de perfil empreendedor que o membro desenvolve ao trabalhar na organização. Acredito eu que essa é a visão empreendedora, que é uma visão que você pode fazer tudo e você é a única pessoa que se limita.

**13. Como seria o desenvolvimento de uma responsabilidade social por um membro dentro da empresa?**

Eu acredito que é o jovem dentro da empresa ter consciência do efeito do trabalho dele para o mundo externo. Então um dos nossos valores é a integridade. Essa responsabilidade social é “meu trabalho não depende de arruinar ou o ambiente ou arruinar a vida de alguém ou ir contra o que eu acredito”. Acredito que isso vem muito da responsabilidade social desenvolvida pela organização. Então não vou estar feliz hoje se meu trabalho depender de prejudicar outras pessoas. Então é o fato de eu trabalhar em uma empresa que vai contra os meus valores, contra o que eu acredito que é uma empresa que joga lixo no oceano. Acho que é essa a responsabilidade social que a gente desenvolve ao passar na organização.

**14. E a inteligência emocional?**

Trabalhar sobre pressão, com metas. Pressão eu digo: a gente tem que ser sempre mais e mais relevante para nossa cidade, então o peso da nossa responsabilidade e você tem que ter inteligência emocional porque o mercado de trabalho hoje exige isso. Então o mercado de trabalho quer pessoas que saibam lidar principalmente com a pressão, ainda mais no contexto atual que vivemos. Então a pessoa desenvolve muito essa inteligência emocional dentro da organização porque prepara o jovem para o mercado de trabalho. Então a pessoa vai passar por situações difíceis, situações de stress, situação em que ela tem que solucionar algo que ela nunca pensou em solucionar na vida. Acredito que assim ela

desenvolve inteligência emocional para saber lidar com diversos outros problemas tanto pessoal quanto profissional fora da organização.

**15. Como você define a proatividade desenvolvida pelos membros?**

É uma proatividade de não se contentar com o mínimo, de fazer o básico, bem feito e sempre querer fazer mais e mais e mais. Um jovem proativo é que desenvolve no membro uma pessoa proativa, é uma pessoa que entrega não só o mínimo, mas além do mínimo. Uma pessoa que se dispõe a entregar muito mais que o básico. Essa é a proatividade que a gente desenvolve no membro.

**16. E o pensamento global, no que consiste?**

O pensamento global, para mim, consiste em você sentir responsável por alguns problemas do mundo, questões políticas até sociais, de guerras que aconteciam em outros países. Se a gente deseja alcançar a paz, não posso pensar em ser egoísta e pensar somente na paz aqui em Brasília. Eu não vou estar feliz se outros lugares do mundo não alcançarem essa paz. Então o pensamento global é muito mais de você ter empatia, entender o problema do outro, o contexto que o outro país vive e ajudar da maneira que você pode. Então, para mim, é nisso que consiste o pensamento global. Essa empatia é você aprender, é você respeitar o outro. Porque o que a gente acredita é que a falta de tolerância é o que ocasiona tantas e tantas guerras. São pessoas que não entendem cultura, não respeitam uns aos outros. Então é nisso que eu acredito que o pensamento global consiste.

## APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO DE COMPETÊNCIAS



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA  
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – FACE  
Departamento de Administração

### QUESTIONÁRIO DE COMPETÊNCIAS - AIESEC

Caro respondente,

O questionário abaixo se refere às competências técnicas e comportamentais inerentes aos voluntários integrantes da AIESEC. Este é um formulário no qual faz parte do meu trabalho de conclusão de curso em Administração, na Universidade de Brasília. Com o objetivo de identificar o domínio, a importância e a frequência das competências abaixo descritas, e necessárias aos voluntários que exercem atividades dentro da organização, peço-lhe, por gentileza, que preencha o mesmo.

Dessa forma, o questionário deve ser respondido conforme as atividades são exercidas por você dentro da organização, de forma que os itens sejam julgados sob três perspectivas:

**(1)** Avaliando o DOMÍNIO que você tem sobre as competências.

**(2)** Avaliando a IMPORTÂNCIA que as mesmas têm ao serem exercidas suas atividades.







