

Características Essenciais de um líder na AIESEC no Brasil sob a perspectiva dos membros

AUTORES

HELENI DUTRA BARRETO

Universidade Federal de Santa Maria

helenib@gmail.com

DANIEL RIOS VIANA

Universidade Federal de Santa Maria

danielriosviana@gmail.com

Resumo

Mesmo com todos os avanços tecnológicos, a procura por bons talentos e sua conseqüente retenção tem sido uma das grandes preocupações no meio organizacional e na área de Gestão de Pessoas. Diante desse cenário, o papel do líder tem sido cada vez mais importante para que esses talentos permaneçam nas organizações e ainda alcancem uma alta performance. Em organizações voluntárias essa preocupação não é diferente. A AIESEC, organização formada por jovens universitários existente em mais de cem países, tem como principal objetivo o desenvolvimento de líderes que irão causar um impacto positivo na sociedade. Para alcançar esse objetivo, a organização trabalha com uma estrutura organizacional em que esses universitários lideram equipes de no mínimo três pessoas. Dessa forma, o estudo descritivo de levantamento na AIESEC no Brasil definiu quais características esses jovens líderes devem possuir para reter seus membros na organização, baseado em teorias a respeito da temática de liderança. O estudo chegou à conclusão de que, apesar das funções de liderança serem importantes, os membros da AIESEC consideram as funções gerenciais tão importantes quanto às primeiras.

Palavras - chaves: liderança, talentos, AIESEC

1. Introdução

A pressão por resultados tem deixado as organizações constantemente sob pressão. Além do aumento da produtividade, a empresa deve prezar pela qualidade de seus produtos, pelo atendimento aos seus clientes, pela redução de custos, pelo aumento de tamanho, sem perder a flexibilidade e a velocidade e ainda pela retenção de seus talentos, que serão responsáveis por tudo isso. (COHEN e FINK, 2003)

Entretanto, apesar dos avanços tecnológicos, as pessoas continuam sendo os “recursos” mais preciosos das organizações, recurso esse extremamente cobiçado. Tão valorizado assim que a palavra “recursos”, utilizada na área que há pouco tempo atrás era chamada de Recursos Humanos, está sendo substituída para “talentos” – Gestão de Talentos.

Diante desse cenário, o papel da liderança vem se tornando cada vez mais crucial em organizações de todos os tipos. Com o líder é que está a responsabilidade de motivar, reter seus talentos e ainda conseguir extrair deles o máximo de seu potencial.

Em organizações voluntárias o ambiente não é diferente. A AIESEC, neste caso, trabalha exatamente na estrutura de uma empresa, possui planejamento estratégico baseado em uma das ferramentas mais utilizadas por grandes empresas – o *Balanced Scorecard (BSC)*, estando presente em mais de cem países do mundo, possui mais de vinte e oito mil membros e se mantém por meio da realização de intercâmbios destes estudantes em pequenas, médias e grandes empresas ao redor do globo. Apesar de a AIESEC ter todas as características de uma grande empresa, ela é gerida totalmente por estudantes universitários que trabalham voluntariamente, tendo como grande desafio motivar e reter seus talentos.

Talvez esse desafio é que faça da AIESEC desenvolvedora de futuros líderes. Nesse artigo será analisada na AIESEC no Brasil a seguinte questão: Quais são as características dos líderes, na visão dos líderes e liderados?

2. Referencial Teórico

2.1. Liderança e as características do líder

Existem diversos conceitos sobre liderança. Schermerhorn et. AL (1999, p. 150) diz que “liderança é o processo de encorajar e ajudar os outros a trabalharem entusiasticamente na direção dos objetivos”. Soto diz que liderança é a influência de uma pessoa sobre outra a fim da última seguir em determinada direção. (KORMAN, 1977, apud SOTO, 2002). E Harry Truman (apud COEHN e FINK, 2003, p. 254) diz que “liderança é a habilidade de levar homens a fazer o que não querem e gostar disso”.

Todos os conceitos levam a crer que líderes possuem um perfil único. Segundo Drucker (1996, apud GRUBER, 2001, p. 33)

... o que define o líder é o atendimento a quatro condições básicas de liderança, apresentadas pelos líderes por ele estudados: 1. A única definição de líder é alguém que possui seguidores. Algumas pessoas são pensadoras,

outras profetas. Os dois papéis são importantes e muito necessários, mas, sem seguidores, não podem existir líderes; 2. Um líder eficaz não é alguém amado e admirado. É alguém cujos seguidores fazem as coisas certas. Popularidade não é liderança, resultados, sim; 3. Os líderes são bastante visíveis, portanto, servem de exemplo; 4. Liderança não quer dizer posição, privilégios, títulos ou dinheiro. Significa responsabilidade.

Uma das características básicas do líder para o alcance de todos os objetivos que ele deve ter é a influência e o poder. COHEN E FINK (2003, p.256) conceituam Influência como sendo “qualquer ato ou ato potencial que afeta o comportamento de outra(s) pessoa (s).” Já poder é “a capacidade de exercer influência”. Já para Meléndez (1996, apud GRUBER, 2001, p.52) acredita que um líder deve ter as seguintes características:

Entusiasmo - Líderes eficazes são entusiasmados com a causa que patrocinam e com o compromisso para com o bem maior e público; Clareza das metas - Bons líderes normalmente conseguem explicar o que estão tentando realizar com clareza e simplicidade, e conseguem convencer sobre sua importância. Ter clareza, contudo, não é sinônimo de ser definitivo e intransigente. Bons líderes são bons negociadores; Perseverança - Os líderes aprendem com o fracasso - eles tentam novamente, por vezes, de maneira diferente. São também eternos aprendizes, utilizando o aprendizado e sabendo quando desistir e tentar outras alternativas. Bons líderes também compreendem as falhas de seus subordinados, evitando as punições. Eles os ajudam e à organização a aprender com o fracasso. Punir o fracasso inibe a iniciativa e a disposição para correr riscos, ambas necessárias às organizações e à liderança eficaz; Gentileza - Líderes tratam todos à sua volta com gentileza, respeito e honestidade, da mesma forma que gostariam de ser tratados. Isto tem implicações na maneira como se comunicam, dão *feedback* e instruções, e definem os sistemas de recompensa e incentivos. Bons líderes estão atentos às necessidades humanas de seus colegas e subordinados; Honestidade e Integridade; Renovação contínua - Líderes e organizações eficazes estão constantemente engajados na reflexão e na auto-avaliação; Líderes como professores - O bom ensino é, basicamente, uma boa comunicação - uma das principais habilidades do líder. Líderes eficazes se comunicam com os subordinados de modo a libertá-los e a extrair deles as melhores contribuições; Auto-conhecimento.

Todas essas exigências ocorrem devido à dificuldade que as organizações atuais vêm tendo em reter seus talentos. Elas precisam de pessoas que influenciem seus liderados e os motivem ao ponto delas gostarem do seu trabalho e desejarem continuar na mesma empresa. Bennis (1988, apud GRUBER, 2001, p.59) realizou uma pesquisa com 90 líderes de empresas americanas e caracterizou o líder com as seguintes habilidades:

Visão: Visto como a atenção aos resultados; Comunicação: Transmitir eficazmente o significado e interpretações partilhadas da realidade e facilitar a ação coordenada; Confiança: Como resultado da responsabilidade final, previsibilidade e segurança; Auto-conhecimento: Ter consciência de seus pontos fortes e fracos.

O mesmo autor, em outra pesquisa com líderes americanos, relaciona quatro competências evidentes nos líderes deste estudo:

Gerenciamento da atenção:	Capacidade de levar seus liderados a seguirem uma meta, através de uma visão envolvente e atraente.
Gerenciamento do significado:	Capacidade de tornar suas idéias com um significado de fácil entendimento para seus liderados.
Gerenciamento da confiança:	Capacidade de inspirar confiança e constância em suas opiniões.
Gerenciamento de si próprio:	Capacidade de conhecer-se a ponto de saber seus pontos fortes e fracos, e utilizá-los a seu favor.

Quadro 1: Competências dos Líderes

Fonte: BENNIS, 1995 apud GRUBER, 2001

Além das características apresentadas acima, Cohen e Fink acreditam que o líder quando ocupa uma posição gerencial deve apresentar funções gerenciais. Essas funções gerenciais são divididas em três: (COHEN e FINK, 2003).

- Função Interpessoal: capacidade de relacionar-se com seus liderados e com as pessoas externas a sua unidade organizacional.
- Função Informacional: papel de informar a todos os acontecimentos para a sua unidade, e de sua unidade para fora.
- Função Decisória, que é a tomada de qualquer tipo de decisão estratégica de sua área.

A partir deste levantamento bibliográfico é que este estudo se baseou para caracterizar os líderes em questão.

Metodologia

A metodologia utilizada é uma pesquisa básica, com dados quantitativos, descritiva e de levantamento (GIL, 1996). O estudo utilizou um questionário com uma amostra aleatória de 100 membros. Foram enviados questionários por *email* para todos os Comitês Locais da AIESEC no Brasil, a tabulação e análise dos dados foram feitas a partir dos questionários que retornaram, através do *software* Microsoft Excel.

O questionário foi elaborado considerando as características gerenciais propostas por Cohen e Fink (2003) e pelas funções de liderança que foram baseadas em toda a bibliografia consultada. Para fins de elaboração da pesquisa, dividiu-se estas funções em sub-funções e características, de tal maneira que a construção do questionário e análise das respostas pudessem atingir os objetivos propostas pela pesquisa.

Funções do	Sub-funções do	Características do Líder
------------	----------------	--------------------------

Líder	Líder	
Funções de liderança	Aprimoramento Pessoal	Ter controle sobre suas emoções e reações.
		Ter confiança em suas habilidades, reconhecer suas limitações e ser honesto com suas motivações.
		Buscar novos conhecimentos e atualizações constantemente.
		Buscar feedbacks constantes para melhorar sua atuação como líder.
	Desenvolvimento do liderado	Reconhecer as conquistas individuais e do grupo que lidera.
		Desenvolver seus liderados, através do incentivo e do fornecimento de feedbacks.
		Escutar ativamente o que os liderados tem a dizer.
		Delegar autoridade e poder para os liderados exercerem as atividades.
	Influência e Poder	Conduzir os liderados a fazer o que é necessário para atingir os objetivos da organização.
		Criar as condições que levem os liderados a trabalhar arduamente.
		Criar objetivos grandiosos que serão de algum modo, enobrecedores de serem alcançados pelos liderados.
		Conquistar a credibilidade do liderado, a ponto deles fazerem de bom grado aquilo que lhes é pedido.
Funções Gerenciais	Funções Interpessoais	Ser representação simbólica da área que lidera perante todos os públicos.
		Estabelecer contatos e manter contatos externos à sua área de atuação.
		Combinar necessidades e preocupações das pessoas com os objetivos da organização.
	Funções Informacionais	Estar informado sobre sua área e o ambiente a sua volta.
		Disseminar informações importantes aos seus liderados.
		Ser porta-voz de sua área, levando informações relevantes para fora de sua unidade.
	Funções Decisórias	Visualizar novas tendências e possibilidades de melhorias e propor novas soluções.
		Resolver problemas e “apagar incêndios”.
		Decidir onde melhor deverão ser alocados os recursos de sua área.
		Negociar com pessoas de dentro e de fora da organização.

Quadro 2: Grupo de características de liderança utilizadas na pesquisa

Fonte: Elaborado pelos autores – baseado em COHEN e FINK (2003)

AIESEC – uma breve apresentação

A AIESEC é uma organização internacional, independente, sem fins lucrativos e gerida totalmente por estudantes universitários. É a maior organização de jovens do mundo, estando presente em mais de 100 países e 1100 universidades. (AIESEC, 2008)

Segundo seu *website*, a AIESEC realiza mais de 350 conferências, promove 4000 estágios no exterior e oferece mais de 5.000 posições de liderança para os membros a cada ano.

Seu surgimento ocorreu logo após a Segunda Guerra Mundial, em 1948, sendo fundada por estudantes de sete países europeus com o propósito de promover o intercâmbio de técnicas administrativas e de recursos humanos.

No entanto, o intercâmbio era apenas a ferramenta para se alcançar o objetivo maior de contribuir para a integração entre diferentes culturas, promovendo o entendimento e a cooperação entre seus países membros, fortalecendo, desta forma as relações de amizade entre as várias nações.

Desde então, a AIESEC tem promovido vários programas com o objetivo de complementar a formação acadêmica através de experiências práticas em nível internacional, além de promover a troca de conhecimentos e do desenvolvimento de uma maior interação entre estudantes, empresas e governo.

No Brasil, a AIESEC foi fundada em 1970, com a abertura dos comitês locais no Rio de Janeiro (RJ), Porto Alegre (UFRGS) e São Paulo (FGV). Nesse mesmo ano são realizados oito intercâmbios. Em 1971, o Comitê Nacional foi transferido para a cidade de São Paulo, na Fundação Getúlio Vargas. (AIESEC, 2008)

Em 1982, a AIESEC no Brasil atingiu a marca de 40 intercâmbios realizados por ano. E em 1984, realizou 56 intercâmbios. Nos anos seguintes, estudantes de outras cidades do Brasil começaram a interessar-se pelas atividades da AIESEC e começa uma expansão de norte a sul do Brasil. Em 1992, a Philips tornou-se parceiro nacional, com um papel de mantenedor do Comitê Nacional, estabelecido em São Paulo. Na gestão do Corpo Executivo Nacional, em 2005/2006, a AIESEC no Brasil realizou o maior número de intercâmbios de sua história: 206.

Atualmente, a AIESEC no Brasil é constituída por mais de 900 membros, divididos entre o Corpo Executivo Nacional, 17 Comitês Locais e 5 Extensões (esse termo refere-se aos locais que ainda não alcançaram os requisitos mínimos para tornarem-se Comitês Locais).

Entre organizações do primeiro e do terceiro setor, a AIESEC no Brasil tem hoje quase 20 parceiros nacionais, seja de intercâmbio, capacitação, consultoria, *networking* ou projetos – sustentabilidade, empreendedorismo social e empreendedorismo de negócios.

Este ano, o Brasil vai sediar o Congresso Internacional da AIESEC, que pela primeira vez vai acontecer em um país da América Latina. Neste mesmo ano, a organização vai comemorar seus 60 anos de existência e apresentará à sociedade centenas de ex-membros que hoje assumem cargos de liderança em empresas, ONGs e governo, em prol de um impacto positivo.

Análise e interpretação dos dados

A amostra analisada teve 100 questionários respondidos considerados válidos. Ela contou com a participação de 36 universidades de todo o Brasil, sendo 75% universidades públicas. A universidade que mais obteve respostas foi a Universidade Federal de Uberlândia, com 13% do total de respostas. Assim, participaram membros de 29 cursos, sendo que o mais freqüente foi o de Administração, com 26% dos questionários, porém diversos cursos participaram como: Comunicação Social, Engenharias de diversos tipos, Relações Internacionais, Direito, e até mesmo alguns cursos da área da saúde, como Biomedicina e Fisioterapia.

Universidade Federal de Uberlândia - UFU	13%
Universidade de São Paulo - USP	8%
Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC- SP	7%
Universidade Federal de Santa Maria - UFSM	6%
Universidade Federal do Espírito Santo- UFES	5%
Universidade de Campinas - UNICAMP	5%
Universidade Estadual de Maringá - UEM	4%
Universidade Federal de Goiás - UFG	4%
Universidade Federal de Pernambuco - UFPE	4%
Universidade Estadual de Londrina - UEL	4%
Universidade Federal de Itajubá - UNIFEI	4%
Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC	4%
Outros	31%

Quadro 3: Porcentagem de respondentes por universidade

Fonte: dados da pesquisa

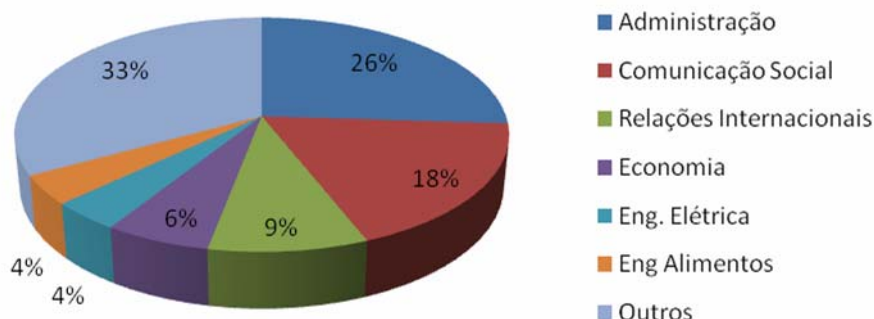


Gráfico 1: Cursos de Graduação dos respondentes

Fonte: dados da pesquisa

A maioria dos respondentes é do sexo feminino – 60% do total, a amostra apresentou média de idade de 21 anos e todos os respondentes são solteiros. A maior parte dos pesquisados não trabalha em outro lugar a não ser a AIESEC (58%). Outros dados significativos: a maioria está na organização há menos de 1 ano (59%), 53% ocupam cargos de liderança e a maioria trabalha nos departamentos de Intercâmbio (22%) e Gestão de Talentos (20%).

Quanto à análise do perfil do líder da AIESEC: no que diz respeito às funções de liderança, o aspecto “Influência e Poder” foi o que correspondeu à menor importância pelos respondentes, com 73% de importância. Os respondentes consideraram as sub-funções “Aprimoramento

Pessoal” e “Desenvolvimento do Liderado” como as de maior importância para o líder, com base no agrupamento dos resultados obtidos pelas características componentes de cada sub-função.

Funções do Líder	Sub-Funções do Líder	Grau de Importância das Sub-funções	Grau de Importância das Funções
Funções de liderança	Aprimoramento Pessoal	93%	88%
	Desenvolvimento do liderado	93%	
	Influência e Poder	73%	
Funções Gerenciais	Funções Interpessoais	80%	85%
	Funções Informacionais	92%	
	Funções Decisórias	84%	

Quadro 4: Grau de Importância das Funções do Líder

Fonte: dados da pesquisa

As características “Criar as condições que levem os liderados a trabalhar arduamente” e “Criar objetivos grandiosos que serão de algum modo, enobrecedores de serem alcançados pelos liderados” foram os que tiveram menor importância entre os respondentes (54%). “Reconhecer os indivíduos que lidera quando estes cumprirem suas metas.” foi o considerado a característica mais importante, com 100% de importância.

Sob o ponto de vista das Funções Gerenciais, as “Funções Informacionais” foram as consideradas mais importantes, com 92% de Importância, sendo a característica “Disseminar informações importantes para seus liderados realizarem suas tarefas” considerada o mais importante, com 96% de respostas afirmando ser Importante e Muito Importante.

A característica considerada mais essencial para o líder foi “Desenvolver seus liderados, através do incentivo e do fornecimento de feedbacks”, seguida pela segunda mais essencial “Ter confiança em suas habilidades, reconhecer suas limitações e ser honesto com suas motivações” e pela “Combinar as necessidades e preocupações das pessoas com os objetivos da organização”. Já a característica considerada menos fundamental é “Criar as condições que levem os liderados a trabalhar arduamente”, seguida de “Resolver problemas urgentes e de última hora”.

As médias entre Funções de Liderança e Funções Gerenciais foram muito próximas. As Funções de Liderança tiveram 88% de importância e as Funções Gerenciais tiveram 85%. Ou seja, os membros da AIESEC no Brasil têm a visão que o líder deve ser preparado tanto em funções de liderança quanto gerenciais para alcançarem os resultados e reterem seus talentos.

Conclusão

Por ser uma organização que busca o desenvolvimento de seus membros, era de se esperar que a característica essencial considerada fosse o desenvolvimento dos liderados, como comprovou a pesquisa.

Para reter e motivar as pessoas, ficou evidenciada a necessidade do líder em reconhecer seus liderados através de elogios frequentes quando estes alcançam resultados, pois esta se apresenta como uma maneira reconhecidamente importante, conforme demonstrou este estudo.

Portanto, os membros da AIESEC no Brasil consideram as características dos seus líderes importantes tanto sobre os aspectos gerenciais quanto sobre os aspectos de liderança, cabendo a este ser líder e gerente, desenvolver seus liderados e reconhecê-los constantemente.

Entende-se que a aplicação desta pesquisa servirá como base para estudos futuros, pois a gestão de pessoas em organizações voluntária apresenta-se como um rico campo para análise do comportamento humano e percepções de trabalho.

Referências:

AIESEC. **AIESEC no Brasil**. Disponível em www.aiesec.org.br. Acesso em 11 jun, 2008.

COHEN, Allan e FINK, Stephen. **Comportamento Organizacional: Conceitos e Estudos de Caso**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

COLLIS, Jill e HUSSEY, Roger. **Pesquisa em Administração**. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3º ed. São Paulo: Atlas, 1996.

GRUBER, Lucianne S. **Liderança – Habilidades e Características do Líder numa Organização Bancária: Um estudo de caso**. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Santa Catarina. Curitiba, 2001.

SCHERMERHORN, J.R.J., HUNT, J.G., OSBORN, R.N. **Fundamentos de Comportamento Organizacional**. Porto Alegre: Bookman, 1999.

SOTO, Eduardo. **Comportamento Organizacional: O impacto das emoções**. São Paulo: Thomson, 2002.