

**ISAE - INSTITUTO SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA  
MESTRADO PROFISSIONAL EM GOVERNANÇA E SUSTENTABILIDADE**

**GUSTAVO FRUCTUOZO LOIOLA**

**PRÁTICAS EDUCACIONAIS BASEADAS NA EXPERIÊNCIA: O VOLUNTARIADO  
NAS ESCOLAS DE NEGÓCIO**

**CURITIBA  
2018**

GUSTAVO FRUCTUOZO LOIOLA

**PRÁTICAS EDUCACIONAIS BASEADAS NA EXPERIÊNCIA: O VOLUNTARIADO  
NAS ESCOLAS DE NEGÓCIO**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre no Mestrado Profissional em Governança e Sustentabilidade, do Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu do Instituto Superior de Administração e Economia | ISAE.

Orientador: Prof<sup>a</sup>. Dra. Camila Brunning

**CURITIBA**

**2018**

Dados Internacionais de catalogação na Publicação (CIP)

Biblioteca ISAE – Curitiba - PR

L834p

Loiola, Gustavo Fructuozo

Práticas educacionais baseadas na experiência: o voluntariado nas escolas de negócio/ Gustavo Fructuozo Loiola -- Curitiba, 2018.  
170 f.

Inclui bibliografia.

Dissertação (mestrado profissional) – Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu do Instituto Superior de Administração e Economia do Mercosul – ISAE, 2018.

Orientadora: Profa. Dra. Camila Brunning

1. Desenvolvimento Sustentável. 2. PRME. 3. Educação transformadora. 4. Aprendizagem experimental. 5. Voluntariado. I. Brunning, Camila. II. Instituto Superior de Administração e Economia do Mercosul. Mestrado Profissional em Governança e Sustentabilidade. III. Título.

CDU 658.114.7

Bibliotecária Andresa Testa CRB 9/1808

## TERMO DE APROVAÇÃO

Gustavo Fructuozo Lolola

"Práticas Educacionais Baseadas na Experiência: O Voluntariado nas Escolas de  
Negócio"

DISSERTAÇÃO APROVADA COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE  
MESTRE NO PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM GOVERNANÇA E  
SUSTENTABILIDADE DO INSTITUTO SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA -  
ISAE, PELA SEGUINTE BANCA EXAMINADORA:



**Prof. Dra. Camilla Brünig**

Instituto Superior de Administração e Economia | ISAE /  
Universidade Federal do Paraná | UFPR  
Presidente da Banca Examinadora



**Prof. Dr. Norman de Paula Arruda Filho**

Instituto Superior de Administração e Economia | ISAE  
Examinador Interno



**Prof. Dr. Ricardo Pimentel**

Instituto Superior de Administração e Economia | ISAE  
Examinador Interno



**Prof. Dr. Luis Antonio Verona**

Centro Universitário Ccpet | UNIQPES  
Examinador Externo

Curitiba, 28 de março de 2018.

## **AGRADECIMENTO**

A gratidão é algo difícil de exercer. Nem sempre está expressa em palavras, mas com certeza está presente em pensamentos e atos. Agradeço a Deus, essa energia que rege o universo e nos faz acordar todos os dias. Agradeço a minha família, mãe Valéria e pai Marcos, que sempre investiram e acreditaram em mim. Irmão, avós, primos e tias, por sempre me inspirarem a ser exemplo. Agradeço a minha noiva Luiza, por me apoiar e se orgulhar de cada conquista e suportar a ausência que todo esse trabalho muitas vezes causou. Agradeço a todos os meus amigos e colegas de trabalho, por me ajudarem a crescer todos os dias. A Rebecca por sempre me apoiar e incentivar nas minhas ideias. Ao Dr. Norman, um grande mentor, que me inspira todos os dias com sua visão de mundo e inovatividade. Ao ISAE, essa casa que me acolheu e sempre me amplia os horizontes todos os dias. Agradeço também a minha orientadora Camila, por sua visão e simplicidade em orientar todo esse processo. Por fim, agradeço ao mundo, por sempre estar de portas abertas pra mim.

*"Here's to the crazy ones. The misfits. The rebels. The troublemakers.  
The round pegs in the square holes. The ones who see things  
differently. They're not fond of rules. And they have no respect for the  
status quo. You can quote them, disagree with them, glorify or vilify  
them. About the only thing you can't do is ignore them. Because they  
change things. They push the human race forward. And while some  
may see them as the crazy ones, we see genius.  
**Because the people who are crazy enough to think they can  
change the world, are the ones who do."***

Rob Siltanen

## RESUMO

Durante o mês de Setembro de 2015, 193 países representados por seus chefes de Estado e de Governo, aliados a um grupo de representantes da Organização das Nações Unidas (ONU), estiveram juntos na sede da Organização em Nova York, onde foram adotados os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) como parte da Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável.

Escolas de Negócio tem uma oportunidade singular para colaborar com o atingimento dos ODS e projetar um futuro sustentável, já que seus alunos e egressos assumem o papel de líderes e gestores dentro das organizações. As Escolas, através das suas práticas educacionais podem influenciar os estudantes na construção uma visão de liderança responsável e transformadora, cientes do papel que exercem na sociedade, engajados com causas mundiais e empáticos com a realidade.

Este trabalho é um estudo de três práticas educacionais de escolas signatárias do Princípios para Educação Executiva Responsável das Nações Unidas (UN PRME), do Brasil, Colômbia e Índia. O Referencial Teórico foi baseado na concepção de Educação Transformadora e Aprendizagem Experiencial, como vetores para educação de executivos neste novo panorama que estamos vivenciando. Foi realizado um estudo de casos múltiplos, através de uma pesquisa qualitativa com alunos participantes dos programas de voluntariado nos últimos três anos. Constatou-se o desenvolvimento de competências através de conhecimentos, habilidades e atitudes, durante e após a execução das atividades. Foi possível concluir que programas de voluntariado quando utilizados como ferramentas de aprendizagem experiencial podem produzir efeitos de educação transformadora nos estudantes, contribuindo para a formação de líderes que podem gerar um impacto positivo maior na sociedade e contribuir para os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável.

**Palavras- chave:** Objetivos do Desenvolvimento Sustentável, PRME, Educação Transformadora, Aprendizagem Experiencial, Voluntariado.

## ABSTRACT

During September 2015, 193 countries represented by their Heads of State and Government, together with a group of representatives of the United Nations Organization (UN), met together at the headquarters of the Organization in New York, where the Sustainable Development Goals (SDGs) were adopted as part of Agenda 2030 for Sustainable Development.

Business Schools have a unique opportunity to collaborate in achieving the SDGs and to project a sustainable future, since its students and alumni assume the role of leaders and managers within the organizations. Schools, through their educational practices, can influence students to construct a vision of responsible and transformative leadership, aware of their role in society, engaged in global and empirical causes.

This work is a study of three educational practices of schools that are signatories to the United Nations Principles for Responsible Management Education (UNPRME), from Brazil, Colombia and India. The Theoretical Framework was based on the conception of Transformative Education and Experiential Learning, as vectors for the education of executives in this new panorama that we are experiencing. A multi-case study was conducted through qualitative research with students participating in volunteer programs in the past three years. The development of competencies through knowledge, skills and attitudes was observed during and after the execution of the activities. It was possible to conclude that volunteer programs when used as experiential learning tools can produce transformative education effects on students, contributing to the formation of leaders who can generate a greater positive impact on society and contribute to the Sustainable Development Goals

**Keywords:** Sustainable Development Goals, PRME, Transformative Education, Experiential Learning, Volunteering.

## LISTA DE FIGURAS



TABELA 01: Lista dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável .....	9
TABELA 02: Princípios para a Educação Executiva Responsável .....	12
TABELA 03: Instituições participantes do <i>PRME Champions Group</i> .....	15
TABELA 04: Estilos de Aprendizagem de Kolb .....	38
TABELA 05: Definições de Competência .....	44
TABELA 06: Roteiro de Entrevista Semi- Estruturada.....	65
QUADRO 1: Elementos principais da Aprendizagem Transformadora.....	32
QUADRO 2: Ciclo de Aprendizagem Experiencial .....	36
QUADRO 3: Fases do Programa DoCC .....	71
QUADRO 4: EMI Program .....	73

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	<b>9</b>
1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DA PESQUISA .....	19
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA .....	20
1.2.1 Objetivo Geral .....	20
1.2.2 Objetivos Específicos .....	20
1.3 JUSTIFICATIVA .....	21
1.4 ESTRUTURA DO PROJETO .....	24
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>26</b>
2.1 EDUCAÇÃO TRANSFORMADORA .....	29
2.2 APRENDIZAGEM EXPERIENCIAL .....	35
2.3 DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS .....	40
2.4 PRÁTICAS EDUCACIONAIS PARA GESTÃO .....	44
2.5 VOLUNTARIADO .....	50
<b>3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>56</b>
3.1 DELIMITAÇÃO E DESIGN DA PESQUISA.....	57
3.2 DADOS: COLETA, TRATAMENTO E ANÁLISE .....	59
3.2.1 Coleta.....	60
3.2.2 Tratamento e Análise dos dados .....	65
3.2.3 CONSIDERAÇÕES SOBRE OS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS E LIMITAÇÕES DE PESQUISA .....	66
<b>4. RESULTADOS</b> .....	<b>68</b>
4.1 DESCRIÇÃO DOS PROGRAMAS DE VOLUNTARIADO .....	68
4.1.1 Programa Uaná – ISAE Brasil .....	68
4.1.2 Programa DoCC – SPJIMR Índia .....	70
4.1.3 Emerging Market Initiatives – Colômbia .....	72
4.2 CONHECIMENTOS .....	74
4.2.1 Conhecimento sobre o Terceiro Setor .....	74
4.2.2 Conhecimentos Técnico-ferramentais .....	76
4.3 HABILIDADES .....	77
4.3.1 Consultoria .....	77
4.3.2 Comunicação.....	79
4.3.3 Gestão.....	81
4.4 ATITUDES.....	82
4.4.1 Atitudes a nível profissional .....	82
4.4.2 Atitudes a nível pessoal .....	83
4.5 ELEMENTOS.....	84
<b>5. CONCLUSÕES</b> .....	<b>86</b>
<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>98</b>
<b>ANEXO – TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS</b> .....	<b>109</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Durante o mês de Setembro de 2015, 193 países representados por seus chefes de Estado e de Governo, aliados a um grupo de representantes da Organização das Nações Unidas (ONU), estiveram juntos na sede da Organização em Nova York, onde foram adotados os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) como parte da Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável.

Seguindo o trabalho desenvolvido através dos Objetivos do Milênio, lançados nos anos 2000 na Cúpula Mundial da ONU, os ODS são um plano de ação para a humanidade, construído de maneira coletiva por governos, empresas, academia e sociedade civil.

São 17 Objetivos, divididos em 169 metas, conforme tabela abaixo:

<b>OBJETIVO</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
1. Erradicação da Pobreza	Acabar com a pobreza em todas as suas formas, em todos os lugares.
2. Fome Zero e Agricultura Sustentável	Acabar com a fome, alcançar a segurança alimentar e melhoria da nutrição e promover a agricultura sustentável.
3. Saúde e Bem Estar	Assegurar uma vida saudável e promover o bem-estar para todos, em todas as idades.
4. Educação de Qualidade	Assegurar a educação inclusiva, equitativa e de qualidade, e promover oportunidades de aprendizagem ao longo da vida para todos.
5. Igualdade de Gênero	Alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas.
6. Água potável e saneamento	Assegurar a disponibilidade e gestão sustentável da água e saneamento para todos.
7. Energia limpa e acessível	Assegurar o acesso confiável, sustentável, moderno e a preço acessível à energia para todos.

8. Trabalho decente e crescimento econômico	Promover o crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável, emprego pleno e produtivo e trabalho decente para todos.
9. Inovação, indústria e infraestrutura	Construir infra estruturas resilientes, promover a industrialização inclusiva e sustentável e fomentar a inovação.
10. Redução das desigualdades	Reduzir a desigualdade dentro dos países e entre eles.
11. Cidades e comunidades sustentáveis	Tornar as cidades e os assentamentos humanos inclusivos, seguros, resilientes e sustentáveis.
12. Consumo e produção responsável	Assegurar padrões de produção e de consumo sustentáveis.
13. Ação contra a mudança global do clima	Tomar medidas urgentes para combater a mudança climática e seus impactos.
14. Vida na água	Conservação e uso sustentável dos oceanos, dos mares e dos recursos marinhos para o desenvolvimento sustentável.
15. Vida terrestre	Proteger, recuperar e promover o uso sustentável dos ecossistemas terrestres, gerir de forma sustentável as florestas, combater a desertificação, deter e reverter a degradação da terra e deter a perda de biodiversidade.
15. Paz, justiça e instituições eficazes	Promover sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, proporcionar o acesso à justiça para todos e construir instituições eficazes, responsáveis e inclusivas em todos os níveis.
17. Parcerias e meios de implementação	Fortalecer os meios de implementação e revitalizar a parceria global para o desenvolvimento sustentável.

TABELA 01: Lista dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável  
Fonte: Adaptado de Nações Unidas (2017)

Segundo o Programa Nacional das Nações Unidas (PNUD, 2015), os ODS são uma agenda interligada nos três elementos da sustentabilidade, conhecidos como *Triple Bottom Line* (ELKINGTON, 1997): o crescimento econômico, a proteção ambiental e os processos de inclusão social. Foram estruturados pensando em cinco elementos considerados cruciais para a humanidade: pessoas, planeta, prosperidade, paz e parceria. Além disso, as metas e objetivos são indissociáveis e

o “desenvolvimento sustentável só será alcançado mediante o envolvimento, compromisso e ação de todos” (PNUD, 2015).

Em um paralelo a esse panorama apresentado, no relatório do Fórum Mundial de Educação da UNESCO (Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura), realizado em Dakar no ano 2000, a educação superior precisa inovar no seu modelo pedagógico para responder a complexidade da sociedade nos dias atuais. Essa inovação deve acontecer em seus modelos e projetos pedagógicos, inserindo uma visão de mundo mais global, pautada em princípios éticos, responsabilidade social e na sustentabilidade nas organizações.

Apesar de ser uma necessidade transversal a todas as áreas da educação superior, os exemplos apresentados nesta pesquisa serão alinhados ao ensino de administração. Escolas de Negócio tem uma oportunidade singular para colaborar com o atingimento dos ODS e projetar um futuro sustentável, já que seus alunos e egressos assumem o papel de líderes e gestores dentro das organizações. As Escolas, através das suas práticas educacionais podem influenciar os estudantes na construção uma visão de liderança responsável e transformadora, cientes do papel que exercem na sociedade, engajados com causas mundiais e empáticos com a realidade.

A iniciativa dos Princípios para a Educação Executiva Responsável (PRME) foi lançada em 2007 durante o *UN Global Compact Leaders Summit*, em Genebra. É uma parceria de organizações internacionais de co-convocação que formam o seu Comitê Diretor (*Steering Committee*), dedicadas à promoção e melhoria mundial do ensino superior em administração e gestão; São elas:

- *UN Global Compact* (Pacto Global das Nações Unidas);
- *AACSB International* (Associação para Promoção de Escolas Colegiadas de Negócios);

- EFMD (Fundação Europeia para o Desenvolvimento da Gestão);
- AMBA (Associação de MBAs);
- CEE MAN (Associação de Desenvolvimento da Gestão da Europa Central e Leste);
- AABS (Associação das Escolas de Negócio Africanas);
- CLADEA (Conselho Latino-Americano de Escolas de Gestão);
- ACBSP (Conselho de Acreditação para Escolas e Programas de Negócios);
- ABIS (A Academia de Negócios na Sociedade);
- GRLI (Iniciativa de Liderança Globalmente Responsável).

O PRME procura “inspirar a educação executiva responsável, a pesquisa e o pensamento global dos futuros líderes, convidando as escolas de negócio e instituições de ensino superior para contribuir com um mercado global mais estável e inclusivo e ajudar a construir uma sociedade mais próspera e bem sucedida” (PRME, 2017).

Ao se tornar signatária, a instituição deve se comprometer com a implementação dos seis princípios do PRME, e adaptar gradualmente seus currículos, pesquisas, metodologias de ensino e estratégias institucionais aos novos desafios globais e oportunidades de negócios. Os princípios, conforme exemplificados na Tabela 02 abaixo, colaboram como um direcionador para as instituições, integrando a responsabilidade corporativa, a sustentabilidade e os ODS de maneira gradual e sistêmica dentro dos seus modelos educacionais.

PRINCÍPIO	DESCRIÇÃO
Propósito	Desenvolver as capacidades dos alunos para serem futuros geradores de valor sustentável para as empresas e a sociedade em geral e trabalhar para uma economia global inclusiva e sustentável.
Valores	Incorporar em atividades acadêmicas e currículos os valores da responsabilidade

	social global como retratado em iniciativas internacionais, como o Pacto Global das Nações Unidas.
Metodologia	Criar estruturas de ensino, materiais, processos e ambientes que possibilitem experiências de aprendizagem eficazes para a liderança responsável.
Pesquisa	Participar de pesquisas conceituais e empíricas para avanço da compreensão sobre o papel, dinâmica e impacto das corporações na criação de valor social, ambiental e econômico sustentável.
Parcerias	Interagir com os gestores das corporações de negócios para ampliar o conhecimento sobre seus desafios no cumprimento responsabilidades sociais e ambientais e explorar abordagens conjuntamente eficazes para enfrentar esses desafios.
Diálogo	Facilitar o diálogo e apoiar o debate entre educadores, estudantes, empresas, governos, consumidores, mídia, organizações da sociedade civil e outros grupos interessados sobre questões críticas relacionadas à responsabilidade social global e sustentabilidade.

TABELA 02: Princípios para a Educação Executiva Responsável  
Fonte: adaptado de PRME Chapter Brazil (2017)

Uma instituição signatária detém uma série de possibilidades de engajamento, através de projetos e plataformas que potencializam a formação de líderes globalmente responsáveis e a promoção dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. O PRME é uma rede dividida em 15 Capítulos regionais (PRME, 2017), que leva em consideração a condição geográfica e as particularidades culturais e linguísticas e geográficas de cada uma das regiões; Cada capítulo tem um modelo de governança próprio que reflete o seu modelo organizacional e se aproximam das redes locais do Pacto Global das Nações Unidas, em um esforço coletivo de aproximação entre academia e negócios.

Os Grupos de Trabalho (*Working Groups*) são outra forma de engajamento, em que divididos em sete temas diferentes, professores, estudantes, especialistas da indústria e líderes empresariais estudam e analisam a implicação desses temas para a educação executiva responsável. Os *Working Groups* procuram disseminar conhecimento sobre o tema, através de pesquisas e produção de materiais como publicações de metodologias e livros.

No ano de 2013, foi criado um grupo de instituições signatárias que mostravam um maior engajamento com o PRME, e que estavam altamente comprometidas em realizar e promover trabalhos coletivos entre diferentes países e disseminar em larga escala os princípios para a educação executiva responsável o *PRME Champions Group*. Esse grupo atua constantemente em projetos especiais do PRME e em questões e temas alinhados com o Pacto Global das Nações Unidas e os ODS. Segundo o site internacional do PRME (2017), as instituições do grupo se comprometem a:

- Trabalhar de maneira colaborativa para alcançar melhores níveis de desempenho na transformação da educação executiva em cinco áreas-chave: currículos, pesquisa, modelos educacionais, parcerias baseadas em sustentabilidade e liderança.
- Se envolver ativamente com os Capítulos e Grupos de Trabalho do PRME, Pacto Global e outras oportunidades globais, além de apoiar a implementação mais ampla e mais profunda dos princípios de sustentabilidade no contexto institucional da iniciativa.
- Contribuir para metas e questões mais amplas da Organização das Nações Unidas, em particular ajudando a realizar os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.



O *PRME Champions Group* tem um modelo de atuação de ciclos de dois anos, no ciclo de 2016/2017, são 29 instituições de ensino participantes, da América do Norte e Latina, Europa, Ásia, África e Oceania:

<b>REGIÃO</b>	<b>PAÍS</b>	<b>NOME DA INSTITUIÇÃO</b>
América Latina	Brasil	ISAE/FGV
	Colômbia	Externado University Management Faculty
	Costa Rica	INCAE Business School
	México	EGADE, Graduate School of Business Administration and Leadership
	Perú	CENTRUM Católica Graduate Business School, Pontificia Universidad Católica del Perú
Estados Unidos	Canadá	University of Guelph College of Management and Economics
	Estados Unidos	Babson College
		Fordham University Schools of Business
		Leeds School of Business, University of Colorado Boulder
		Mendoza College of Business, University of Notre

		Dame
		Seattle Pacific University
Europa Ocidental	Dinamarca	Copenhagen Business School
	Finlândia	Hanken School of Economics
	França	Audencia Nantes School of Management
	Alemanha	Cologne Business School
		Pforzheim University
	Irlanda	Kemmy Business School, University of Limerick
	Suíça	HTW Chur University of Applied Sciences
	Reino Unido	Glasgow Caledonian University, Glasgow School for Business & Society
		Nottingham University Business School
		Winchester Business School
Europa Central e Oriental	Eslovênia	IEDC-Bled School of Management
Oriente Médio e África	África do Sul	University of Cape Town Graduate School of Business
	Emirados Árabes Unidos	University of Dubai
Ásia	India	IILM, Institute for Higher Education

		S.P. Jain Institute of Management and Research
	Filipinas	Asian Institute of Management
Austrália e Nova Zelândia	Austrália	La Trobe Business School
		Monash Business School

TABELA 03: Instituições participantes do *PRME Champions Group*  
Fonte: adaptado de UN PRME (2017)

A presente pesquisa visa identificar efeitos e elementos do voluntariado como prática de educação transformadora. Foi realizado um estudo de caso de três escolas de negócio pertencentes ao *PRME Champions Group*. Esta escolha se deu por estas escolas de negócio terem princípios, valores e diretrizes similares, compor o mesmo grupo do PRME, além de terem em comum programas de educação experiencial baseados em voluntariado. Abaixo apresenta-se uma breve explicação de cada uma das instituições de ensino:

- Instituto Superior de Administração e Economia (ISAE)

O ISAE é uma escola de negócios brasileira, localizada na cidade de Curitiba, Paraná e segundo definição institucional, busca “sensibilizar e auxiliar o mercado quanto a práticas responsáveis que gerem desenvolvimento social, empresarial e econômico” (ISAE, 2017). A instituição oferece programas de curta e média duração, graduação, mestrado, programas *in company* e MBAs em parceria com a Fundação Getúlio Vargas. O Programa Uaná é uma iniciativa do ISAE que visa promover o desenvolvimento sustentável através da participação e do envolvimento de estudantes, ex-alunos e professores. Através do programa, os voluntários colocam em prática o conhecimento adquirido na sala de aula e durante sua carreira

profissional (ARRUDA, 2011). A iniciativa, além de promover o desenvolvimento pessoal e profissional dos voluntários, tem como objetivo contribuir para o desenvolvimento econômico ambientalmente sustentável e socialmente justo.

- *S.P. Jain Institute of Management and Research (SPJIMR)*

Na perspectiva indiana, O *Bharatiya Vidya Bhavan's S.P. Jain Institute of Management and Research (SPJIMR)* é uma das principais escolas de negócios do país (SPJIMR, 2017), com um currículo inovador e diferenciado para a educação em gestão. Através de metodologias de ensino, onde os alunos tem aula “fora da sala de aula”, o Centro de Desenvolvimento da Cidadania Empresarial (DoCC) é uma iniciativa que visa melhorar a eficácia do terceiro setor em toda a Índia e também com o Crescimento Baseado em Valor da instituição. O DoCC oferece oportunidades de aprendizagem para que os participantes se envolvam em questões sociais do mundo real, ao mesmo tempo que capacitam as organizações sociais no ambiente rural, contribuindo para que encontrem soluções sustentáveis para seus problemas e os problemas que afetam a comunidade.

- Universidade de Externado da Colômbia

A terceira escola a ser analisada neste estudo é a Escola de Negócios da Universidade de Externado da Colômbia. Segundo o seu Relatório de Progresso do PRME (2014), a missão institucional da instituição é o compromisso com a formação de líderes preparados para enfrentar os desafios do Século XXI e que possam contribuir com a sustentabilidade do planeta. Os princípios do PRME são inseridos de maneira transversal através de estratégias que integram docência, pesquisa, extensão e administração. O programa Iniciativas de Mercados Emergentes

(*Emerging Market Initiatives* - EMI) procura conscientizar e criar novas soluções para lidar com questões sociais e ambientais dentro das economias emergentes. No contexto colombiano, o EMI é composto por 4 iniciativas: Transformando Pequenos Negócios (*Transforming Small Business* - TSB), Oficinas (*Workshops* EMI), Base de Pirâmide (BOP) e Responsabilidade Social Corporativa (CSR). Os voluntários participantes atuam como consultores, e nesse processo auxiliam as instituições a se desenvolverem.

### 1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Durante o processo histórico, muitas foram as mudanças em relação à evolução da educação, que são resultado da transformação da sociedade, do perfil dos alunos e professores e o surgimento de novas ideias. Segundo Peter Drucker (2000), as instituições de ensino superior devem ter de maneira clarificada dois tipos de educação existentes: uma formal, que é voltada para o desenvolvimento acadêmico, baseada em habilidades técnicas, e outra prática, voltada para o dia-a-dia do aluno e suas vivências.

Henri Wallon aponta a sua teoria de desenvolvimento (1975) como um instrumento para fornecer elementos de reflexão de como o ensino cria de maneira intencional, condições para favorecer esse processo, de forma a proporcionar a aprendizagem de novos comportamentos, ideias e valores. Segundo o autor:

A função da educação é integrar a formação da pessoa e a sua inserção na sociedade e, assim, assegurar sua plena realização. Cabe à educação, dessa forma, formar indivíduos autônomos, pensantes, ativos, capazes de participar da construção de uma sociedade contextualizada. Os métodos pedagógicos não podem ser dissociados desses enfoques, eles devem ser apoiados no conhecimento do aluno e no seu meio. (WALLON, 2008, p.68)

Utilizando-se do conceito de Educação Transformadora, concebido através da Teoria da Aprendizagem Transformadora de Jack Mezirow (1981), e também do processo de Aprendizagem Experiencial, defendido por Kolb (1984), esta pesquisa destaca algumas práticas educacionais aplicadas à educação para a gestão. Os programas das escolas de negócio citadas anteriormente, se baseiam no voluntariado como uma forma de ensino e aprendizagem dos alunos. Dessa forma, a pergunta que este trabalho procura responder é: Quais são efeitos e elementos do voluntariado, como prática de educação transformadora, na formação de alunos de educação executiva em escolas de negócios?

## 1.2. OBJETIVOS DA PESQUISA

Com o objetivo de identificar e analisar efeitos e elementos do voluntariado como prática de educação transformadora na formação de alunos de educação executiva em Escolas de Negócios, este trabalho realizou uma pesquisa de natureza qualitativa em um Estudo de Caso. Destacam-se a seguir, portanto, o objetivo geral da pesquisa, e enumeram-se os objetivos específicos, passos necessários para atingir esse objetivo geral:

### **1.2.1 Objetivo Geral**

Identificar efeitos e elementos do voluntariado como prática de educação transformadora na formação de alunos de educação executiva em escolas de negócios.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

Por meio de estudo de caso de 3 programas de voluntariado oferecidos por escolar de negócio, quais sejam: o programa oferecido pelo ISAE/FGV no Brasil,

pela Universidade Externado na Colômbia e pelo *S.P. Jain Institute of Management and Research* (SPJIMR) na Índia, propõe-se:

- Identificar e descrever as características de cada um desses 3 programas de voluntariado, por meio de análise documental.
- Identificar e descrever conhecimentos, habilidades e atitudes que alunos que participaram dos 3 programas de voluntariado percebem ter desenvolvido, por meio de entrevistas.
- Identificar e descrever os elementos ou características dos programas de voluntariado que se relacionam com o desenvolvimento destas competências a partir do olhar de seus participantes.
- Analisar e comparar os efeitos e elementos dos três programas de voluntariado procurando identificar similaridades e complementaridades.
- Analisar os efeitos e elementos dos programas de voluntariado como prática de educação transformadora.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

A justificativa prática deste estudo se dá pela necessidade de apresentar novas formas e metodologias de ensino dentro de instituições de ensino superior, principalmente em programas de Pós-graduação. Os estudantes, que já são adultos e em sua maioria inseridos dentro do mercado de trabalho, necessitam de novas formas de aprendizado para se manterem motivados. Conforme explicitado pelas teorias citadas anteriormente, e melhor descritas no decorrer deste trabalho, o aprendizado através da prática, proporciona uma melhor forma de assimilação por parte do aluno, pois considera as suas experiências de vida. Além disso, esta

pesquisa procura disseminar boas práticas de escolas signatárias dos Princípios para Educação Executiva Responsável, como uma forma de divulgar a iniciativa das Nações Unidas e inspirar a ação de outras instituições.

Do ponto de vista teórico, encontra-se uma bibliografia em estágio de construção. Foi realizada um procedimento bibliométrico na Base de Dados *Spell-Scientific Periodicals Electronic Library*, que indexa e disponibiliza artigos científicos das áreas de Administração, Contabilidade e Turismo, publicadas desde 2008. A escolha se deu devido ao modelo de pesquisa, que proporciona a localização de trabalhos através de critérios combinados de busca e também por ser uma ferramenta gratuita que permite o download e compartilhamento dos conteúdos. A busca foi feita baseada em palavras-chave relacionadas ao tema da pesquisa, iniciando pelo tema Educação, que resultou em uma série de artigos e publicações com conteúdos que não se relacionavam ao interesse de estudo deste trabalho. Em um segundo passo, foram elencados termos e assuntos, conforme citados abaixo:

- Educação Experiencial;
- Educação Transformadora
- Educação Executiva;
- Educação em Escolas de Negócio;
- Ensino Experiencial;
- Aprendizagem Experiencial;
- Educação Gerencial;
- Voluntariado;
- Voluntariado Aprendizagem;



A busca teve como resultado um total de 75 artigos, que a seguir serão apresentadas de forma sumarizada, os principais autores e trabalhos que se aliam com o objetivo desta pesquisa.

No que tange o conceito de Aprendizagem Transformadora, o trabalho de Closs e Antonello (2010), aproxima a Teoria da Aprendizagem Transformadora da aprendizagem gerencial, aonde afirmam que as reflexões críticas geradas pelo aprendizado, favorecem o pensamento autônomo e ampliam a visão de mundo, habilidades necessárias no mundo do trabalho. Ao estarem inseridos em um ambiente organizacional dinâmico e complexo, “em um contexto global permeado por constantes inovações tecnológicas, influenciado por problemáticas éticas, políticas, ambientais e econômicas, demanda, possivelmente, a ampliação de perspectivas por parte dos gestores” (CLOSS, ANTONELLO, 2010, p. 21). Os autores utilizam da Teoria da Aprendizagem Experiencial de Kolb (1984), e da Aprendizagem Transformadora de Mezirow (1981), que também servirá de referência neste trabalho. Karina Roglio (2006) em seu artigo *Learning by sharing experiences: the development of reflective practice in executive MBA Programs*, também aborda a Teoria de Kolb (1984), como uma forma de utilizar na educação executiva o aprendizado através da experiência.

Outros autores também discutem novas forma de ensino para a educação de gestores e refletem o novo perfil de gestor necessário dentro das empresas, com uma visão mais consciente e sustentável do seu papel dentro da sociedade. Vasconcelos, Silva Junior e Silva (2013), em seu trabalho *Educação gerencial para atuação em ambientes de negócios sustentáveis*, apresentam o estudo de caso de uma escola de negócios brasileiras, e afirmam que a mudança atual do ambiente de negócios estimula um novo pensamento na relação entre o homem, a organização e

o mundo, onde o viés econômico das empresas devem gerar valor não só para o presente, mas também visionar as gerações futuras. Para Aguiar, Carreira, Góes e Monzoni Neto (2016), esta complexidade dos problemas atuais, impulsiona a necessidade de repensar na educação, através de modelos que integrem o indivíduo ao seu meio e as múltiplas formas de conhecimento.

No que tange ao voluntariado, encontra-se disponível um número expressivo de trabalhos sobre a temática, no entanto estão bastante relacionados a estudos de motivação, terceiro setor e impacto social. Ao se aproximar do tema deste trabalho encontrou-se uma biografia relacionada ao voluntariado corporativo, que pode se aproximar com o voluntariado inserido na educação gerencial. O autor Leandro Pinheiro (2002) relaciona em seu trabalho o voluntariado com a aprendizagem nas organizações, expõe que a profissionalização do voluntariado e sua articulação com a aprendizagem, tem sido propagada cada vez mais, como uma forma de fortalecimento da ação voluntária e do terceiro setor.

Desta forma, entende-se que esta pesquisa pode contribuir do ponto de vista teórico para estudos onde o voluntariado pode ser inserido como uma prática educacional para o ensino de gestores, sendo uma ferramenta de aprendizagem experiencial, que considera o aprendizado e a vivência dos alunos, como protagonista no processo.

#### 1.4 ESTRUTURA DO PROJETO

Este projeto de dissertação está dividido em cinco capítulos. O primeiro é a Introdução, que apresentou o contexto deste estudo, baseado principalmente em práticas educacionais de Escolas de Negócio signatárias dos Princípios para

Educação Executiva Responsável (PRME) e relacionadas aos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável. Também foi mostrada a pergunta que esta pesquisa procura responder, que a busca por quais são efeitos e elementos do voluntariado como prática de aprendizagem transformadora, na formação de alunos de educação executiva em escolas de negócios.

O segundo capítulo trata do Referencial Teórico da pesquisa, que aborda teorias de educação, no contexto da Educação Transformadora e sua Teoria da Aprendizagem Transformadora, proposta por Jack Mezirow (1981) e também de Kolb (1984) e sua proposta da aprendizagem baseada na experiência. Na sequência este autor aborda práticas educacionais voltadas para o ensino da gestão, e apresenta o Voluntariado como uma dessas práticas.

No terceiro capítulo o trabalho traz os procedimentos metodológicos utilizados para este estudo, uma pesquisa de natureza qualitativa realizada através de entrevistas semi estruturadas, em um Estudo de Caso. Ao final é proposto um cronograma para a realização da pesquisa.

O quarto e quinto capítulo apresentam respectivamente os resultados e análise da pesquisa e as conclusões deste trabalho.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Esta pesquisa investiga como (I) **programas de voluntariado** podem ser considerados práticas efetivas de (II) **educação experiencial** na promoção de uma (III) **educação transformadora** no âmbito da (IV) **formação de gestores** através do desenvolvimento de (V) **competências**. Para poder cumprir esse objetivo, é importante esclarecer qual o entendimento que se adota na presente pesquisa a respeito de cada um desses conceitos e de suas relações.

Considera-se educação em sentido mais amplo, como o meio e a forma em que os costumes, hábitos e valores de uma sociedade são transmitidos de uma geração para a outra. A construção da educação e do aprendizado se dá através das experiências de vida de cada indivíduo no decorrer dos anos (DELORS,1996; FIELD, 2000; PIAGET, 1973). A educação engloba todos os níveis psicosociais de um ser humano e a sua capacidade de socialização. Em um sentido técnico ela desenvolve a mentalidade - os processos e atividades da mente, o intelecto - capacidade de compreender e a inteligência, e a moral do ser humano para que ele possa viver em sociedade.

O Programas Educacionais Uaná, DoCC e EMI, ao estarem inseridos dentro dos modelos educacionais de Escolas de Negócios podem ser embasados por algumas teorias educacionais que servirão como guia para essa pesquisa, como a da Teoria da Aprendizagem Transformadora, proposta por Jack Mezirow (1981) e também de Kolb (1984) e sua proposta da aprendizagem baseada na experiência .

Dado os programas de voluntariado aqui estudados serem voltados para adultos é interessante ressaltar as diferenças e peculiaridades que a educação de adultos tem em relação ao modelo tradicional de educação, voltado para crianças.

De acordo com Arruda (2012), além de adultos e crianças estarem em momentos de vida diferentes, os primeiros tem independência muito maior que as crianças, sendo capazes de realizar suas próprias escolhas. Ao crescermos também nos tornamos mais autônomos e conseguimos construir nossos próprios julgamentos, nos avaliar e nos automotivar para o aprendizado.

Ao desenvolver metodologias de ensino essas diferenças não podem ser descartadas. Segundo Ludojoski (1972, p. 20), o adulto é “um ser em desenvolvimento histórico que diante da herança de sua infância, passagem pela adolescência e a caminho do envelhecimento, continua o processo de individualização de seu ser e de sua personalidade.” Dessa forma, é um ser em constante transformação, que através das suas experiências de vida, se afirma como indivíduo dentro da sociedade.

Um dos autores mais referenciados sobre a educação de adultos, Malcolm Knowles, que em 1970, com a publicação do seu livro *The modern practice of adult education* apresentou o conceito de Andragogia como uma forma de ensino e aprendizado de pessoas adultas. O termo Andragogia deriva do grego (*andros*-adulto e *agogus* - conduzir), e sua primeira aplicação foi pelo alemão Alexander Kapp em 1833 (MENDES, LOPES, SOUZA et. al, 2012 apud LITTO, 2009), em estudos relacionados as teorias de Platão. A aproximação com modelos para educar adultos aconteceu quase 100 anos depois a primeira abordagem do tema por Kapp, quando Eugen Rosenstock, na década de 20, no período da época da Guerra Mundial, passou a utilizar a Andragogia em treinamentos onde atribuiu ao termo o conjunto de professores, métodos e filosofias necessárias para este processo (PICONEZ, 2002). Em seu livro Knowles se baseou na comparação entre a educação voltada para crianças e a voltada para os adultos. Segundo o autor, no

modelo infantil, o professor detém todo o conhecimento e autonomia sobre o aprendizado do aluno, passivo, que é apenas um receptáculo de informações. Cabe ao professor também, avaliar quanto o aluno aprendeu, bem como quantificar a qualidade de aprendizado. Como já mencionado, os adultos têm mais autonomia que crianças, portanto são capazes de direcionar o seu aprendizado fazendo uso de referências passadas de vida. O adulto é capaz de se automotivar e perceber as suas reais necessidades no processo educacional (KNOWLES, 1970, 1980, 2009).

Observando os argumentos citados acima, percebemos uma maior autonomia dos alunos adultos, tendo o professor como um facilitador mediador do aprendizado, que modela as experiências dos alunos e aplicam de acordo com as necessidades do processo (SCHANK; CLEARY, 1995).

Segundo Kolb (1938), o homem é um indivíduo integrado, capaz de aprender a partir de sua experiência através da sua relação com o meio natural e cultural. O ser humano aprende motivado pelos seus próprios propósitos, busca o aprendizado através de coisas que lhe façam sentido; “A aprendizagem experiencial é o processo por onde o conhecimento é criado através da transformação da experiência” (KOLB, 1984, p. 38). A educação é um processo que transforma o indivíduo em um processo de desenvolvimento pessoal e crescimento da maturidade. Para responder a pergunta neste trabalho se faz necessário uma compreensão desse processo, e para tanto, a seguir apresenta-se o referencial que se utiliza como embasamento para compreender a Educação Transformadora.

## 2.1. EDUCAÇÃO TRANSFORMADORA

Os Programas de Voluntariado objeto de pesquisa deste estudo, por estarem inseridos em escolas signatárias do PRME (Princípios para Educação Executiva Responsável) das Nações Unidas, tem como missão formar líderes globalmente responsáveis com uma visão clara do seu papel na sociedade como agente de transformação. Isso é uma tendência observada dentro das escolas de negócio, estimulando a construção de novos modelos mentais em seus alunos, que vão além de conhecimentos e habilidades técnicas (PRME, 2017).

Segundo o Instituto Ethos (1998), o conceito de Responsabilidade Social Empresarial –RSE “está relacionado com a ética e a transparência na gestão dos negócios, refletindo nas decisões cotidianas que podem causar impactos na sociedade, meio ambiente e futuro dos negócios” (INSTITUTO ETHOS, 1998). A escolas caminham para uma inserção do conceito de RSE de maneira transversal, dentro dos seus programas de educação, onde os currículos passam a formar líderes com maior consciência crítica, preparados para questionar os preceitos políticos e econômicos atuais, além de serem estimulados a conviver com outros pontos de vista sobre a mesma realidade, ainda que discrepantes.

A Educação Transformadora está voltada para a educação de adultos e se baseia na concepção proposta por Paulo Freire (1970) de uma educação que liberta e transforma, que foi experimentada e comprovada na sua prática como educador ao longo dos anos. Freire (1970) propõe uma prática de ensino que desenvolva a criticidade e inquietude dos alunos, e que valorize a cultura e individualidade de cada um na interpretação profunda dos problemas vividos assimilando criticamente a realidade, buscando a verdadeira causalidade dos fenômenos sociais. Segundo

Freire (1999), essas práticas estimulam com que os alunos assumam-se no seu papel como ser “social e histórico, pensante, comunicante, transformador, criador, realizador de sonhos, capaz de ter raiva e capaz de amar” (FREIRE 1999, p. 46).

Freire (1987) denomina a prática aliada a reflexão de práxis, e essa práxis é a verdadeira transformadora da realidade, tendo em consideração que colocar a “mão na massa” é o que desperta nos estudantes a reflexão. Como condição para o processo educativo, o autor pontua a motivação intrínseca, na qual, enquanto toma consciência de si, o aluno se torna autônomo. O desenvolvimento da autonomia é um dos principais objetivos da educação transformadora, e é potencializado por práticas pedagógicas que despertam a motivação intrínseca.

Segundo estudos de autores como Deci e Ryan (1985, 1996, 2000), a motivação intrínseca é gerada quando ocorre o envolvimento em atividades que o indivíduo considera interessante, prazerosa e desafiadora. Ela reflete aos estímulos humanos que tendem a se engajar em atividades desafiadoras em termos de aprendizado e desenvolvimento. A motivação intrínseca reflete a tendência humana de engajar-se em atividades interessantes e desafiadoras em termos de aprendizado e desenvolvimento. É entendida quando suas necessidades de autonomia, competência, relacionamento ou conexão estão satisfeitas. Nesse contexto práticas educacionais que estimulem a motivação intrínseca são condicionais para a validação das teorias defendidas por Paulo Freire.

Programas de voluntariado são considerados como estimuladores da motivação, exemplo disso é o trabalho de Pidgeon (1997) que aponta que o voluntariado, dentre outras contribuições, aumenta a capacidade de comunicação oral e verbal, contribui para o aumento da rede pessoal, relacionamento e de contatos profissionais (PIDGEON, 1997 *apud* MASCARENHAS, ZAMBALDI,



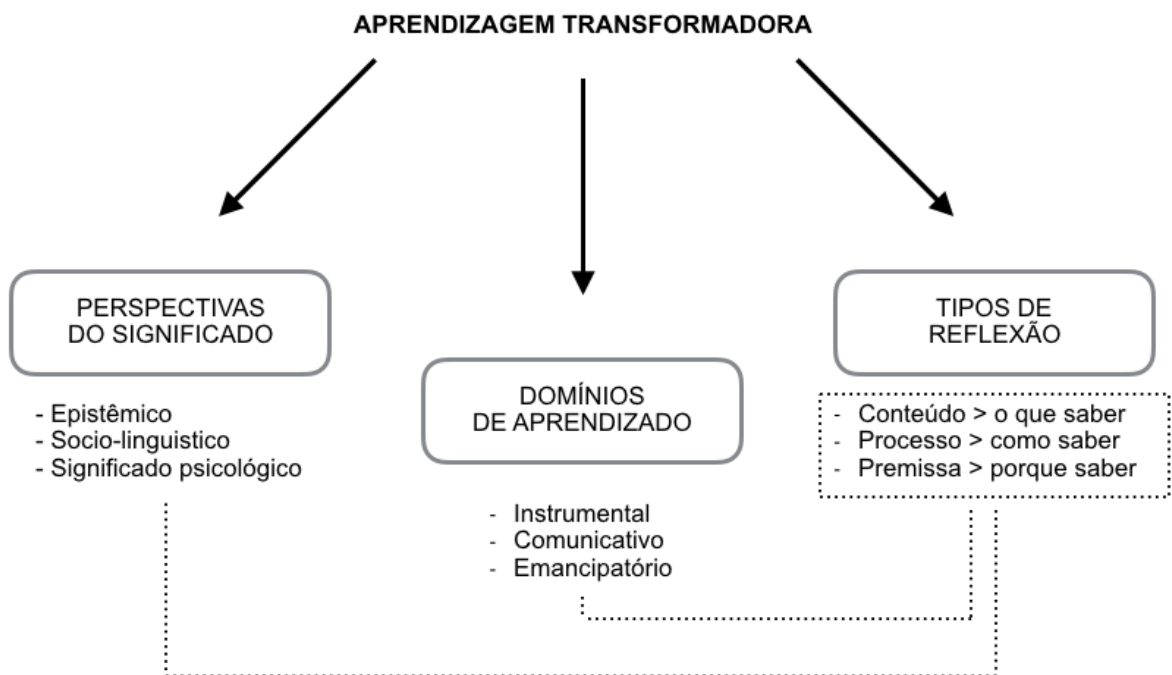
VARELA, 2013) e autoconhecimento, além de crescimento pessoal, *status*, ideologia, altruísmo, dentre outros (FISCHER e SCHAFFER, 1994 *apud* MASCARENHAS, ZAMBALDI, VARELA, 2013).

A Educação Transformadora, tal como entendida neste trabalho é oriunda da Teoria da Aprendizagem Transformadora (TAT), que foi desenvolvida por Jack Mezirow (1981), inspirada no trabalho do educador Paulo Freire e no filósofo Jurgen Habermas.

A TAT procura estimular transformações em nível de consciência nos quadros de referência dos alunos, por intermédio da reflexão crítica a respeito de pressupostos construídos de modo acrítico. Ela se baseia no respeito à individualidade das pessoas, ou seja, assume que indivíduos com diferentes estilos de aprendizagem, modelos mentais e personalidade, assimilam e reconstituem as estruturas de maneiras distintas:

Esta teoria envolve a aprendizagem em contextos mais estruturados ou menos estruturados, dirigindo-se à interseção entre o individual e o social, dimensões coexistentes e igualmente relevantes, já que os indivíduos fazem parte de uma sociedade. (CRANTON, 2006, *apud* SILVA, LIMA, SONAGLIO e GODOI, 2012)

Mezirow (1990; 1991) propõe em sua teoria três elementos que consideram como fundamentais na aprendizagem transformadora: as perspectivas do significado, os domínios de aprendizagem e os tipos de reflexão, conforme abaixo:



QUADRO 1: Elementos principais da Aprendizagem Transformadora  
Fonte: adaptado de Mezirow (1990; 1991)

No que se refere ao significado, as perspectivas são caracterizadas na forma como a realidade é construída sob três pontos de vista: (I) epistêmico, (II) sociolinguístico e (III) significado psicológico.

- I. O primeiro, epistêmico, se refere ao que a pessoa sabe e como ela conhece, isso inclui as maneiras como ela aprende e as suas preferências, que são mudam com facilidade.
- II. O segundo ponto de vista, o sociolinguístico, diz respeito às normas sócio-culturais, que são hábitos e costumes enraizados e dificilmente mutáveis, ou seja mais difícil de gerar qualquer tipo de formação.
- III. Por último, falamos do significado psicológico, que é como a pessoa se vê como indivíduo. Geralmente essas respostas estão no subconsciente de cada um, o que dificulta o acesso por parte do ser consciente; Em alguns casos essas informações se desdobram de experiências do passado, da infância, por exemplo.

Os domínios de aprendizagem são delimitados em três, (I) o instrumental, (II) o comunicativo e (III) o emancipatório.

- I. O domínio instrumental está relacionado ao conhecimento empírico positivista, cuja ação é comandada por regras.
- II. A aprendizagem comunicativa se alinha ao viés da prática, e ao modo como os adultos aprendem.
- III. Por último o domínio de aprendizagem emancipatória, exige uma certa maturidade do indivíduo visto que se relaciona a uma auto-reflexão crítica e como esse indivíduo se constrói como indivíduo, seus papéis e expectativas dentro da sociedade.

É interessante observar, que em programas de voluntariado esses domínios de aprendizagem acontecem de maneira interconectada e em diferentes níveis ao mesmo tempo.

Segundo Cranton (2006), os domínios instrumental e comunicativo podem “trabalhar juntos” e interagir entre si, já o emancipatório, além de trabalhar em conjunto com os outros dois domínios também tem a sua independência.

O terceiro e último elemento proposto por Mezirow (1990;1991), como sendo destaque na aprendizagem transformadora, envolve os tipos de reflexão, que se preocupam com três perguntas básicas: (I) se tratando da reflexão do conteúdo, a pergunta é “o que saber”; (II) a reflexão do processo, “como saber”; e (III) das premissas, o “porque saber”. A três reflexões estão presentes nos outros dois elementos propostos por Mezirow (1990,1991), que são as perspectivas do significado e os domínios de aprendizado, conforme Quadro 1, acima.

As teorias de educação e aprendizagem citadas até então neste estudo, embasam o desenvolvimento de modelos de ensino que estimulem o

desenvolvimento de senso-crítico dos alunos e a autonomia de cada indivíduo, principalmente se tratando de educação de adultos dentro de escolas de negócio.

Dentro dos programas de voluntariado estudados nesta pesquisa, temos como aprendizes dois conjuntos de atores: os alunos, professores e colaboradores das instituições de ensino proponentes dos programas, e do outro lado os atores das instituições sociais, empresas e indivíduos atendidos pelos programas. Sendo assim, nesse pressuposto educacional, a experiência do aprendiz é de protagonista do processo de ensino-aprendizagem. Essas experiências incluem eventos e experiências que se originam durante o processo de voluntariado que podem promover a análise crítica de pressupostos e crenças da vida do aprendiz.

Para que posteriormente, essas experiências se tornem educacionais, Arruda (2012) cita os estudos de John Dewey (1971) indicando que certos parâmetros devem estar presentes, tais como a continuidade e a interação. Em uma construção contínua do conhecimento que impulsiona o aprendizado do indivíduo, o conceito de continuidade relaciona que uma experiência gera outra experiência, e que a mesma leva a uma outra experiência. Ao mesmo tempo a interação, acontece quando a experiência atinge os objetivos e as necessidades internas do aprendiz.

Entende-se que a Educação Transformadora é um tipo de educação, em oposição à educação para o mercado, a educação fragmentada ou a educação bancária. No próximo tópico será apresentado o conceito de Aprendizagem Experiencial que é um formato ou meio de educação para atingir a Educação Transformadora. O conceito reflete de que forma as experiências se tornam aprendizado por parte dos aprendizes.

## 2.2 APRENDIZAGEM EXPERIENCIAL

A Aprendizagem Experiencial (AE) pode ser entendida como uma prática educacional baseada na ideia de que o aprendizado ocorre através de experiências, com participação ativa dos estudantes, e oportunidades de “mão na massa” que de alguma forma se conectam com a vida do indivíduo . Para construir o aprendizado, a AE combina experiências concretas, com conceitos abstratos e reflexão.

Um dos autores mais influentes no estudo da aprendizagem pela experiência foi o filósofo e educador John Dewey, principalmente após a publicação da obra “Experiência e Educação”, em 1938, onde utiliza o termo de Aprendizagem Experiencial. Dewey (1980) enfatiza a necessidade de uma experiência real e concreta, como uma forma do indivíduo vivenciar e refletir sobre o objeto da sua experiência.

Segundo Dewey (1980) existe uma relação íntima e necessária entre os processos de experiência e a educação. O educador ressalta que para uma progressão educacional é necessário um componente experiencial nas lições. No que se refere aos professores, quando o mesmo foca apenas no conteúdo teórico, elimina as oportunidades para que os alunos possam desenvolver seus próprios conceitos, baseados na forma com que interagem e decodificam a informação.

Dewey (1980) afirma que a experiência do aluno é individualizada com base no que ele já viveu, ou seja, as experiências passadas fazem com que cada um tenha uma visão ou perspectiva dos conceitos. Dessa forma, o ambiente de aprendizagem da educação experiencial é um reflexo da sociedade, onde cada um tem diferentes visões e opiniões a respeito dos conceitos e informações.

Além dos estudos de John Dewey destaca-se o trabalho de David Kolb (1984) que define o aprendizado como um processo onde o conhecimento é criado através da experiência e da sua transformação. O conceito da Aprendizagem Experiencial é de que aprender é reaprender; ou seja, um processo cíclico onde todo o aprendizado que o indivíduo tem serve como referência para um novo aprendizado, visto que ninguém entra em um processo de aprendizagem sem nenhuma ideia que se relacione com o assunto que irá aprender.

Em se tratando de educação de adultos isso se torna mais visível, pois como explicitado nas teorias de Andragogia, o adulto é um ser com saberes acumulados, cheio de reflexões, conclusões e pressupostos que não devem ser desconsiderados no processo educacional: “se o processo de educação começar por aproximar as crenças e teorias do aluno, examiná-las e testá-las, e depois integrar as novas ideias, mais refinadas nos sistemas de crenças do indivíduo, o processo de aprendizagem será facilitado” (KOLB, 1984, p.28 - traduzido pelo autor).

Kolb (1984) baseia a sua Teoria da Aprendizagem Experiencial em um modelo cíclico com quatro estágios adaptativos que chamou de Círculo de Aprendizagem Experiencial, que explicita além dos estágios, dimensões e estilos de aprendizagem.

Como explicitado acima, a aprendizagem é um processo, onde os conceitos são derivados e modificados pela própria experiência. Segundo Pimentel (2007):

[...] aprender e desenvolver é imanente ao ser humano em todas as dimensões da vida e que ambos constituem uma relação contínua e interdependente. Por outro lado, significa que são transitórios, baseiam-se em conhecimentos e modos de atuar que, internalizados, potencializam o surgimento de novos saberes. A dialética entre aprendizagem e desenvolvimento evoca conhecimentos inéditos e novos meios de solucionar problemas. (PIMENTEL, 2007, p.165).

O Ciclo de Aprendizagem Experiencial (KOLB, 1984) é composto por um primeiro estágio denominado de Experiência Concreta, seguido pela Observação Reflexiva, a Conceitualização Abstrata e finalmente a Experimentação Ativa (conforme exposto no Quadro 2).

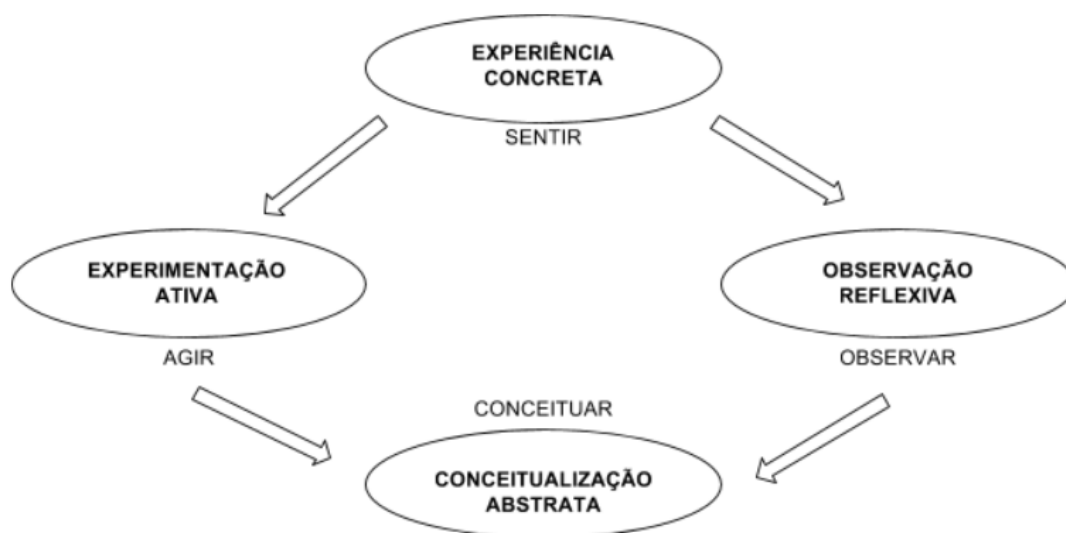
O estágio de Experiência Concreta se relaciona ao ato do aluno de sentir a experiência ou situação em que está inserido. São os sentimentos e sensações que irão guiar essa experiência, mais do que uma abordagem teórica ou sistêmica, são ações baseadas em conhecimentos já existentes, aprendidos anteriormente.

No segundo estágio, a Observação Reflexiva o aluno observa e reflete sobre o estágio anterior, retomando o que aconteceu e quais foram suas atitudes em relação à experiência vivida; neste estágio se constroem associações, se agrupam fatos, se analisam possibilidades e dificuldades e se compartilha pensamentos com outras pessoas do grupo.

O estágio terceiro, de Conceitualização Abstrata, propõe uma relação das observações dos alunos com opiniões, teorias, hipóteses e a lógica para um domínio cognitivo da situação.

Por fim, no estágio de Experiência Ativa aconteceria a experimentação prática, na qual as teorias são utilizadas para tomar decisões e resolver problemas, e os estudantes vivenciam experiências que envolvam a mudança ou transformação de situações. A ação se foca nas relações entre as pessoas, com colaboratividade, integração e trabalho em equipe (KOLB, 1984).

Ao passar pelos quatro estágios, o ciclo se completa e se inicia novamente para cada nova aprendizagem.



QUADRO 2: Ciclo de Aprendizagem Experiencial  
 Fonte: Autor, adaptado de Kolb (1984)

No que se refere às dimensões de aprendizagem, que transitam entre percepção e processamento, tem-se, segundo Kolb (1984 *apud* SONAGLIO, GODOY E SILVA, 2003), a percepção da informação - prensão, que é representada pela Experiência Concreta (EC) versus a Conceituação Abstrata (CA) e o processamento da informação - transformação, representado pela Observação Reflexiva (OR) versus a Experimentação Ativa (EA). Dessas dimensões derivam quadro estilos de aprendizagem que são o divergente, assimilador, convergente e acomodador, conforme a seguir:

ESTILOS	ESTÁGIOS
---------	----------



Divergente - O indivíduo divergente aprende experimentando, criando novas ideias e teorias, escutando e observando. As relações dos conteúdos são relacionadas a sua vivência pessoal. Tem a capacidade de analisar diferentes situações com diferentes pontos de vista, e relacionar com os conteúdos de maneira organizada e clara.	Experiência Concreta e Observação Reflexiva
Assimilador - O indivíduo assimilador aprende refletindo, criando novas ideias e teorias, escutando e observando, no entanto não se foca em aplicá-las.	Conceituação Abstrata e Observação Reflexiva
Convergente - A característica principal é o raciocínio dedutivo, com habilidade para definir problemas e tomar decisões. O aprendizado acontece por tentativa e erro, na aplicação prática das suas ideias e teorias.	Conceituação Abstrata e Experimentação Ativa
Acomodador - O acomodador aprende por meio da experiência, ao aplicar o seu conhecimento em novas situações de aprendizagem.	Experiência Concreta e Experimentação Ativa

TABELA 04: Estilos de Aprendizagem de Kolb  
Fonte: Autor, adaptado de Kolb (1984)

O Ciclo de Aprendizagem Experiencial de Kolb e a sua concepção dos estilos de aprendizagem, reforçam a individualidade de cada um, e reafirmam a necessidade de como isso deve ser respeitado em programas educacionais. A tradução de conceitos através da experiência possibilita um melhor e mais efetivo aprendizado, principalmente, pois ocorre com uma participação direta dos eventos da vida do aluno (HOULE, 1980).

A Educação Transformadora, através da Aprendizagem Experiencial transforma o indivíduo, e colabora para o desenvolvimento ou a criação de novas competências. Neste trabalho são identificados como o voluntariado e seus diferentes elementos causam efeitos nos conhecimentos, habilidades e atitudes dos

alunos dentro das Escolas de Negócio. Para isso, a seguir encontra-se explicado as definições de competências utilizadas neste estudo.

## 2.4 DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS

Ao tratarmos de Educação Transformadora baseada na Aprendizagem Experiencial, nos referimos a formação do indivíduo para a vida. As escolas de negócio, em seu papel de formação de executivos devem, através das suas metodologias de ensino, desenvolver competências que permitam ao sujeito alcançar o sucesso pessoal e profissional.

David McClelland, foi um dos grandes estudiosos do tema competências, no início dos anos 70. Em um artigo intitulado *Testing for competence rather than Intelligence* (Testando a competência e não a inteligência – *traduzido pelo autor*), publicado em 1973 na revista *American Psychologist*, o autor, após participar de um processo de seleção, afirmou que os tradicionais testes utilizados para medir conhecimento e inteligência nesses processos, não eram capazes de prever o sucesso do candidato no trabalho e em sua vida pessoal, além de favorecer o preconceito, já gritante na época, com negros, mulheres e pobres. A partir disso, McClelland (1973), passou a contestar os modelos educacionais existentes, afirmando que as avaliações acadêmicas tradicionais não se relacionavam com o que o mercado de trabalho exigia, e dessa forma, não preparava os indivíduos para o êxito no mercado e na vida externos. Segundo Nunes (2007), nessa época surgiram alguns movimentos de ensino que se baseavam em competências,

entendidas como a capacidade de mobilização de recursos a fim de enfrentar determinada situação.

Perrenoud (1999) sugere que a competência é a capacidade de tomar uma atitude perante uma situação, onde o indivíduo se apoia em conhecimentos e saberes, porém sem limitações. Esse processo aglutina experiências e vivências passadas e ao incorporarem uns aos outros, possibilitam que o indivíduo aprecie, pense e faça. Dessa forma, o conceito de competência se relaciona aos estudos de Educação Experiencial de Dewey (1980), onde destaca que as experiências dos indivíduos - e no caso deste trabalho os alunos - são individualizadas e se baseiam no que ele já viveu, onde suas experiências passadas fazem com que cada um tenha uma visão sobre determinada situação.

O modelo de Educação Transformadora aborda a construção interna do aluno como agente autônomo de aprendizagem. Dessa forma as metodologias de ensino e construção pedagógica buscam cada vez mais desenvolver competências para os alunos durante o seu processo acadêmico. Segundo Dias (2010, p. 76), “o processo de desenvolvimento e aprendizagem sublinha o progresso do conhecimento e da personalidade, através da vivência de experiências significativas e de atividades pedagógicas cuidadosamente concebidas e planejadas”. Ainda, ao tratar neste estudo de programas de voluntariado dentro de escolas de negócios, como ferramenta de ensino baseada na experiência, Dias defende que:

O conceito de competência incorpora diretrizes da escola ativa e estende-se aos programas e currículos escolares, considerados instrumentos imprescindíveis para o desenvolvimento de sujeitos autônomos, capazes de enfrentar a mudança, de se adaptarem a novas situações e de funcionarem de forma ativa como cidadãos. (DIAS, 2010, p.76).

Convergindo o exposto pela autora, este trabalho visa evidenciar as boas práticas na formação de líderes globalmente responsáveis, conforme defendido pelo

PRME – Princípios para a Educação Executiva Responsável. Sendo programas inseridos dentro de Escolas de Negócio - que são orientadas para o ensino de executivos - se faz necessária a relação do conceito de competências aplicado à área de Administração e a sua inserção dentro dos ambientes organizacionais. Neste contexto, Sant'Anna (2002), evidencia duas correntes para o estudo de competências, a Americana - funcionalista, e a Francesa - baseada nos processos de reestruturação produtiva. A integração das abordagens, organizada por Fleury e Fleury (2004), ressalta que:

A competência individual mostra-se como uma combinação sinérgica de conhecimentos, habilidades e atitudes do indivíduo, aplicada ao trabalho, gera valor social e econômico tanto para o indivíduo como para a organização. Isso implica o uso de diferentes saberes, entre eles: saber agir, mobilizar, comunicar, aprender, comprometer-se, assumir responsabilidades e ter visão estratégica. (2016, BATISTA e CANÇADO *apud* FLEURY e FLEURY, 2004, p.27)

Observa-se, analisando a citação acima, um processo de maturidade, onde o indivíduo protagonista do seu desenvolvimento e responsável por suas atitudes, observa e avalia a situação, ativa os recursos que possui e realiza uma ação frente o problema.

Este trabalho utiliza-se da corrente Americana (Boyatzis, 1982, McClelland, 1973, Durand, 2000 e Sandberg, 2000) que referencia o mercado de trabalho e define competência como um conjunto de qualificações que habilita o indivíduo a exercer um determinado ofício. É importante destacar que a adoção do conceito de competência voltada para o mercado de trabalho se deve ao fato de se tratarem dos programas de voluntariados inseridos em Escolas de Negócio, ou seja, no processo de formação de executivos que irão atuar em organizações. No entanto, a Educação Transformadora, principalmente nos estudos de Paulo Freire, adota uma visão de educação (e transformação) que vai muito além da formação para o

mercado de trabalho, buscando a evolução do ser humano em sua integralidade, visando seu desenvolvimento como ser autônomo e emancipado. Apesar desta abordagem teórica de competências contemplar o papel do indivíduo dentro de uma organização, o voluntariado desenvolve conhecimentos, habilidades e atitudes que vão além do contexto organizacional e se internalizam no indivíduo como competências para a vida.

A corrente Americana defende que esse conjunto de qualificações é composto pela integração das dimensões de conhecimentos (I), habilidades (II) e atitudes (III). A definição de Durand (2000) para competência é a de um conjunto dessas três dimensões como interdependentes e necessárias para a concretização de um propósito pré estabelecido. Nos próximos parágrafos apresenta-se a compreensão de cada uma delas.

O conhecimento (I) se refere ao saber acumulado durante a vida do indivíduo. Conhecimentos podem ser adquiridos por diversas formas de aprender, inclusive por meio de aprendizagem experiencial. É o que o indivíduo aprende na escola, na faculdade, e no decorrer da vida. O conhecimento se associa ao conjunto de informações, compreensões e interpretações que o indivíduo faz da realidade. Refere-se ao acesso a esses dados e a forma como são associados e integrados - saber o que e porque fazer (Durand, 2000).

A habilidade (II) é o “saber fazer”, e muitas vezes está aliada a prática, erros e acertos, ou seja, um processo empírico e tácito. É a capacidade de realizar determinada tarefa, física ou mental (Rabaglio 2001), utilizando o seu conhecimento de forma produtiva.

A terceira dimensão é a atitude (III), que se refere à predisposição do indivíduo em realizar uma ação específica - o “querer fazer”. A atitude está ligada a

ação, a maneira com que o indivíduo age diante de situações do dia-a dia ou nas organizações.

Como citado anteriormente, a competência é um conjunto destas três dimensões, que segundo Durand (2000) são inter-relacionadas e interdependentes, não existindo a real construção de um novo conhecimento sem ação, ou novas habilidades sem o conhecimento ou sem a capacidade de tomar uma atitude frente a ela; também, a atitude de nada vale sem significado e sem habilidade para a ação. Abaixo apresenta-se um quadro explicativo das três dimensões da competência:

Dimensão	Sentido	Elementos
Conhecimento	Saber o que e saber o porque	Informação, conteúdo
Habilidade	Saber fazer	Prática, técnica, treino
Competência	Querer fazer	Foco, determinação, interesse

TABELA 05: Definições de Competência  
Fonte: O próprio autor

Por esta pesquisa tratar de programas relacionados a escolas de negócio, o próximo tópico irá apresentar práticas educacionais para gestão, ou seja, que se aplicam dentro do contexto das instituições. Será importante para relacionar de que forma as teorias de Educação Transformadora e Aprendizagem experiencial, se aproximam das práticas educacionais para a gestão e o ensino de indivíduos já adultos, e colaboram para o desenvolvimento de competências.

## 2.4 PRÁTICAS DE EDUCAÇÃO PARA GESTÃO

No momento atual, muito ouvimos falar da globalização e sua nova onda, que teve ação direta no desenvolvimento da sociedade do conhecimento. Segundo Elian Lucci (2000, s/ número de pagina), “nessa sociedade onde as ideias, passam a ter grande importância, estão surgindo em várias partes do mundo os *Think Thanks*, que nada mais são do que grupos ou centros de pensamento para a discussão de ideias”. Essa sociedade tem como principal ativo o capital humano e intelectual, e o papel da educação nessa realidade passa a ser transformar indivíduos para que possam pensar, para construir uma sociedade com melhor qualidade de vida.

A globalização forçou as instituições de ensino superior, um tipo de *Think Thank* - como referido por Lucci (2000), a se adaptarem nesse novo padrão social, forçando uma série de reformas no modelo educacional se preocupando principalmente com o espaço do mundo onde seus alunos estão inseridos. Esses egressos enfrentam no mercado de trabalho uma transformação crescente, se vendo obrigados a exercer profissões que nem sequer existiam há pouco tempo. Além disso o ambiente multicultural cada vez mais presente nas empresas, exige habilidades que são difíceis de serem ensinadas em salas de aula. Jean Chanlat especialista em ciências das organizações, em seu livro *Ciências Sociais e Management* (2000), propõe uma reflexão sobre a maneira em que as Ciências Sociais, podem contribuir para um novo modelo de gestão, pautada em princípios éticos, humanos e sociais. As organizações e líderes precisam estar atentos aos grandes problemas mundiais e do seu papel dentro da sociedade, caminhando para o desenvolvimento sustentável do planeta e que traga mais liberdade, justiça, equidade e legalidade. O fato é que nos dias de hoje, as práticas de gestão utilizadas na maioria das empresas visam somente a maximização do lucro. Chanlat

(2000) propõe uma inversão do modelo, voltado para a humanização da gestão, valorizando a afetividade, a experiência, a história e a ética.

Desta forma, a educação para a gestão nos dias de hoje enfrenta grandes desafios. Além do conhecimento teórico-técnico precisam-se promover experiências práticas que estimulem o pensamento ético-sustentável. O conhecimento técnico-teórico é importante no sentido de educar os futuros gestores para habilidades como matemática, estatística, economia, marketing e gestão; no entanto, o desenvolvimento do pensamento ético-sustentável, no qual são desenvolvidas as habilidades cognitivas e comportamentais do indivíduo, é fundamental para mudar o paradigma empresarial atual, em que as organizações se tornam mais eficazes a nível de desenvolvimento e impacto gerado na sociedade.

No ano de 2007 durante a conferência de Líderes do Pacto Global, na sede da ONU em Genebra, foram lançados os Princípios para Educação Executiva Responsável (PRME), a primeira iniciativa de relacionamento entre as Nações Unidas e as Escolas de Negócios. Os seis princípios do PRME foram inspirados em valores já reconhecidos internacionalmente, como os dez princípios do Pacto Global das Nações Unidas, e articula uma estrutura organizada para que as instituições de ensino promovam responsabilidade social através da incorporação desses valores universais em seus currículos e ações de pesquisa. Eles procuram estabelecer um processo de melhoria contínua entre as escolas de negócio, a fim de desenvolver uma nova geração de líderes empresariais capazes de gerir os complexos desafios enfrentados pelas empresas e sociedade. O ISAE e a Universidade de Externado, signatários do PRME desde 2008 e o S P Jain Institute of Management & Research, desde 2012, são instituições que fazem parte do *Champions*, que é um grupo de escolas mais engajadas dentro do PRME e tem como objetivo trabalhar



colaborativamente para desenvolver e promover atividades e discussões entre países, a fim de ampliar o impacto do PRME e traduzir os seus princípios para a prática. A atuação do PRME serve com um quadro, para uma mudança gradual e sistêmica dentro das escolas de negócios, que contribuem para a formação de melhores líderes globais.

Em seu livro intitulado “Como os Gerentes Aprendem”, Anielson Silva (2009), afirma que a educação de gestores acontece de maneira múltipla, pois abrange duas dimensões da prática gerencial: a objetiva (I) e a subjetiva (II).

Na primeira prática (I), acontece a transmissão do conhecimento técnico para a gestão, que leva ao desenvolvimento de habilidades para a emancipação e implementação de estratégias em áreas como marketing, finanças, recursos humanos e produção. Nesse ponto, ainda se trata da orientação para a prática gerencial, onde são aprimoradas habilidades executivas, como o relacionamento interpessoal nos mais diversos níveis, visão sistêmica, trabalho em equipe e tomada de decisão. A segunda prática (II) é o nível subjetivo, que se refere ao lado interior do indivíduo, o autoconhecimento, reflexões, sensações, medos e traumas pessoais, que também contribuem no processo de aprendizagem e na maioria das vezes não são abordados no discurso gerencial.

Práticas educacionais que promovam educação transformadora, inspiradas em princípios como o PRME e principalmente, baseados nos conceitos de aprendizagem experiencial, como explicitado por Kolb (1984), são opções para a educação dos gestores, principalmente no que diz respeito a prática subjetiva da educação gerencial, onde o indivíduo é desenvolvido internamente.

Segundo Kolb (1984), não existe um único modelo, técnica ou metodologia particular que sirva de orientação para a aprendizagem com base na experiência,

pois acaba sendo muito abrangente, assim como a própria educação. Sua relevância incide nas orientações que oferece para o fortalecimento e análise dos fatores que interligam o trabalho, o desenvolvimento pessoal e a educação (ARRUDA FILHO, 2012).

Nessa perspectiva, destacam-se nos próximos parágrafos, algumas práticas que se baseiam na aprendizagem experiencial como forma de educar para a gestão.

Diversos estudos destacam os Jogos de Negócio como uma ferramenta educacional, baseada no Ciclo de Aprendizagem de Kolb ( BEN-ZVI e CARTON, 2008; CROOKALL e THORNGATE, 2009; MEIJ, LEEMKUIL e LI, 2013; ARAÚJO, BRITO, CORREIA et al.,2015; LACRUZ, 2017 ) Com a evolução da micro-computação, a aplicação em instituições de ensino a partir dos anos 50 nos Estados Unidos, chegou ao Brasil com ferramenta de ensino a partir de 1962, na Fundação Getúlio Vargas (LOPES e SOUZA, 2004). Os Jogos de Negócio (JN) recriam o ambiente de negócios e empresas, através de softwares ou simuladores, onde divididos em grupos, os alunos gerenciam empresas fictícias em uma espécie de competição, essa proximidade com a realidade permite que os participantes aprendam com a própria experiência. Segundo Lacruz (2004), os JN inserem o participante em uma experiência de aprendizagem que se baseia na representação da realidade dos negócios, através de simulações e interatividade do trabalho em equipe. Os estudantes aprendem através de uma experiência lúdica e os inserem como protagonistas dentro do processo de ensino-aprendizagem.

Um outro exemplo de prática a ser destacada é a educação empreendedora, através das Empresas Junior. Os estudos de Politis (2005) que abordam a aprendizagem experiencial para o empreendedorismo, sugere que o aprendizado

empreendedor passa por três momentos que são: a carreira empreendedora, o processo transformador e o conhecimento empreendedor.

Em uma relação com a abordagem de Kolb (1984), observa-se a transição entre o objetivo e o subjetivo, teoria e prática, ou seja o que o aluno aprende teoricamente “dentro” da sala de aula, com a prática e a suas experiências e vivências.

As Empresas Junior são pequenos laboratórios de desenvolvimento profissional que permitem que os alunos apliquem os conhecimentos adquiridos na sala de aula, em uma interação com o mercado de trabalho e o ambiente empresarial. Além do desenvolvimento das características empreendedoras, a contribuição das Empresas Junior é com o desenvolvimento de habilidades profissionais e pessoais, características como liderança e empatia, e a construção de novos conhecimentos (LOPES, LOPES, LIMA, 2007). Os principais objetivos das empresas juniores são o fomento do espírito empreendedor, o desenvolvimento pessoal dos participantes e a realização de projetos focados no terceiro setor, pequenos e micro- empreendedores, focados no desenvolvimento social. A Lei 13.267, de 6 de de abril de 2016, sanciona o trabalho dos estudantes em Empresas Junior como uma atividade voluntária, e devem obrigatoriamente estarem vinculados a uma instituição de ensino.

Programas de estágio e *trainee*, também são práticas educacionais baseadas na experiência. Como derivação do inglês, os Programas de *Trainee*, são um tipo de treinamento intensivo dentro de uma empresa e organização, onde desenvolvem atividades relacionadas à gestão por um período determinado de tempo, e acompanhados por gestores mais experientes. Os estudantes ou egressos são selecionados por um processo rigoroso e geralmente com mais de uma etapa, onde

são avaliados além das competências técnicas, mas também por comportamento e personalidade, relacionamento interpessoal, visão estratégica, foco no cliente e nos resultados e a capacidade de saber trabalhar sob pressão e em equipe (LUZ, 1999).

Já o estágio, é uma forma de inserir o estudante ao ambiente de trabalho, onde ele tem contato direto com a realidade da profissão.

Além disso, é atribuída ao estágio a tarefa de processar a interação entre teoria e prática ou de possibilitar a ampliação da teoria perante a sua aplicação. Contudo o estágio também visa à formação no sentido humano, técnico-social, cultural, científico constituindo a ocasião de aplicação dos conhecimentos teóricos em situação real de vida e trabalho (TAVARES COSTA; VIANA, 2016, p.58).

Visto que o objetivo geral que se visa atingir ao realizar essa pesquisa é identificar e analisar efeitos e elementos do voluntariado como prática de educação transformadora, dedica-se o próximo tópico para analisar teorias a respeito do voluntariado, passo necessário para a construção teórica dessa pesquisa.

## 2.4 VOLUNTARIADO

Segundo as Nações Unidas (2007, s/ número de página), o voluntário “é o jovem ou o adulto que, devido a seu interesse pessoal e ao seu espírito cívico, dedica parte do seu tempo, sem remuneração alguma, a diversas formas de atividades, organizadas ou não, de bem estar social, ou outros campos”.

Já de acordo com a Lei 9608/98 (BRASIL, 1998, s/ número de página), trabalho voluntário é “a atividade não remunerada, prestada por pessoa física a entidade pública de qualquer natureza, ou a instituição privada de fins não lucrativos, que tenha objetivos cívicos, culturais, educacionais, científicos, recreativos ou de assistência social, inclusive mutualidade”.

Segundo Hudson (1999), a história do voluntariado se alinha com a história do chamado Terceiro Setor, segmento da sociedade dedicado a causas sociais. Para o

autor, o que permeia a maioria dos aspectos do Terceiro Setor é a vontade do ser humano em ajudar outras pessoas sem a necessidade de receber benefícios pessoais. Apesar de grande parte da sociedade pensar que é um fenômeno moderno, essa necessidade vem “desde os tempos mais remotos onde o grupo familiar cuidava dos membros pequenos, enfermos, deficientes, velhos, viúvos e órfãos” (Hudson, 1999, p. 01).

A autora Ana Peliano (2001), afirma que a década de 90 foi bastante importante no processo de consolidação do voluntariado no Brasil, o que também desencadeou um grande avanço para as organizações do Terceiro Setor. O início dos anos 1990 foi, segundo a autora, marcado por diversos processos, como a privatização das empresas estatais, a abertura da economia brasileira para investimentos estrangeiros, mudança nas formas de gestão das empresas, a crise política e econômica, maior envolvimento das ONGs nas questões sociais e o fortalecimento e empoderamento da sociedade civil. Este novo modelo de voluntariado era voltado ao preenchimento dos espaços que não eram atendidos pelo Estado, o voluntário se torna protagonista em uma ação interna voltada para o bem público.

As instituições de ensino, ao se tornarem signatárias do PRME, têm como missão formar líderes globalmente responsáveis com uma visão global do seu papel na sociedade. Isso se traduz em uma tendência dentro das Escolas de Negócio em estimular o desenvolvimento de novos modelos mentais em seus alunos, que vão além de habilidades e competências técnicas, são mais de 700 escolas aderentes aos princípios, em um número crescente (PRME, 2017).

Segundo o Instituto Ethos (1998), o conceito de Responsabilidade Social Empresarial (RSE) está relacionado com a ética e a transparência na gestão dos

negócios, refletindo nas decisões cotidianas que podem causar impactos na sociedade, meio ambiente e futuro dos negócios. Desta forma, as escolas vem inserindo dentro de seus programas de educação o conceito de RSE de maneira transversal, onde os currículos passam a formar líderes com maior consciência crítica, preparados para questionar os preceitos políticos e econômicos atuais, além de serem estimulados a conviver com outros pontos de vista sobre a mesma realidade, ainda que discrepantes. O voluntariado se coloca, assim, como uma maneira de inserir os alunos em uma outra realidade, diferente e muitas vezes distante da que a que estão acostumados, viabilizando a aprendizagem prática, pois estimula a conscientização dos indivíduos para a multiplicidade dos problemas sociais, intensificando assim o surgimento de profissionais que contribuirão para uma melhor justiça social.

Segundo a Lei que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional (1996), a educação deve ser “inspirada nos princípios de liberdade e nos ideais de solidariedade humana, tendo por finalidade o pleno desenvolvimento do educando, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho” (BRASIL, 1996, s/ número de página). Inserir os alunos dentro de um processo de voluntariado pode trazer benefícios, pois muitos indivíduos consideram que do ponto de vista pessoal, o voluntariado impacta positivamente a sua aprendizagem, além de ampliar os “horizontes” com novas formas de pensamento e também o enriquecimento pessoal (TROGDON, 2005). Em um nível técnico e de desenvolvimento profissional, os alunos envolvidos em voluntariado, geralmente tem a possibilidade de escolher projetos e atividades que se alinhem a suas expectativas, habilidades e objetivos, no que diz respeito a sua formação profissional e opção de carreira.

O momento atual, em que o mercado de trabalho encontra-se saturado e bastante concorrido nas mais diversas áreas, é valiosa a contribuição que um voluntariado pode ter ao estimular o desenvolvimento de competências individuais e pessoais do voluntário, além de aprimorar seu conhecimento técnico-teórico (aquele que é aprendido “dentro da sala de aula”), o que faz dele um diferencial competitivo para o profissional. Sobre isso, Costa, Costa, Vidal e Bezerra (2013) escrevem que “o campo de prática do trabalho voluntário apresenta -se como um rico espaço de aprendizagem e troca, agregando ao currículo formal a vertente experiencial e pessoal” (COSTA, COSTA, VIDAL *et. al.*, 2013, p. 99).

Levando isso em consideração, o voluntariado pode se mostrar como uma prática de aprendizagem experiencial vantajosa, visto que agrega componentes de desenvolvimento educacional, em um nível diferente de uma prática profissional não remunerada. Neste sentido, concorda-se com os autores (2013) que afirmam que “o reconhecimento formal das qualificações e competências adquiridas através das atividades de voluntariado como experiências de aprendizagem potencializa a motivação e a empregabilidade dos estudantes” (COSTA, COSTA, VIDAL *et. al.*, 2013, p. 99).

São poucos os trabalhos que estudam o voluntariado inserido dentro de instituições de ensino e Escolas de Negócio como prática educacional, no entanto ao tratar do voluntariado inserido dentro do ambiente empresarial - voluntariado corporativo - encontramos uma bibliografia mais consolidada. No Brasil, esse conceito ganha força juntamente com o conceito de Responsabilidade Social Empresarial, e a “cidadania empresarial”, que explicita o papel da empresa com a sociedade, pela ética e transparência nas práticas empresariais, nas relações com o

meio ambiente e o investimento em benefício da comunidade onde está inserida (GOLDBERG, 2001).

As empresas passaram a buscar causas sociais com as quais se identificavam e iniciaram o desenvolvimento de programas sociais, e reposicionamento, visto que os consumidores passaram a se tornar mais conscientes e exigentes no que diz respeito à responsabilidade das empresas. O voluntariado foi um dos meios encontrados para viabilizar essa “cidadania empresarial” (GOLDBERG, 2001).

Por meio do engajamento de colaboradores e funcionários, as empresas conseguiram oferecer uma contribuição social, além de desenvolver pessoalmente e profissionalmente os seus voluntários. Segundo Goldberg (2001), o voluntariado dentro das empresas envolve não somente as atividades dos seus colaboradores, mas todo o conjunto de ações que incentivam e apoiam o envolvimento desses indivíduos nessas atividades.

Segundo a Points of Light Foundation (2014), um programa de voluntariado empresarial é definido como um esforço planejado e gerenciado por uma empresa que busca motivar e capacitar os funcionários para atender eficazmente de maneira voluntária, as necessidades da comunidade com seu tempo e habilidades. É importante destacar que esse tipo de programa é uma iniciativa formal da empresa, independente de outros tipos de trabalhos voluntários que esse funcionário possa estar inserido, no contexto empresarial ele é promovido e estimulado por ações da empresa junto aos seus funcionários.

No trabalho de Rosa Maria Fischer e Andres Pablo Falconer (2001), que sintetiza os resultados da pesquisa desenvolvida pelo Centro de Estudos em Administração do Terceiro Setor (CEATS) denominada de Voluntariado Empresarial,



Estratégias de Empresas no Brasil, foram identificados alguns padrões de comportamento das empresas em relação à inserção dos seus colaboradores em programas de voluntariado empresarial: no que diz respeito a opinião dos gestores, a maioria de 62% afirma que o voluntariado desenvolvem conhecimentos, técnicas e habilidades que são aproveitadas no trabalho regular, também, apenas 9% discordam que o voluntariado aumenta a motivação e a produtividade. A nível institucional, 79% acreditam que melhora a imagem da empresa, e 74% a sua relação com a comunidade (FISCHER; FALCONI, 2001). Um outro ponto interessante que foi levantado, é em relação ao voluntariado como um instrumento de gestão de recursos humanos, que desenvolve habilidades interpessoais, liderança e trabalho de equipe, como “forma de canalização da motivação do funcionário para um clima organizacional positivo” (FISCHER; FALCONI, 2001, p. 26).

Sobre a motivação, grande parte dos estudos destacam os motivos e benefícios que levam os indivíduos a realizarem esse tipo de programa. Seus resultados demonstram que a satisfação pessoal e a sensação de estar ajudando o próximo são grandes benefícios para esses voluntários (FISCHER; FALCONI, 2001; PEARCE, 1998; FISCHER; SCHAFFER, 1993; ROSE-ACKERMAN, 1997).

Segundo Mascarenhas, Zambaldi e Varela (2013), alguns benefícios são observados entre os indivíduos que realizam programas de voluntariado, tais como:

- Melhor flexibilidade para trabalhos em grupo, visto que em instituições sem fins lucrativos esse modelo já existe há o mais tempo que as empresas e instituições “direcionadas para a lucratividade”;
- Aumento da capacidade de comunicação, oral ou verbal;

- Envolvimento direto com processos de planejamento estratégico, pois se observa no trabalho voluntário maior autonomia e inclusão do indivíduo nos processos estratégicos das instituições sociais;
- Maior adaptabilidade, flexibilidade e disposição para assumir riscos;
- Desenvolvimento do “eu espiritual”, com a capacidade de influenciar os outros positivamente;
- Ampliação da rede de relacionamentos e networking profissional (MASCARENHAS; ZAMBALDI; VARELA, 2013 *apud* PIDGEON, 1997).

Ao observar os resultados acima expostos é possível constatar uma série de benefícios que o voluntariado oferece, tanto na perspectiva empresarial, quanto ao nível do indivíduo o que permite inferir que práticas de voluntariado, aliadas aos modelos educacionais de Escolas de Negócio, podem contribuir para o desenvolvimento de líderes de gestores aptos a fazer frente às novas demandas do mercado de trabalho.

O objetivo desse capítulo foi apresentar o embasamento teórico que se adotará para realizar as análises e discussões necessárias para responder à pergunta que esta pesquisa propõe sobre como o voluntariado pode atuar como uma prática de aprendizagem experiencial promotora de educação transformadora e no âmbito da formação de gestores. No capítulo seguinte apresentam-se os procedimentos metodológicos que se propõe adotar para cumprir o objetivo desta investigação.

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Nesta seção apresentam-se os procedimentos metodológicos realizados neste estudo. Busca-se apresentar de forma detalhada e sistematizada os dados obtidos para responder o problema de pesquisa, bem como os procedimentos e etapas de coleta e análise de dados para que seja possível sua replicação bem como para assegurar a validade e confiabilidade dos resultados e conclusões da pesquisa. A seguir apresentam-se: a delimitação e design da pesquisa, dados obtidos, procedimentos de coleta, tratamento e análise.

#### **3.1 DELIMITAÇÃO E DESIGN E PESQUISA**

Com o objetivo de identificar e analisar efeitos e elementos do voluntariado como prática de educação transformadora na formação de alunos de educação executiva em Escolas de Negócios, foi realizada uma pesquisa de natureza qualitativa, com a utilização de procedimentos de coleta de dados em um Estudo de Casos Múltiplos.

Autores que utilizam a abordagem qualitativa discutem suas características e reforçam a sua legitimidade (CRESWELL, 2010), defende tratar-se de um procedimento de cunho racional e intuitivo capaz de contribuir para a melhor compreensão dos fenômenos sociais (NEVES, 1996). Os trabalhos de Dewey aproximaram a pesquisa qualitativa dos estudos das ciências sociais e comportamentais, principalmente na área de educação, o que justifica o uso dessa metodologia para este trabalho. Segundo Agnés Van Zanten (2001), os métodos

qualitativos utilizados no campo da Educação, são oriundos dos estudos da sociologia que se desenvolveu principalmente nos Estados Unidos, com a Escola de Chicago. Van Zanten (2001) ainda reforça que o método qualitativo permite múltiplas interpretações, e possibilita uma análise mais aberta de vários pontos de vista.

Na pesquisa qualitativa o ambiente natural é fonte direta de dados e o pesquisador o seu instrumento fundamental.

Segundo Denzin e Lincoln (2006) a pesquisa qualitativa:

Consiste em um conjunto de práticas materiais e interpretativas que dão visibilidade ao mundo [...] a pesquisa qualitativa envolve uma abordagem naturalista, interpretativa, para mundo, o que significa que seus pesquisadores estudam as coisas em seus cenários naturais, tentando entender, ou interpretar, os fenômenos em termos dos significados que as pessoas a eles conferem.(DENZIN e LINCOLN, 2006, p. 18)

Optou-se por realizar o estudo comparativo de três casos de Escolas de Negócios em diferentes países, caracterizando essa pesquisa como um estudo de casos múltiplos. Segundo Yin (2005), o Estudo de Caso é uma estratégia completa de pesquisa, pois considera cinco argumentos essenciais: se trata de um fenômeno atual, inserido em determinado contexto; não existe uma separação clara entre o contexto e o caso de interesse para o estudo; compreende uma série de variáveis de interesse para a pesquisa; inclui diferentes fontes de evidências e está ligado a um modelo hipotético-dedutivo que orienta a coleta e a análise dos dados.

O objetivo geral desta pesquisa é identificar e analisar efeitos e elementos do voluntariado como prática de educação transformadora na formação de alunos de educação executiva em escolas de negócios. As escolas escolhidas se relacionam em seu trabalho dentro do PRME e além disso possuem programas aparentemente semelhantes de práticas educacionais para gestão. Segundo Yin (2005) um dos critérios de escolha do caso a ser analisado é o interesse do pesquisador na

replicação literal do caso ou na possibilidade de determinado caso gerar resultados semelhantes ao outro. No âmbito educacional, este pesquisador considera importante o compartilhamento e replicação de boas práticas e novas formas de ensino e aprendizagem. Os casos escolhidos estão inseridos em escolas de três diferentes países (Brasil, Colômbia e Índia), o que de alguma forma contribui para a pesquisa visto que cada uma das realidades tem contextos sociais e culturais diferentes.

No próximo tópico serão apresentados os procedimentos para coleta, tratamento e análise dos dados necessários para responder a pergunta de pesquisa deste trabalho.

### 3.2 DADOS: COLETA, TRATAMENTO E ANÁLISE

Para identificar e analisar efeitos e elementos do voluntariado com prática de educação experiencial no estudo de casos proposto, foram necessárias informações sobre a percepção dos participantes que já participaram dos programas sobre quais se apresentam os possíveis efeitos e elementos do voluntariado como prática de educação transformadora. Para isso, utilizou-se como público alvo os alunos que atuaram nos últimos três anos como voluntários no Programa Uaná do ISAE/FGV - Brasil, DoCC Program do SPJIMR - India e EMI Program da Universidade de Externado – Colômbia, por um critério de acessibilidade e por ser uma experiência mais recente na vida do estudante, ou seja, por terem passado pela atividade a pouco tempo são maiores as chances de recordarem com mais detalhes do seu aprendizado.

Abaixo apresentam-se os procedimentos realizados.

### 3.2.1 Coleta

Foi realizada uma coleta qualitativa, por meio de entrevistas semi-estruturadas com alunos que participaram dos 3 programas acima citados nos últimos três anos. Para a amostra foi utilizado o critério de acessibilidade com entrevistados provenientes dos programas da Índia, Colômbia e Brasil.

O Estudo de Casos Múltiplos realizado nesta pesquisa é internacional, ou seja, analisa programas inseridos em Escolas de Negócio de três países diferentes – Brasil, Índia e Colômbia. Para que fosse possível coletar os dados de respondentes dos três países, as entrevistas foram realizadas de maneira on-line, através do *Software Skype*, por ser uma ferramenta efetiva para se comunicar com todos os entrevistados. Segundo os autores Nicolaci-da-Costa, Romao-Dias e Di Luccio (2018, p. 38) detém-se uma condição indispensável para a realização de entrevistas que utilizam os meios on-line, a de que “entrevistados e entrevistadores estejam intimamente familiarizados com os ambientes nos quais elas serão conduzidas, ou seja, quando para eles esses ambientes forem sentidos como naturais”. Para selecionar os alunos, este pesquisador solicitou aos coordenadores dos respectivos programas os contatos de alguns participantes, e indagou se eles se sentiriam confortáveis com as entrevistas e o meio *online*.

Foram realizadas nove entrevistas durante os meses de janeiro e fevereiro de 2018, com três participantes de cada um dos programas. Os áudios foram gravados com autorização prévia. O critério utilizado foi o de acessibilidade e disponibilidade para realizar as entrevistas. Abaixo se encontra o perfil dos entrevistados:

- Entrevistado B1: Brasileiro, 28 anos, foi estudante do MBA em Gerenciamento de Projetos e voluntariou em uma ONG voltada para a educação infantil baseada em princípios religiosos, para a comunidade em que estava inserido. Formado em Arquitetura e atualmente trabalha como consultor de negócios.

- Entrevistado B2: Brasileiro, 29 anos, foi estudante do MBA em Gerenciamento de Projetos e voluntariou em um instituto que trabalha com o desenvolvimento humano de crianças jovens e adultos. É engenheiro elétrico e atualmente trabalha em projetos de engenharias renováveis.

- Entrevistado B3: Brasileiro, 36 anos, foi estudante do MBA em Gerenciamento de Projetos e o seu trabalho voluntário foi realizado em uma instituição que trabalha com desenvolvimento humano e social. Atualmente trabalha como Gerente de Projetos em um negócio voltado para instituições do terceiro setor.

- Entrevistado C1: Colombiano, 21 anos, estudante de Engenharia Industrial e Negócios em uma instituição de ensino da Alemanha, atuou dentro de todas as fases do *EMI Program*, principalmente em projetos para a Base da Pirâmide. Não trabalha atualmente.

- Entrevistado C2: Brasileiro, 33 anos, estudante de MBA Economia e Gestão em Relações Governamentais, atuou dentro de todas as fases do *EMI Program*, principalmente em projetos para a Base da Pirâmide. Não trabalha atualmente.

- Entrevistado C3: Colombiano, 32 anos, estudante do Master em Avaliação e Gestão de Projetos, voluntariou em um processo de consultoria em uma pequena empresa do setor industrial. Atualmente trabalha em uma empresa de energia como gerente de projetos.

- Entrevistado I1: Indiana, 24 anos, estudante de MBA em Marketing, atuou em um processo de consultoria com pequenas empresas da base da pirâmide. Finalizou recentemente o curso e iniciará em breve um trabalho em uma empresa internacional de consultoria.

- Entrevistado I2: Indiana, 25 anos, estudante de Pós Graduação em Gestão, realizou o trabalho voluntario em uma organização de desenvolvimento comunitário. Não trabalha atualmente.

- Entrevistado I3: Indiano, 25 anos, estudante de MBA em Marketing, atuou no interior da Índia em projetos de consultoria no setor rural. Não trabalha atualmente, mas iniciará em breve um contrato com uma empresa internacional de consultoria.

Defende-se aqui a utilização de entrevista como método de coleta de dados, sendo uma forma de explorar as diversas experiências, pontos de vista, crenças dos participantes dos programas, atendendo às finalidades exploratórias, abordando a vivência dos atores inseridos em cada um dos contextos. A entrevista pode ser definida como um processo que estimula a interação social entre duas pessoas, onde uma delas - denominada entrevistador, procura obter informações da outra parte - o entrevistado. São coletados dados subjetivos, que direta ou indiretamente se relacionam com os valores, crenças e opiniões dos entrevistados, o que se difere de outros estudos que procuram coletar dados mais objetivos (HAGUETTE, 1997). O roteiro das entrevistas semi-estruturadas apresentam maior flexibilidade, visto que permite aos entrevistados a construção de suas próprias respostas e articulação livre dos seus pensamentos, uma vez que não está presa a um rigor de mediação por parte do entrevistador, ou ainda a um questionário pré-estabelecido, como é o caso das entrevistas estruturadas. Desta forma, as perguntas são mais abertas e neutras,



permitindo mais do que respostas diretas, como sim ou não o que estimula a relação de confiança e relacionamento, o que em muitos casos ampliam a riqueza dos dados da entrevista (FLICK, 2009; GODOI, MATOS, 2010; OLIVEIRA, MARTINS, VASCONCELOS, 2012 ).

A realização de entrevistas semi- estruturadas durante a pesquisa colaborou para que fosse possível identificar e categorizar efeitos que participantes de programas de voluntariado propostos por escolas de negócio em diferentes localidades declaram ter percebido como resultado em seu desenvolvimento pessoal e profissional, bem como identificar e categorizar elementos do processo de voluntariado que esses respondentes apontam como sendo relacionados a esses resultados, e a sua relação com o desenvolvimento de novas competências. Através das entrevistas foram explorados os pontos de vista dos entrevistados, possibilitando ao pesquisador uma melhor compreensão da realidade a que estiveram expostos.

O roteiro da entrevista semi-estruturada foi construído apoiado na concepção de Freire (1970), de uma educação que transforma, uma prática de ensino que desenvolve a criticidade e inquietude dos alunos, e que valorize a cultura e individualidade de cada um na interpretação profunda dos problemas vividos assimilando criticamente a realidade no referencial teórico onde. Além disso, utilizou se o referencial teórico onde segundo Kolb (1984, p.38), “a aprendizagem experiencial é o processo onde o conhecimento é criado através da transformação da experiência”. Ao conduzir a entrevista com questões que remetem as experiências que se originaram durante o processo de voluntariado, é possível promover uma análise sobre o seu desenvolvimento. Baseando-se ainda na definição para competências de Durand (2000), como sendo um conjunto de dimensões inter-relacionadas e interdependentes de conhecimento, habilidade e

atitude, as questões procuraram investigar os elementos e efeitos do voluntariado como prática de educação experiencial na formação de alunos de educação executiva em Escolas de Negócios. Com base nos objetivos da pesquisa, o roteiro da entrevista foi dividido em 4 partes:

- 1) Introdução a pesquisa e apresentação do Pesquisador;
- 2) Caracterização do entrevistado/ Experiência/ Projeto em que participou;
- 3) Questões relacionadas à competência: conhecimentos, habilidades, atitudes;
- 4) Questões relacionadas a Aprendizagem Experiencial e Educação Transformadora.

O instrumento de pesquisa foi construído em português e posteriormente traduzido para o inglês e o espanhol, como pode ser visualizado na tabela abaixo, *Roteiro Entrevista Semi-estruturada*.

Português	Inglês	Espanhol
Houve a aquisição de novos conteúdos e conhecimentos? Quais?	Did your participation in the program make it possible to acquire new knowledge? which ones?	¿Tu participación en el programa permitió adquirir nuevos conocimientos? ¿Cuáles?
Houve o desenvolvimento de novas visões de mundo? Quais?	Were there any development of new worldviews? Which ones?	¿Hubo algún desarrollo de nuevas visiones del mundo? ¿Cuáles?
Houve o desenvolvimento de novas habilidades? Quais?	Were there any development of new abilities? Which ones?	¿Hubo algún desarrollo de nuevas habilidades? ¿Cuáles?
Houve o desenvolvimento de novas competências? Quais?	Were there any development of new competences? Which ones?	¿Hubo algún desarrollo de nuevas competencias? ¿Cuáles?
Como você acredita que essa experiência contribui para sua atuação profissional?	How do you think this experience contributes to your professional performance?	¿Cómo crees que esta experiencia contribuye a tu desempeño profesional?
Como você acha que essa experiência te diferencia	How do you think this experience differentiates you	¿Cómo crees que esta experiencia te diferencia

com o profissional?	as a professional?	como profesional?
Como suas experiências de vida e conhecimentos adquiridos influenciaram na execução do trabalho voluntário?	How did your past experiences and knowledge influence the performance of your volunteer work?	¿Cómo influyeron sus experiencias y conocimientos pasados en el desempeño de su trabajo voluntario?
Você conseguiu ver relações com o conteúdo de sala de aula? Quais?	Were you able to see relation with classroom content?	¿Pudo ver la relación con el contenido del aula?

TABELA 06: Roteiro Entrevista Semi-estruturada

FONTE: O autor

As entrevistas foram realizadas através do *Software de áudio e vídeo Skype*, devido a distância geográfica entre os entrevistados e entrevistador, gravadas e transcritas.

### 3.2.2 Tratamento e Análise dos dados

As entrevistas foram transcritas de maneira manual por este pesquisador e inseridas no *software NVivo*. Os *softwares* colaboram para a análise de dados qualitativos, pois possibilita o teste e a relação de hipóteses, "valendo-se dos recursos e benefícios trazidos pela informática, até então privilégio da pesquisa quantitativa, utilizando qualquer tipo de técnica qualitativa." (TEIXEIRA e BECKER, 2001, p. 96). O NVivo é um *software* utilizado para pesquisa de métodos qualitativos e misto, projetado para organizar, analisar e encontrar insights em dados não estruturados ou qualitativos como: entrevistas, respostas de pesquisa abertas, artigos, mídias sociais e conteúdo da web (O NVIVO, 2018 – traduzido pelo autor).

Posteriormente foram analisadas por meio de análise temática de conteúdo que segundo Bardin (2011), trata-se de uma descrição objetiva, sistemática do conteúdo extraído das comunicações e sua particular interpretação. A autora define a análise de conteúdo temática como:

Um conjunto de técnicas de análise de comunicação visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção destas mensagens. (BARDIN, 2011, p. 48)

Existem duas principais formas para se fazer essa análise, sendo a divisão por categorias temáticas e o método de dedução frequencial (BARDIN, 2011), que tem como base a ocorrência e frequência de termos. Esta pesquisa realizou a análise por categorias temáticas através do Software NVivo, a fim de atribuir maior confiabilidade e isenção na análise dos dados.

O processo para o tratamento e análise dos dados transcritos das entrevistas seguiu o seguintes passos:

- . Primeira leitura geral de todo o conteúdo transcrito;
- . Segunda leitura para a codificação das variáveis de análise e a seleção de temas nos textos através do software NVivo. Os termos selecionados se relacionavam a possíveis efeitos e elementos do voluntariado.
- . Na terceira leitura, foram destacadas as falas mais relevantes por tema, com a seleção de alguns termos que foram constantes em todas as entrevistas.
- . Por fim, foram relacionadas e cruzadas as informações de todas as entrevistas.

### 3.3 CONSIDERAÇÕES SOBRE OS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS E LIMITAÇÕES DE PESQUISA

A escolha deste pesquisador por uma abordagem de caráter exploratório é a primeira limitação do método, pois não é possível generalizar o resultado,

especialmente pela amostra ser pequena, com 9 respondentes, sendo 3 de cada um dos programas.

Pelo fato do autor estar inserido dentro do processo de gestão de um dos programas analisados, e já ter tido contato com os outros dois programas, a interpretação e análise dos dados também fica sujeita a experiência e percepção do mesmo em relação às respostas do seu entrevistado, o que torna os resultados um pouco mais subjetivos.

Um outro fator que influencia na subjetividade dos resultados é o entrevistado em si. Como apresentado no referencial teórico, a aprendizagem é um processo do indivíduo, que se relaciona com as suas visões de mundo e experiências vividas. O desenvolvimento de cada um será relativo, e influenciado por fatores externos e inerentes a realidade de cada um. Isso é um viés nesse processo.

Apesar das limitações explicitadas, por ser uma pesquisa qualitativa cumpre o seu papel de levantar hipóteses e explorar um novo campo de pesquisa. Além disso, o método se torna o mais adequado para esse processo, pois permitiu ao pesquisador obter informações através de uma visão mais aprofundada e próxima aos entrevistados.

## **4. RESULTADOS**

O objetivo deste capítulo é apresentar os resultados obtidos na pesquisa, após a realização da etapa qualitativa. Nesse momento, é importante resgatar a pergunta que este trabalho procura responder, que é: Quais são os efeitos e elementos do voluntariado como prática de educação transformadora, na formação de alunos de educação executiva em escolas de negócios?

Para responder essa pergunta foi necessário primeiramente identificar e caracterizar os três programas de voluntariado que aqui se estudam. A seguir apresenta-se a descrição dos 3 programas, buscando ressaltar suas similaridades e diferenças.

### **4.1 DESCRIÇÃO DOS PROGRAMAS DE VOLUNTARIADO**

#### **4.1.1 Programa Uaná – ISAE Brasil**

O Programa Uaná é uma iniciativa do ISAE e visa promover o desenvolvimento sustentável por meio da participação e engajamento de alunos, ex-alunos e professores da instituição. Através do programa, os voluntários colocam em prática os conhecimentos adquiridos em sala de aula e durante sua carreira profissional, potencializando o desenvolvimento do terceiro setor, em relação a estratégias de gestão, performance organizacional e transformação social. Através deste trabalho, o programa busca formar líderes globalmente responsáveis (NORMAN, 2011).

Em relação ao terceiro setor, o Programa Uaná atua em duas principais áreas, conforme descrito abaixo:

- Treinamento

Através de workshops, os professores da instituição – profissionais com grande experiência em gestão - compartilham o seu conhecimento com instituições sociais e microempreendedores. A atividade, chamada de Ciclo de Formação Integrada, capacita os participantes em temas como Sustentabilidade, Captação de Recursos, Marketing, Comunicação, Liderança e Gestão de Pessoas.

- Projetos de Assessoria voluntária

Através de projetos de consultoria voluntária, os alunos auxiliam as organizações a fortalecerem os seus processos de gestão. Através de planos de trabalho e metodologias bem estruturadas, melhoram suas iniciativas e ações para atingir os objetivos institucionais. Os projetos se relacionam, dentre outros temas, a planejamento estratégico, gerenciamento de projetos, gestão financeira, gerenciamento de processo, marketing, comunicação e sustentabilidade.

O processo de Assessoria dura aproximadamente seis meses, e é dividido em cinco etapas:

A primeira é o alinhamento (I), onde os estudantes participam de uma reunião de contextualização, onde entendem o funcionamento do programa, o que significa ser voluntário e um panorama do voluntariado no Brasil. Também acontece um processo de sensibilização, apresentando os benefícios de ser um voluntário e as possibilidades de desenvolvimento pessoal e profissional.

Em seguida os alunos tem um treinamento em consultoria (II), para que possam ter condições de realizar um projeto efetivo dentro das instituições. São apresentadas ferramentas e técnicas para uma consultoria com resultado.

A terceira etapa é a realização do diagnóstico e plano de ação (III). Após serem apresentados ao seu grupo de trabalho – que é composto por outros estudantes e os representantes das instituições – os voluntários realizam um

diagnóstico com o objetivo de identificar as reais necessidades e possibilidades de atuação nas instituições. O resultado é um plano de ação padronizado, com metas claras sobre o que será desenvolvido nos seis meses que seguem.

Na sequência acontece o trabalho e implementação (IV), onde durante seis meses, grupos de estudantes voluntários trabalham em conjunto com a organização em um processo de consultoria para implementar o plano de ação proposto.

Por fim, a fase de resultados (V), o momento que todos os voluntários devem fazer um relatório final sobre o trabalho realizado e sua contribuição para a instituição. Em um evento de encerramento, são apresentados os resultados e percepções dos voluntários e ONGs participantes.

Além dos serviços de assessoria às ONGs, o Uaná também trabalha com refugiados e migrantes em situações de fragilidade social. O Uaná Refugiados teve sua primeira edição em 2016 e ofereceu treinamento para desenvolvimento pessoal e profissional, colaborando para o empoderamento e reintegração desses indivíduos em um novo mercado de trabalho (ISAE, 2016).

#### **4.1.2 Programa DoCC – SPJIMR Índia**

O programa do SPJIMR, chamado Centre for Development of Corporate Citizenship – DoCC (Centro para o desenvolvimento da Cidadania Corporativa) é uma iniciativa que busca potencializar a efetividade do setor social na Índia, alinhada com as filosofias educacionais do SPJIMR, de “Influenciar a Prática e o Crescimento baseado em Valores.” (SPJIMR, 2018). O DoCC promove oportunidades para os participantes se engajarem com os problemas sociais da realidade, ao mesmo tempo que capacitam e colaboram para a profissionalização das organizações sociais. O programa é inserido dentro do currículo dos programas de educação



executiva, com a concessão de 3 créditos. Durante cinco semanas, os alunos participam de uma imersão nas áreas rurais dos países e a atuação em organizações sociais e sem fins lucrativos. O DoCC demonstra aos participantes a universalidade dos princípios de gestão, suas aplicações para o setor social e permite que os voluntários que tomem decisões em ambientes não estruturados e de incertezas. (SPJIMR, 2018).

Nos projetos realizados pelo DoCC, a aplicação de princípios de gestão para a resolução de soluções críticas é importante para aumentar a eficiência na prestação de serviços e na eficácia organizacional. O programa colabora com os estudantes em uma melhor compreensão da realidade onde os estudantes estão inseridos e os desafios e oportunidades da Índia rural. Ao mesmo tempo, permite que as ONGs tenham acesso aos conhecimentos de gestão dos alunos voluntários.

O DoCC acontece em três fases, a primeira é o (I) Pre-field Study (Estudo Pré Campo – traduzido pelo autor), a segunda é o (II) Field Study Rural Immersion (Estudo de Campo e Imersão Rural – traduzido pelo autor) e por fim o (III) Post-field Study Project Evaluation (Avaliação do projeto – Estudo Pós Campo – traduzido pelo autor). O quadro abaixo é explicativo de cada uma das fases:

Fase	Objetivo
Pre-field Study	Apresentar, através de encontros e palestras com especialistas, formas práticas de integração da sustentabilidade nos negócios, projetos e pesquisas.
Field Study Ruram Immersion	Proposição de estratégias de gestão para resolver os problemas das instituições atendidas. O participante deve realizar uma consultoria, com diagnóstico, escopo, proposta de atuação, avaliação e report.
Post-field Study Project Evaluation	É um processo de reflexão e aprendizado, onde os alunos recebem o feedback das organizações que atuaram e das pessoas que acompanharam o

	processo. Também apresentam um relatório sobre a experiência.
--	---

Quadro 03: Fases do programa DoCC  
 Fonte: Adaptado pelo autor site SPJIMR (2018)

### **4.1.3 Emerging Market Initiatives Colômbia**

O *Emerging Market Initiatives - EMI* (Iniciativas em Mercados Emergentes) é um programa que visa criar conscientização e novas soluções para lidar com questões sociais e ambientais nas economias emergentes. Durante o EMI são ensinadas novas maneiras de se fazer negócios em pequenas e médias empresas (PMEs) dos mercados emergentes, procurando melhorar as questões sociais e ambientais e reduzir a desigualdade, exclusão e pobreza. Desta forma o programa objetiva formar líderes globais criativos e responsáveis, apoiar iniciativas econômicas, sociais e ambientais nas PMEs, reforçar o papel do setor privado em questões sociais e conectar academia com a sociedade.

A EMI é composto por 4 iniciativas: *Plan Padrinos International* – PPI (Padrinhos Internacionais de Planejamento – tradução do autor), *Workshops EMI*, *Base of Pyramid Challenge* – BOP (Desafio da Base da Pirâmide – tradução do autor) e *First Steps in Corporate Social Responsibility* – CSR (Primeiros passos em Responsabilidade Social Corporativa – tradução do autor) que levam os participantes, atuando como consultores, a enfrentar e desenvolver soluções para pequenas e médias empresas. O programa tem o diferencial de ser internacional, ou seja, além dos alunos da Universidade de Externado, outras instituições também podem participar com seus estudantes (UNIVERSIDADE DE EXTERNADO, 2017). Os voluntários, podem escolher em quais programas gostaria de atuar, de acordo com o seu interesse, conforme quadro abaixo:

Iniciativa	Objetivo
Plan Padrinos International	Fornecer avaliação e soluções globais de negócios para mercados emergentes (pequenas e médias empresas – PME) através de consultorias realizadas pelos alunos.
Workshops EMI	Aulas e minicursos com técnicas de desenvolvimento de produtos e inovação em serviços.
Bottom of Pyramid Challenge	Avaliar e propor formas de mudanças nos modelos de negócio das PMEs, a fim de servir e oferecer soluções para as necessidades da base da pirâmide.
First Steps in CSR	Desenvolver modelos de responsabilidade social corporativa, para tornar pequenas e médias empresas mais sustentáveis.

Quadro 04: *EMI Program*

Fonte: Adaptado pelo autor a partir de informações institucionais

Retomando a pergunta de pesquisa que guia esta investigação: *Quais são os efeitos e elementos do voluntariado como prática de educação transformadora, na formação de alunos de educação executiva em escolas de negócios?* - Se faz também necessário clarificar os conceitos de efeitos e elementos. Segundo o Dicionário Aurélio (2000), a definição de elemento é a de algo que compõe alguma coisa e faz parte de um todo. Ao transpor para o voluntariado podemos relacionar com definições e elementos que são pontos fundamentais para caracterizar uma atividade como voluntária e inserida dentro da formação executiva, como por exemplo, a de que o voluntariado é uma atividade não remunerada e com um resultado positivo para a sociedade (ONU, 1999). Durante a análise são abordados elementos do voluntariado de maneira transversal aos efeitos identificados e ao final outros elementos pertinentes ao estudo, utilizando o embasamento teórico e o processo analítico da pesquisa. Os efeitos são definidos como o resultado de uma ação, ou seja, é o que se obtém como consequência de algo.

O referencial teórico desta pesquisa procura apresentar o processo de educação transformadora a partir do desenvolvimento de competências criadas nos alunos que participaram dos programas de voluntariado inseridos dentro de Escolas de Negócio. A estrutura deste capítulo se apresenta dividida seguindo as dimensões da competência, defendidas por Durand (2000), como um conjunto integrado de conhecimentos, habilidades e atitudes. Em cada uma das dimensões, serão apresentados os principais efeitos identificados nas entrevistas realizadas e de que maneira eles se relacionam com elementos do voluntariado inserido dentro de Escolas de Negócio.

## 4.2. CONHECIMENTOS

Abaixo apresentam-se considerações a respeito de transformações em conhecimentos que foram levantados e identificados durante as entrevistas:

### **4.2.1. Conhecimento sobre o Terceiro Setor**

O aprendizado sobre o Terceiro Setor foi um dos mais mencionados pelos entrevistados. Cinco dos nove estudantes que participaram dos programas de voluntariado levantaram pontos que se relacionam a esse setor da sociedade. Por estarem dentro de Escolas de Negócio, os estudos na maioria das vezes são direcionados para o trabalho no setor corporativo, com práticas de gestão voltada para a maximização de lucro, conforme referencia Chanlat (2000), isso pode ser observado na menção da Entrevistada I1 *“na maioria das vezes no MBA nós somos treinados para trabalhar em grandes empresas e pensar nos problemas das grandes empresas, esse programa abriu a nossa visão para outro setor da sociedade.”* O Entrevistado B2 afirma que a participação contribuiu para que ele tivesse uma nova visão de mercado *“foi entender esse mercado de doação de dinheiro, como as*

*ONGs trabalham*”. Para o Entrevistado B3 foi uma surpresa a dimensão do tamanho do terceiro setor no Brasil e seu impacto: *“eu não tinha visão que essas ONGs pequenas tinham tanto impacto na comunidade e na sociedade. E, além disso, eu não tinha ideia da quantidade de ONGs que existiam no Brasil, fora essas ONGS maiores como Greenpeace (...) O Brasil tem um grande número dessas ONGs pequenas e de grande impacto.”*

Um outro ponto que chama atenção é o apontado pelo Entrevistado C1 que participou do programa EMI da Universidade de Externado da Colômbia, como estudante de uma instituição da Alemanha. Ele acredita que o processo de voluntariado que participou fez com que aprendesse mais sobre o terceiro setor e a base da pirâmide, segundo ele *“não é algo que eles conversam dentro da Universidade. Na Alemanha, nosso foco é mais em países desenvolvidos, então acredito que aprendi bastante no lado social, mais do que no lado teórico.”* A fala do entrevistado evidencia um possível gap dentro da sua Universidade por não realizar uma abordagem educacional aberta para o mundo como um todo (desenvolvidos e em desenvolvimento), e sim para a realidade do país europeu. O EMI tem uma característica muito importante que é a de ser internacional, ou seja, recebe participantes do mundo todo para participar de atividades na Colômbia. Este elemento presente no programa de voluntariado daquela escola gera um impacto diferente nos alunos e desenvolve competências diferentes dos outros programas, que serão retomadas nos próximos tópicos.

#### **4.2.2. Conhecimentos técnico- ferramentais**

Os alunos entrevistados destacaram o desenvolvimento de alguns conhecimentos técnicos e de ferramentas que foram utilizadas dentro do processo de voluntariado, como uma forma de facilitação e condução do processo dentro das

instituições atendidas e também no trabalho desenvolvido. Segundo a Entrevistada I2, o uso do *Design Thinking* como uma ferramenta, foi uma forma encontrada para estimular a “falha rápida e a melhora contínua”, algo que ela pretende levar para o ambiente corporativo. Os Entrevistados I1 e I3, ressaltaram o conhecimento em *marketing* como sendo desenvolvido durante o processo. O I3, relatou que apesar de ser um *marketeiro*, durante o programa ele teve a “oportunidade de ir a campo e aprender sobre o todo de um negócio, das finanças à operação”, o que contribui para a visão global que um profissional da área dele deve ter. A Entrevistada I1, coloca que a oportunidade do trabalho voluntário fez com que ela desenvolvesse o conhecimento em relação ao marketing e ao comportamento de consumidores reais, para ela foi “a primeira experiência de trabalhar com as necessidades e interesses dos consumidores reais”.

O desenvolvimento desses conhecimentos como efeitos, se relaciona com um elemento do voluntariado que é o de formação e capacitação para exercer a atividade voluntária (SMITH, 1999 e ONU, 1999). Os programas Uaná, EMI e DoCC, oferecem treinamentos e capacitações para os voluntários antes que eles iniciem o processo dentro das instituições. O programa Uaná, do Brasil, oferece uma formação em Consultoria aos alunos participantes, o *EMI Program* da Colômbia, ensina aos alunos alguns temas como Design Thinking, Inovação Social, Design de Produtos e Consultoria, e o DoCC da Índia, oferece algumas aulas, cursos e palestras sobre o Terceiro Setor e a Base da Pirâmide.

#### 4.3. HABILIDADES

Nas entrevistas com os alunos voluntários, percebeu-se uma facilidade maior em falar sobre as habilidades desenvolvidas durante a participação, por serem mais

perceptíveis durante o processo do voluntariado. Abaixo encontram-se listados os efeitos encontrados:

#### **4.3.1. Consultoria**

O desenvolvimento da habilidade de consultoria foi mencionado por sete dos nove entrevistados dessa pesquisa. Essa habilidade se define como um “processo interativo de um agente de mudanças externo à empresa, o qual assume a responsabilidade de auxiliar os executivos e profissionais da referida nas tomadas de decisões, não tendo, entretanto, controle direto da situação” (OLIVEIRA, 2012, p.4), que tem como características fundamentais a recomendação e o auxílio (SCHEIN, 2008). O Entrevistado C1, o programa oferece *“insights de como processo de consultoria funciona”*, e esse desenvolvimento do programa fez com que despertasse o interesse de se desenvolver mais nessa área *“acredito que no futuro eu irei trabalhar com consultoria, eu encontrei um campo de trabalho muito interessante.”* Para o Entrevistado C3, o aprendizado sobre consultoria foi o mais relevante no programa, e para ele, os *“objetivos principais eram se aproximar do processo de consultoria”*, mas o tempo de consultoria que ele atuou foi curto e não conseguiu aprofundar nas *“técnicas e nem explorar todas as variáveis das ferramentas”*.

O processo de consultoria que é um elemento presente nos três programas de voluntariado, se alinha diretamente às fases Ciclo de Aprendizagem Experiencial de Kolb (1984). Dentro de uma consultoria, a capacidade de observação e diagnóstico são fatores importantes, que se aproximam das fases de Experiência Concreta e Observação Reflexiva. Os alunos relataram isso em suas falas. Os Entrevistados C2 e I3 ressaltaram a necessidade de observar ao redor e estar atento aos detalhes, o que influencia na construção do diagnóstico dentro do processo de

consultoria. É possível relacionar o diagnóstico com a fala do Entrevistado B1, como sendo *“a parte que você faz uma leitura da situação e como você pode aplicar”*, ele ainda relaciona com o processo de ensino dentro da instituição de ensino *“eu acho que quando você vê na aula é mais preto no branco. Todas as decisões e os exemplos que as pessoas mostram (...) é tudo preto no branco. Lá (se referindo ao trabalho na instituição) tudo é muito mais cinza né, você tem que ver o que faz sentido e o que não faz (...) É essa leitura da realidade, esse trabalho de decisão, que esse tipo de trabalho que faz a gente aprender”*. É o que aborda Kolb (1984) na Observação reflexiva, como sendo um estágio onde se constroem associações e agrupamento de fatos, analisando possibilidades e dificuldades e se compartilha pensamentos com outras pessoas do grupo.

Tais afirmações se relacionam também com mais elementos do voluntariado, como o envolvimento direto com processos de planejamento estratégico da instituição (MASCARENHAS; ZAMBALDI; VARELA, 2013 apud PIDGEON, 1997) e a participação direta do voluntário, com metodologias e metas de trabalho (ONU, 1999).

Ainda como parte da consultoria, uma grande dificuldade é acessar as informações necessárias para um diagnóstico preciso e um processo mais transparente. Muitas informações - como as financeiras, por exemplo- são tratadas como sigilosas, principalmente pelas empresas, o que algumas vezes atrapalha o trabalho do consultor. O participante C3 do *EMI Program*, contou que foi *“difícil conseguir as informações das pessoas, eu percebi que ele se sentia estranho (se referindo ao empresário), e com medo e preocupado com a informação, o senhor se sentiu invadido quando perguntei sobre as informações financeiras”*. O caso se



refere ao trabalho em uma pequena empresa, da base da pirâmide, que é um dos focos do *Plan Padrinos*, atividade inserida dentro do *EMI Program*.

No panorama apresentado, somam-se ainda, como elementos do voluntariado mencionados pelos entrevistados, a possibilidade de lidar com problemas reais das instituições e a preparação para o mercado de trabalho. Esses elementos se relacionam com as fases de Conceitualização Abstrata, onde se cruzam as observações dos alunos com as opiniões, teorias e hipóteses, e a Experiência Ativa, onde essas teorias são utilizadas para tomar decisões e resolver problemas, e os estudantes vivenciam experiências que envolvam a mudança ou transformação de situações (KOLB, 1984) .

#### **4.3.2. Comunicação**

A habilidade de comunicação foi mencionada por oito dos nove entrevistados de diversas formas.

A primeira se refere a uma melhora no processo de comunicação, que o Entrevistado B3 chama de *“soft skill”*. Para o Entrevistado B1, houve uma evolução em seu processo de argumentação *“como eu ia estruturar o que eu ia falar, como eu ia transmitir o conteúdo”*, o que complementa a percepção do Entrevistado C2, onde aprendeu a *“aguardar para colocar o ponto de vista e tentar entender o mindset das pessoas e conciliar com a visão individual.”* A capacidade de falar em público e de oratória também foram mencionadas pelos entrevistados.

A habilidade de se comunicar com diferentes públicos também foi algo bastante observado pelos entrevistados. Durante os programas de voluntariado, os alunos interagem com pessoas de diferentes classes sociais, diferentes status dentro das instituições e de diferentes níveis de conhecimento. É necessária uma

certa flexibilidade em se comunicar. Segundo o Entrevistado B3, durante o seu trabalho desenvolvido em uma ONG, a *“comunicação tinha que acontecer em vários tons em cada equipe. Certas equipes têm um maior conhecimento, um maior estudo, então a comunicação acontece em outro patamar. E outras são mais simples, humildes, e a comunicação tem que acontecer em um outro patamar.”* O Entrevistado I3, fala sobre comunicação interpessoal, pois segundo ele *“você tem que trabalhar com diferentes stakeholders, os gerentes, a empresa, os vendedores, os fazendeiros e os clientes.”*

A comunicação também precisava ser assertiva ao lidar com os empresários. Programas como o *EMI Program* e o *DoCC*, que atuam também com pequenas e médias empresas (além de ONGs), exigem outras habilidades, que é a de como se comunicar com esse público. Segundo o Entrevistado C1, a principal habilidade que ele pode elencar em seu processo como voluntário foi a de *“como ser as palavras certas, no momento certo”*, criando assim uma relação de confiança com a empresa que estava atuando. O Entrevistado C2, pontuou que aprendeu a se comunicar com *“pessoas temperamentais”*, principalmente quando não querem responder perguntas ou questões indelicadas sobre o seu negócio.

Conforme apresentado no capítulo de referencial teórico do presente trabalho, um dos benefícios do trabalho voluntário é o aumento da capacidade de comunicação oral e verbal (MASCARENHAS, ZAMBALDI e VARELA, 2013). A Entrevistada I1, destaca que após realizar o programa se sente mais confortável para falar com os diferentes tipos de pessoa, após a experiência. Segundo ela, *“as pessoas que leem tudo nos livros acham que conseguem entender todos os tipos de clientes...mas eu sei que não podem”*. Esse ponto de vista também se relaciona com

o levantado pelo Entrevistado C1, que afirma que “*agora posso falar com todo tipo de pessoa e ainda me sair bem*”.

### **4.3.3. Gestão**

Neste subtópico procurei agrupar algumas habilidades entendidas como de gestão, que foram mencionadas pelos entrevistados. O exercício do profissionalismo e a responsabilidade de lidar com problemas reais foram elementos levantados na fala dos alunos como parte do processo de voluntariado. Essas características são inerentes ao exercício da liderança ou gestão, assim como as habilidades de paciência, confiança e empatia também citadas.

O Entrevistado B3 mencionou o gerenciamento de reuniões, times e pessoas como pontos desenvolvidos dentro do seu trabalho. Os três programas analisados nesta pesquisa envolvem trabalho em equipe, ou seja, os voluntários trabalham em grupos dentro das instituições. Gerenciar o time, o plano de ação e o trabalho em si também são habilidades desenvolvidas nesse processo. Um elemento adicional em um programa como o *EMI*, é o trabalho com times internacionais, com culturas e costumes diferentes.

Apesar do voluntariado acontecer dentro de um ambiente educacional controlado, ou seja, gerenciado pela Escola de Negócios e pré acordado com as instituições participantes, os alunos participantes têm que assumir um papel de tomadores de decisão e de assumir riscos pelas estratégias propostas, habilidades também particulares a gestão.

## **4.4. ATITUDES**

Segundo Gagné (1996), a atitude tem como efeito a ampliação da reação positiva ou negativa do indivíduo, ou seja, sua predisposição em relação a alguma

coisa. O trabalho voluntário desenvolvido pelos alunos das três instituições analisadas apresentam mudanças na maneira com que o indivíduo age diante de situações do dia-a dia. Para melhor categorização, este trabalho dividiu as atitudes em dois níveis, conforme abaixo:

#### **4.4.1. Atitudes a nível profissional**

Os estudantes entrevistados relataram uma mudança de atitude frente aos desafios do mercado de trabalho. No caso do Entrevistado B1, ele destaca que “não era comum pegar uma situação e ser o principal responsável”, e após realizar o programa conseguiu cumprir o objetivo proposto, esse efeito se alinha com um elemento citado pelos entrevistados, que é o do exercício do profissionalismo frente a instituição imposta, onde se observa no trabalho voluntário maior autonomia e inclusão do indivíduo nos processos estratégicos das instituições (MASCARENHAS, ZAMBALDI e VARELA, 2013).

A capacidade de lidar com imprevistos e a flexibilidade também foram efeitos destacados. O Entrevistado C1 comentou que a participação em um programa de voluntariado mostra uma boa impressão ao mercado, *“mostra que você pode ser flexível, com quem você trabalha e com qual tipo de pessoas (...) Eu trabalhei com muitos colegas internacionais, empresas, instituições e toda uma comunidade.”* O fato de ser internacional é uma das características que refletem algumas peculiaridades do *EMI Program* da Colômbia. Trabalhar em times internacionais em contato com diferentes culturas, foram elementos citados pelos entrevistados como marcantes, que fazem com que um dos efeitos seja tornar esse estudante mais preparado para trabalhar no mercado internacional, em um mundo globalizado como o que vivemos. Segundo Entrevistado C2, trabalhar no EMI, fez com que ele conseguisse enxergar o mundo de uma maneira mais próxima, segundo o

entrevistado: *“em termos de práticas profissionais, as diferenças entre alguns países da América não são tão grandes como eu imaginava...já que eu não tinha trabalhado com pessoas dos Estados Unidos e de outros países...eu acho que tem mais similaridades do que diferenças em termos de valores”*. O mesmo entrevistado pontuou que perdeu o receio que tinha em trabalhar com pessoas de outras nacionalidades, e que após o programa saiu com mais confiança e empoderado para atuar neste tipo de mercado.

#### **4.4.2. Atitudes a nível pessoal**

O desenvolvimento pessoal é talvez um dos principais elementos do trabalho voluntário, e conforme citado como efeito, a capacidade de influenciar os outros positivamente. Estar em contato com pessoas apaixonadas pelo que estão desenvolvendo serviu de inspiração para alunos como o Entrevistado I3, que conforme diz *“encontrou algo no trabalho voluntário uma forma de contribuir com a sociedade, isso foi um aprendizado pessoal”*. Uma outra atitude pontuada é a de se sentir bem por ajudar o próximo, segundo a Entrevistada I2, *“ajudar alguém te dá uma sensação boa de que você está fazendo algo que importa, é uma experiência que recomendo, até para não estudantes, é bom fazer alguma coisa, te faz se sentir melhor.”*

Se tornar mais empático e humilde foram dois efeitos também abordados pelos estudantes, o que pode ser justificado pela similaridade econômica entre Brasil, Índia e Colômbia, onde existe um alto grau de desigualdade e estratificação social. Conforme comenta a Entrevistada I1, *“o programa me tornou menos arrogante, a me fazer calçar o sapato de outra pessoa (tradução da expressão walk on their shoes), a não ser impositiva. Isso é algo que estou levando comigo para o mundo profissional”*. O Entrevistado I2, coloca que foi possível se tornar mais

empático com as pessoas “ *eu consegui entender qual o sentimento deles, qual o problema deles, nós somos de níveis diferentes, eu preciso estar no sapato deles (tradução da expressão walk on their shoes).*”

Dadas as definições apresentadas, um importante elemento do voluntariado inserido nesse contexto de escolas de negócio é sensibilização para a realidade. Conforme descrito na justificativa prática deste trabalho, vivemos em um momento onde é necessário formar líderes com uma visão global e responsável. Segundo o Entrevistado I1, antes de participar do programa ele não estava consciente da real situação do seu país, conforme trecho “*eu não estava ciente do fato de que as pessoas estão desassistidas e que precisam ser empoderadas*”. A atitude do líder responsável se reflete também nessa fala do I1: “*eu poderia dizer que me ajudou a ser um melhor cidadão corporativo, responsável...eu não serei só mais um para trazer lucro para a empresa. Eu tenho que pensar em todos os stakeholders da empresa, não só os shareholders, mas também os clientes e todas as pessoas afetadas pela empresa em todos os níveis.*” Pode se entender que esse depoimento se aproxima do domínio de aprendizagem emancipatória dentro da Teoria da Aprendizagem Transformadora proposta por Mezirow (1990;1991), que se relaciona a uma auto-reflexão crítica do aluno, e como irá se construir como indivíduo, seus papéis e expectativas sociais.

#### 4.5. ELEMENTOS

Durante as entrevistas também foram coletados alguns depoimentos que retratam elementos transversais às três dimensões da competência, e também universal aos 3 programas de voluntariado.

Um dos elementos claros é que ao realizar esse tipo de trabalho, o voluntário está fazendo por vontade própria ou em algo que desperta o interesse. É, segundo Decy e Ryan (1985, 1996, 2000) – inspirados pelos trabalhos de Paulo Freire, a motivação intrínseca, que reflete a tendência do ser humano de engajar-se em atividades interessantes e desafiadoras para o seu aprendizado e desenvolvimento. Além disso, especialmente nos programas inseridos é uma oportunidade de vivenciar uma realidade diferente, segundo o Entrevistado I2, foi possível comparar as diferenças dentro do seu próprio país, a Índia. Sobre a sua experiência, ele relata que *“foi muito diferente, lá as pessoas eram muito próximas, tinham um relacionamento mais pessoal, foi uma grande experiência para mim.”* A motivação também é uma característica visível nesse processo de voluntariado, o Entrevistado B1, afirma que se sentiu muito inspirado, *“pelo simples fato de estar junto com alguém que dedica a vida para tocar uma ONG, neste tópico também o Entrevistado I3 pode observar que as “pessoas são muito apaixonadas pelo que estão desenvolvendo”.*

A falta de profissionalização no terceiro setor e também em micro e pequenas empresas também foram mencionadas nas falas dos entrevistados e são justificativa para a existência dos programas Uaná, EMI e DoCC. Segundo o Entrevistado B3, as *“ONGs têm muita motivação, mas o que falta bastante são pessoas com conhecimento técnico direcionado”*, e ainda pontua que *“tem muito coração, mas falta carteira e cabeça. A ideia da instituição foi a de ir lá e levar um pouco de cabeça, o conhecimento para agregar no trabalho deles”*. Este conhecimento, segundo os participantes se dá bastante ao conteúdo aprendido em sala de aula. O elemento que considera a aplicação da teoria na prática foi mencionado em oito das nove entrevistas, e de fácil observação. Segundo o Entrevistado C2, com a

participação no programa o voluntário *“tem a confirmação de práticas de teorias que a gente assiste aqui (se referindo à sala de aula)”*. O Entrevistado I3, pontuou que a primeira coisa que veio a cabeça, foi que aprendeu bastante durante o MBA, mas o programa foi a *“primeira oportunidade de aplicar o que aprendi e como isso acontece realmente no mundo real.”* O entrevistado B2, ressalta que o seu processo de aprendizado foi baseado em muitos estudos práticos, onde tinha exemplos como *“determinada empresa, determinado negócio...aplicavam tais metodologias e funcionou ou não funcionou...isso ajudou a puxar algumas ideias do que poderia ser aplicado.”*

A integração da academia com o terceiro setor e com as empresas também foi algo evidente e mencionado pelos entrevistados como um elemento desse tipo de voluntariado. O Entrevistado B3, ressalta que é importante *“para as empresas também de ter contato com a teoria, como funciona, exemplo de outras empresas...”*, o que colabora para um troca entre diferentes setores da sociedade. O papel da educação é gerar conhecimento que seja capaz de criar mudanças na sociedade (FREIRE, 1980), e os programas analisados colaboram para o cumprimento desse papel.

Após a análise realizada neste trabalho, foi possível identificar efeitos dos programas de voluntariado inseridos em Escolas de Negócio, e relacionar com elementos também identificados. No capítulo seguinte, serão apresentadas as conclusões deste estudo.



## 5. CONCLUSÕES

Este trabalho se iniciou com a pergunta: Quais são efeitos e elementos do voluntariado, como prática de educação transformadora, na formação de alunos de educação executiva em escolas de negócios? Para que fosse respondida, foram realizadas entrevistas qualitativas com alunos que participaram dos programas Uaná, do ISAE no Brasil, *EMI Program*, da Universidade de Externado da Colômbia e do *DoCC Program*, do SPJIMR na Índia.

Os resultados obtidos demonstram a aquisição e o desenvolvimento de uma série de conhecimentos, habilidades e atitudes, que geram ou complementam competências essenciais à vida do indivíduo. Por se tratarem de programas inseridos em escolas de negócio, que formam executivos, é necessária a construção de competências que contribuam para a formação de melhores líderes globais, conforme defendido pelo PRME.

Os resultados desse trabalho permitiram identificar as principais características de cada um dos 3 programas de voluntariado, e analisar suas similaridades e peculiaridades.

As similaridades encontradas foram relacionadas principalmente ao processo de consultoria que os três programas apresentam. Os participantes relataram um grande aprendizado com a possibilidade de desenvolver habilidades na prática e a autonomia nesse processo. Além disso, as fases da consultoria, onde é necessário o diagnóstico, construção de plano de ação, avaliação e *report*, são procedimentos comuns ao DoCC, Uaná e EMI.

Já as peculiaridades encontradas foram principalmente em relação ao *EMI Program* da Universidade de Externado, que é o fato de ser também internacional. Além dos alunos da Colômbia, o programa recebe estudantes de universidades

parceiras para uma experiência voluntária na realidade do país. Os participantes tem a possibilidade de trabalhar em times multiculturais, elemento mencionado pelos entrevistados. Segundo o Entrevistado C1, a habilidade de lidar com pessoas de diferentes culturas e diferentes crenças foi algo transformador em seu processo, e para o Entrevistado C2, o networking internacional é um legado da sua participação do programa e algo que traz um diferencial na carreira do aluno.

Em termos de transformações promovidas nos alunos foi possível identificar que os programas de voluntariado:

. Promoveram desenvolvimento de conhecimentos tais como o (I) relacionado ao terceiro setor, no que diz respeito a sua representatividade em muitos países e também o impacto gerado; segundo os entrevistados, isso se deve principalmente pelas Escolas de Negócio direcionaram os seus estudos para o setor corporativo. Os (II) conhecimentos técnico-ferramentais também foram destacados, que foram aprendidos durante a sala de aula e na preparação para o voluntariado, e possibilitaram uma melhor execução do trabalho. São conhecimentos relacionados a metodologias (como a de consultoria) e a ferramentas como o *Design Thinking*.

. Promoveram o desenvolvimento de habilidades como a de (I) consultoria, que foi mencionada pelos entrevistados e citada como uma das mais relevantes. Isso se deve ao funcionamento dos três programas de voluntariado, que proporcionam ao aluno uma inserção dentro da realidade das instituições no papel de consultores. A habilidade de (II) comunicação também identificada se refere ao seu processo, assertividade, capacidade de falar em público e oratória, e principalmente a habilidade de se comunicar com diferentes públicos, ativo dos programas pois reúnem diferentes classes sociais, níveis de conhecimento e culturas. O desenvolvimento de habilidades de (III) gestão como gerenciamento de

peças e times, projetos e reuniões também foram citadas, além do exercício do profissionalismo e a responsabilidade de lidar com problemas reais.

. Promoveram transformações de (I) atitudes no nível profissional, principalmente frente aos desafios do mercado de trabalho, a capacidade de lidar com imprevistos e flexibilidade. Também se observou uma transformação de (II) atitudes em nível pessoal, como a capacidade de influenciar os outros positivamente, a humildade e a empatia.

A pesquisa identificou também elementos ou características dos programas de voluntariado que se relacionam com o desenvolvimento destas competências a partir do olhar de seus participantes, conforme abaixo:

- O voluntariado internacional (I) é um elemento exclusivo do *EMI Program*, da Universidade de Externado, porém tem bastante impacto no que se refere ao desenvolvimento de habilidades de gestão para atuar com times e equipes multiculturais, além de atitudes a nível pessoal, que é a relação com pessoas de diferentes culturas e países. Além disso, nos três programas, o fato do voluntariado ser realizado em instituições sociais e micro e pequenas empresas, possibilita a aquisição de novos conhecimentos por parte dos estudantes, a respeito de novos mercados e panoramas sociais.

- O processo de (II) formação e capacitação para exercer a atividade voluntária é outro elemento presente nos três programas. A preparação realizada com os alunos antes da sua atuação nos projetos, auxilia na aquisição de novos conhecimentos técnico-ferramentais, e conseqüentemente colabora com as habilidades de consultoria e gestão dos estudantes. Esses conteúdos também se aliam ao conhecimento prévio de vida e de sala de aula do indivíduo e colabora para

a relação teórico-prática do voluntariado inserido dentro de um processo de educação transformadora.

- A possibilidade de lidar com problemas reais (III) e a preparação para o mercado de trabalho (IV) são dois elementos importantes identificados e coerentes aos três programas analisados. São características relacionadas às habilidades de consultoria desenvolvida pelos alunos durante sua atuação nas instituições. É possível entender também a consultoria como um efeito e elemento dos programas, pois a habilidade de consultoria é um efeito evidenciado nos respondentes, mas também é um processo e um elemento presente no Uaná, *EMI* e *DoCC*.

- O relacionamento interpessoal (V) é uma característica nos programas de voluntariado analisados, por se tratarem de processos onde se relacionam pessoas de diferentes culturas, classes sociais e níveis de conhecimento. Esse elemento se potencializa através do desenvolvimento de habilidades de comunicação, efeito evidenciado na fala dos voluntários, no que tange a forma de se comunicar com diferentes públicos, a assertividade e o processo de comunicação em si.

- O fato de ser um ambiente educacional controlado, onde os alunos assumem o papel de tomadores de decisão (VI) é um elemento presente nos 3 programas, que proporciona o desenvolvimento de habilidades de gestão nos alunos. Conforme apresentado no capítulo anterior, eles se tornam mais confiantes em assumir riscos e também na forma de lidar com pessoas e projetos diferentes, além do desenvolvimento da autonomia e tomada de decisão. O exercício do profissionalismo e a inclusão nos processos estratégicos de decisão (VII) é uma característica importante deste tipo de voluntariado, visto que os alunos estão inseridos no papel de consultores dentro das instituições, isso se relaciona ao desenvolvimento de atitudes a nível profissional dos alunos, onde assumem

responsabilidades e se desenvolvem como agentes autônomos mais preparados para enfrentar o mercado.

- A sensibilização para a realidade (VIII) é um elemento diretamente relacionado ao desenvolvimento de atitudes a nível pessoal, identificadas durante as entrevistas. Os programas através do seu processo e da sua inserção social, possibilitam que os alunos conheçam os desafios e necessidades dos diferentes setores sociais, e se tornem cientes de seu papel na sociedade, e posteriormente como líderes globalmente responsáveis.

Esses resultados identificados permitem concluir que os efeitos e elementos dos programas de voluntariado analisados podem ser entendidos como Educação Transformadora, porque no seu contexto, a experiência do aprendiz é de protagonista do seu processo de ensino-aprendizagem e essas experiências incluem eventos e vivências que se originam durante o processo de voluntariado. O protagonismo foi algo presente nas falas dos entrevistados, pois apesar de estarem dentro de um ambiente educacional controlado com o apoio de tutores e professores, o aluno era o responsável pelos resultados dos projetos e um agente autônomo nas tomadas de decisão no andamento dos trabalhos.

Mezirow (1981) desenvolveu a Teoria da Aprendizagem Transformadora (TAT), que procura estimular transformações em nível de consciência nos quadros de referência dos alunos, por intermédio da reflexão crítica a respeito de pressupostos construídos de modo acrítico. Os programas de voluntariado analisados nesse estudo criam um ambiente onde o aluno é agente protagonista do seu aprendizado. O processo voluntário desenvolvendo dentro das instituições possibilitam a inserção do aluno em uma realidade diferente da sua, para realizar algum tipo de ação ou atividade. Este indivíduo entende essa nova realidade e

relaciona e reflete em relação ao que pode ser feito de acordo com conhecimentos adquiridos no decorrer da vida, esses conhecimentos são únicos de cada estudante, o que faz com que cada experiência de aprendizado seja diferente. A TAT se apoia nessa individualidade das pessoas, assumindo que indivíduos com diferentes estilos de aprendizagem, modelos mentais e personalidade, assimilam e reconstituem as estruturas de maneiras distintas, dessa forma, aprendem de maneiras diferentes.

Entendendo a Aprendizagem Experiencial como uma prática educacional baseada na ideia de que o aprendizado ocorre através das experiências com a participação ativa dos estudantes e oportunidades de “mão na massa” conectadas de alguma forma com a vida do indivíduo (DEWEY, 1981), os programas analisados neste estudo traduzem esse conceito de maneira completa. O voluntariado em si, seja em uma instituição social (ONG) ou em uma micro e pequena empresa é uma atividade que facilita ao estudante a oportunidade de colocar em prática o conhecimento adquirido em sala de aula, de maneira dinâmica, prática e ativa. Conforme apresentado no capítulo anterior como resultado, muitos alunos apontaram a habilidade de consultoria como sendo um dos principais efeitos da sua participação. O processo de consultoria relatado pelos participantes, onde se tem uma fase de diagnóstico e observação, associação com as teorias aprendidas em sala de aula, análise, tomada de decisão e atitude prática, se relaciona diretamente ao Ciclo de Aprendizagem Experiencial de Kolb (1984), que é composto por quatro estágios: Experiência Concreta, Observação Reflexiva, Conceitualização Abstrata e a Experimentação Ativa.

Os domínios de aprendizagem de Mezirow (1990;1991) também são dimensões da Aprendizagem Experiencial que se relacionam com o processo de voluntariado dos três programas. O domínio instrumental (I), relacionado ao

conhecimento empírico é parte dos efeitos definidos como conhecimento dentro da concepção de Competências. Conforme citado pelos entrevistados, o conhecimento sobre o Terceiro Setor e os conhecimentos Técnico-Ferramentais, são oportunizados pelo programa. O domínio comunicativo (II), se alinha ao processo prático do voluntariado, onde os alunos tem o contato com as instituições e trabalham com times e equipes para executar um determinado projeto é, segundo Mezirow (1990;1991) a forma como os adultos aprendem. O terceiro domínio, que se refere a aprendizagem emancipatória (III), exige maturidade do indivíduo pois é um processo de auto –reflexão crítica, seus papéis e expectativas dentro da sociedade. Nesse contexto, observou se na entrevista, uma mudança na atitude dos alunos participantes dos programas, onde se evidenciou como elemento a sensibilização para a realidade. As atitudes a nível pessoal demonstram que os voluntários se inspiram pelas histórias e instituições que trabalham e se motivam a contribuir cada vez mais pela sociedade e a se tornarem agentes de transformação dentro dos ambientes corporativos a que estão ou serão inseridos.

Pode-se, portanto, inferir que programas de voluntariado quando utilizados como ferramentas de aprendizagem experiencial podem produzir efeitos de educação transformadora, principalmente no que se relaciona as concepções de Freire (1987) denomina a prática aliada a reflexão de práxis, e essa práxis é a verdadeira transformadora da realidade, tendo em consideração que colocar a “mão na massa” é o que desperta nos estudantes a reflexão. Os programas de voluntariado analisados neste estudo nada mais são do que ferramentas práticas que permitem um processo de reflexão dos alunos em relação a sociedade e uma oportunidade de utilizar os conhecimentos e experiências adquiridas em sala de aula como uma forma de gerar um impacto na sociedade onde os projetos estão

inseridos e conseqüentemente contribuir para o atingimento dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável.

Conclui-se também que os programas analisados neste estudo de caso contribuem para a geração de novas competências nos estudantes de Escola de Negócio, ou seja desenvolvem novos conjuntos de conhecimentos, habilidades e atitudes, essenciais na formação de executivos e líderes, como apresentado no capítulo anterior. Como benefícios pode-se elencar:

- O aluno se torna mais confiante:

O processo evolutivo dentro dos programas proporcionam o desenvolvimento da confiança dos alunos em relação a tomada de decisão e ao conhecimento técnico e ferramental, contribuindo para um melhor desempenho no mercado de trabalho.

- Relacionamento teoria e prática:

Os programas utilizam a teoria e o conteúdo aprendido em sala de aula como um vetor de geração de conhecimento nos alunos e empoderamento em relação a técnicas e ferramentas que podem ser aplicadas durante o trabalho voluntário. Os alunos relataram que conhecimentos relacionados aos cursos de MBA que estudaram, como Gerenciamento de Projetos, Gestão de Pessoas e Marketing, auxiliaram na execução das atividades como embasamento das suas ações.

- Desenvolvimento pessoal e profissional:

O voluntariado transforma o indivíduo como pessoa. Além de se tornarem mais empáticos e humildes, se sentem realizados em contribuir para a sociedade com seu conhecimento. No âmbito profissional, se aponta uma melhora no relacionamento com pessoas diferentes e com pontos de vista opostos, trabalhar melhor em equipes e se tornam agentes de transformação dentro das organizações. Em alguns casos, trabalhar com o terceiro setor é algo novo e fora da realidade dos



participantes, e o conhecimento desse novo “mercado” é algo que os programas proporcionam, oferecendo novas possibilidades de atuação profissional para os alunos.

- Ser reconhecido pelo mercado:

Os entrevistados ressaltaram que o voluntariado é um diferencial no currículo dos participantes, segundo o Entrevistado B1, *“esse tipo de trabalho reforça muita suas crenças, te torna um candidato muito mais interessante, porque aí, você consegue comprovar o que você acredita, o que você busca”*. Ele se refere ao fato do voluntariado ser uma atividade não remunerada, reforça que o interesse do indivíduo não é apenas financeiro, como disse o Entrevistado B3, e sim em uma causa social que impacta a região onde está inserido, como complementa o Entrevistado C1. O mercado de trabalho hoje em dia procura profissionais com formações complementares que vão além de habilidades técnicas, o Entrevistado B3 cita o exemplo da empresa onde trabalha, dizendo que um profissional que já participou de ações voluntárias é visto de maneira *“diferente, diferenciada e com bons olhos. Inclusive aqui na (nome da empresa) a gente tem interesse em contratar pessoas com esse tipo de atitude”*. O Entrevistado B2, vai além, colocando o trabalho voluntário como algo que molda o indivíduo no lado ético, segundo ele, *“quando uma empresa avalia um candidato e vê que a pessoa fez um trabalho voluntário, eles analisam o lado ético e moral da pessoa. De pensar no próximo, o lado social. Não só esse lado técnico, mas esse outro lado, da pessoa ser correta.”*

Deve-se considerar como ponto de melhoria o processo de relacionamento e comunicação entre ONGs, empresas e voluntários em relação ao funcionamento dos programas e alinhamento de expectativas. Alguns voluntários se relataram frustrados por não poderem executar o que tinham expectativa em realizar, por falta

de entendimento das instituições atendidas. Além disso, o tempo disponível para realizar as consultorias (em programas como Uaná e EMI), é reduzido, o que às vezes não permite que os alunos vejam o fim do trabalho realizado.

Além das conclusões acima descritas o trabalho permite algumas reflexões que merecem ser consideradas, como a inovatividade desta pesquisa. Ao tratar programas de voluntariado como práticas pedagógicas, é possível avançar para a construção de metodologias e projetos mais estruturados que tenham a intencionalidade de desenvolver competências específicas nos estudantes de Escolas de Negócios, afim de prepara-los melhor para o mercado de trabalho e ambientes de grande complexidade como as organizações. Este estudo sugere que novas pesquisas sejam feitas nessa área, evidenciando casos em Escolas de Negócio de outros países e regiões, com contextos socioeconômicos diferentes por exemplo. Além disso este trabalho não abordou explicitamente o estudo de motivação para o voluntariado em Escolas de Negócio, porém durante as entrevistas foi possível perceber as motivações internas dos participantes, que estão muitas vezes relacionadas ao desenvolvimento pessoal e até ao aprimoramento profissional, procura de novas carreiras e oportunidades.

Por fim, recomenda-se que mais escolas de negócio utilizem-se do voluntariado como uma estratégia educacional. Os programas estudados nesta pesquisa além de proporcionarem um aprimoramento aos alunos participantes colaboram ativamente para a sociedade, seja no âmbito social, como para pequenas e médias empresas da base da pirâmide. Além disso, o trabalho voluntário torna os alunos mais sensíveis à realidade dos países onde estão inseridos, e proporcionam a oportunidade de formação de líderes executivos globalmente responsáveis e que

irão gerar um impacto positivo e transformador nas empresas onde estiverem inseridos como profissionais.

## REFERÊNCIAL TEÓRICO

ALCÂNTARA, S. R. A. S.; PEREIRA, W. C. R. **Consultoria Empresarial: Uma Opção de Carreira para o Secretário Executivo?** . Revista de Gestão e Secretariado, v. 8, n. 3, p. 139-156, 2017.

ALLEN, N.; W. RUSHTON. **Personality characteristics of community mental health volunteers: a review**. Journal of Voluntary Action Research, v. 12, n. 1, p. 36-49, 1983.

ALMEIDA FILHO, J. R. **Responsabilidade social das empresas e valores humanos: um estudo sobre a atitude dos gestores brasileiros**, Tese de Doutorado em Administração, EBAPE, FGV, 2007.

ALVES, R. **Conversas sobre educação**. Campinas, SP: Verus, 2003.

ANDERSON, D. R., SWEENEY, D. J.; WILLIAM, T. A. **Estatística Aplicada à Economia e Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

ANGROSINO, M. **Etnografia e observação participante**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

ARAÚJO, U. P., BRITO, M. J. de, CORREIA, L. F., PAIVA, F. D., SANTOS, A. de O. **Simulação de negócios no ensino da administração em centro de educação brasileiro**. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 99-130, 2015.

ARRUDA FILHO, N. P. **Os processos de inserção e atuação do ISAE junto à Comunidade Empresarial Paranaense**, Dissertação de Mestrado em Gestão Empresarial, Fundação Getúlio Vargas - RJ, 2002.

\_\_\_\_\_. **Perspectivação: Um novo modelo de educação executiva responsável**. Tese de Doutorado em Gestão Empresarial Aplicada. Instituto Universitário de Lisboa, 2012

BARBOSA, F. L. S.; RABÊLO NETO, A.; MOREIRA, R. N.; BIZARRIA, F. P. A. **Empresa Júnior E Formação Empreendedora De Discentes Do Curso De Administração**. Teoria e Prática em Administração, v. 5, n. 2, p. 167-189, 2015.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BEN-ZVI, T., CARTON, T. C. **Applying Bloom's revised taxonomy in business games**. Developments in Business Simulation and Experiential Exercises, 2008.

BERGAMINI, C. **Motivação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1991.

BLUHM, D. J., HARMAM, W., LEE, T. W., & MITCHEL, T. R. **Qualitative Research in Management: A Decade of Progress**. Journal of Management Studies, 48(8), 1866–1891. doi:10.1111/j.1467-6486.2010.00972.x, 2011.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Promulgada em 5 de outubro de 1988, Congresso Nacional, Brasília, DF.

BRASIL. Lei 13.267, de 06 de Abril de 2016. **Organização das associações denominadas empresas juniores**. Brasília,DF, Abril 2016.

CANTON, Antonio Marisa. **Eventos: Ferramenta de Sustentação do Terceiro Setor**. São Paulo: Roca, 2002.

CARVALHO, Maria A.B.N.F. **Formação de professores em Educação de Adultos. Estudo de Caso: O Ensino Recorrente na Escola Secundária Rodrigues de Freitas**. Tese doutorado em Educação. Universidade de Santiago de Compostela, 2007.

CLOSS, L. Q.; ANTONELLO, C. S. **Aprendizagem transformadora: a reflexão crítica na formação gerencial**. Cadernos EBAPE.BR, v. 8, n. 1, art. 2, p. 19-37, 2010.

\_\_\_\_\_. **Teoria da aprendizagem transformadora: contribuições para uma educação gerencial voltada para a sustentabilidade**. Revista de Administração Mackenzie, v. 15, n. 3, p. 221-252, 2014.

CORAIOLA, D., SANDER, J., MACCALI, N., & BULGACOV, S. **Estudo de Caso**. In Pesquisa Qualitativa em Administração. São Paulo: Atlas, 2013.

CORRAR, Luiz J.; PAULO, Edilson; DIAS FILHO, José M. **Análise multivariada para os cursos de administração, ciências contábeis e economia**. São Paulo: Atlas, 2009.

COSTA, F. J. **Mensuração e Desenvolvimento de Escalas: aplicações em administração**. Rio de Janeiro: Ciência Moderna. 2011.

COSTA, S. P. B.; COSTA, D. P. B.; VIDAL, F. A. B.; BEZERRA, M. H. M. **Colaboração interinstitucional entre Academia e Ongs: ações virtuais para gerar transformações concretas**. Interface - Revista do Centro de Ciências Sociais Aplicadas, v. 10, n. 2, p. 91-109, 2013.

CRESWELL, J. **Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Artmed, 2007.

\_\_\_\_\_. **Projeto de Pesquisa**. 3a ed. Porto Alegre. Bookman e Artmed, 2010.

CROOKALL, T., THORNGATE, W. **Acting, knowing, learning, simulating, gaming**. Simulation & Gaming, 8-26, 2009

DAL-FARRA, R. A.; CAMPOS LOPES, P. T. **Métodos Mistos de pesquisa em educação: pressupostos teóricos. Nuances: estudos sobre Educação**, Presidente Prudente-SP, v. 24, n. 3, p. 67-80, set./dez, 2013.

DECI, E. L. ; RYAN, R. M. **Intrinsic motivation and self-determination in human behavior**. New York: Plenum Press, 1985.

\_\_\_\_\_. **Need satisfaction and the self-regulation of learning**. *Learning & Individual Differences*, 18(3), 165-184, 1996.

\_\_\_\_\_. **The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and self-determination of behavior**. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268, 2000.

DELORS, J. *et al.* **Educação: um tesouro a descobrir**, UNESCO, MEC, 10a. ed., São Paulo, Cortez, 2006.

DELORS, J. **Learning: the treasure within**. Reporte para a UNESCO sobre a International Commission on Education for the Twenty-first Century. Paris. 1996.

DENZIN, N., Lincoln, Y., & NETZ, S. **O planejamento da pesquisa qualitativa teorias e abordagens**. Porto Alegre RS: Artmed, 2007.

DENZIN, Norman K. e LINCOLN Yvonna S. Introdução. **A disciplina e a prática da pesquisa qualitativa**. In: **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. Norman K. Denzin; Yvonna S. Lincoln (org.). Porto Alegre: Artmed. pp.15-41, 2006.

DEWEY, J. **Como pensamos - como se relaciona o pensamento reflexivo com o processo educativo: uma reexposição**. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1959.

\_\_\_\_\_. **Experiência e educação**, Petrópolis: Vozes, 1976.

\_\_\_\_\_. **My pedagogic creed**. In: \_\_\_\_\_. *Education today*. New York: --- G.P.Putnam's Sons, 1940.

\_\_\_\_\_. **Experiência e Natureza**. São Paulo: Abril, 1980.

\_\_\_\_\_. **Vida e Educação**. 3a . edição. São Paulo: Edições Melhoramentos, 1952.

DIAS, G. P. P.; SAUAIA, A. C. A; YOSHIZAKI, H. T. Y. **Estilos de aprendizagem Felder-Silverman e o aprendizado com jogos de empresas**. *Revista de Administração de Empresas*, 2013.

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

\_\_\_\_\_. **What Business can Learn from Nonprofits**. *Harvard Business Review*. Boston: Harvard, julho/agosto de 1989.

\_\_\_\_\_. **Introdução à Administração**. São Paulo: Pioneira, 2000.

DURKHEIM, E., **Da divisão do trabalho social**. (tradução Eduardo Brandão). 2º ed. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

\_\_\_\_\_. **As formas Elementares da vida religiosa**. SP: 2ª Edição. Editora Paulus, 2004.

EISENHARDT, K. M. **Building Theories from Case Study Research**. Academy of Management Review, 14(4), 532–550. doi:10.2307/258557, 1989.

ELKINGTON, J. **Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business**. Oxford: Capstone. 1997.

ENILTON, Ferreira Rocha (2012). **Os dez pressupostos andragógicos da aprendizagem do adulto: um olhar diferenciado na educação do adulto**.

Disponível em

<[http://www.abed.org.br/arquivos/os\\_10\\_pressupostos\\_andragogicos\\_ENILTON.pdf](http://www.abed.org.br/arquivos/os_10_pressupostos_andragogicos_ENILTON.pdf)

> . Acesso em 08/03/2016.

FEITOSA, M. J. S.; FIRMO, L. A. **Bases do Comprometimento Organizacional em Empresas Juniores: um Estudo na A.C.E Consultoria e na Prospect Empresa Júnior**. VII ENEO, 2012

FENQWICK, T. **Learning through experience: troubling orthodoxies and intersecting questions, Professional practices in adult education and lifelong learning**. Krieger, Malabar, 2013.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Miniaurélio Século XXI Escolar: O mini dicionário da Língua Portuguesa/ Aurélio Buarque de Holanda Ferreira**; coordenação de edição Margarida dos Anjos, Marina Baird Ferreira; lexicografia, Margarida dos Anjos...[et al.]. 4 ed. rev. ampliada - Rio de Janeiro, Nova Fronteira, 2000.

FIATES, G. G. S.; PARENTE, E. G. V.; LEITE, A. L. S.; PFITSCHER, E. D. **Os princípios instituídos pela organização das nações unidas para uma educação responsável em gestão: uma proposta inovadora para o ensino de administração**. Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, v. 5, n. 1, p. 3-27, 2012.\

FIELD, J. **Lifelong learning and the new educational order**. Stoke on Trent, UK. 2000.

FISCHER, R. M. ; FALCONER, A. P. **Voluntariado empresarial – estratégias de empresas no Brasil**. Revista de Administração, São Paulo v.36, n.3, p.15-27, julho/setembro 2001

FLICK U. **Qualidade na Pesquisa Qualitativa** (1st ed., p. 196). Porto Alegre: Artmed, 2009.

FLICK, W. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Tradução Joice Elias Costa. 3. Ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FREIRE, P. **Conscientização: teoria e prática da libertação. uma introdução ao pensamento de Paulo Freire**, São Paulo, Moraes, 1980.

\_\_\_\_\_. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa**. 17ª ed. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

\_\_\_\_\_. **Pedagogia do oprimido**, 13a., ed. Rio de Janeiro, Paz e Terra (Coleção O Mundo Hoje), 1983.

\_\_\_\_\_. **Uma educação para a liberdade**, Porto, Textos Marginais, São Paulo, 1975.

FRIGA, PAUL N.; A. BETTIS, RICHARD; S. SULLIVAN, ROBERT. **Mudanças no ensino em administração: novas estratégias para o século XXI**. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, Enero-Marzo, 96-115, 2004.

GAGNÉ, R. M., & MEDSKER, K. L. **The conditions of learning: training applications (4a ed.)**. Belmont: Wadsworth Group/Thompson Learning, 1996.

GIBBERT, M., & RUIGROK, W. **The What" and How" of Case Study Rigor: Three Strategies Based on Published Work**. *Organizational Research Methods*, 13(4), 710–737. doi:10.1177/1094428109351319, 2010.

GILL, P.; STEWART, K.; TREASURE E.; CHADWICK, B.. **Methods of data collection in qualitative research: interviews and focus groups**. In: *British Dental Journal*, v. 204, 2008, p. 291-295.

GODOI, C. K.; MATTOS, P. L. C. L.. **Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico**. In: SILVA, A. B.; GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELO, R. (orgs). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. 2. ed. São Paulo, 2010, p. 301-323.

GOLDBERG, R. **Como as empresas podem implementar programas de voluntariado**. Instituto Ethos. 2001. Disponível em: <<https://www3.ethos.org.br/wp-content/uploads/2012/12/28.pdf>>. Acesso em: 15 set. 2017.

HAGUETTE, T. M. F. **Metodologias qualitativas na Sociologia**. 5a edição. Petrópolis: Vozes, 1997.

HOULE, C. **Continuing Learning in the Professions**, San Francisco: Jossey-Bass, 1980.

HOULE, Cyril. **Continuing learning in the professions: The Jossey-Bass Series in Higher Education**. John Wiley & Sons, Incorporated, 1980. 390 pag.



HUDSON, Mike. **Administrando Organizações do Terceiro Setor**. São Paulo. Makron Books, 1999

IIZUKA, E. S. **Espaços Alternativos de Aprendizagem: Pesquisa Exploratória Sobre Prêmios e Concursos Universitários no Brasil**. Administração: Ensino e Pesquisa, v. 18, n. 1, p. 69-103, 2017.

INSTITUTO ETHOS. **Banco de Práticas Dimensão Social**. Disponível em <<http://www3.ethos.org.br/conteudo/banco-de-praticas-2/praticas-da-dimensao-social/#.Vt7QWRHi91c>>. Acesso em 12 nov 2017.

\_\_\_\_\_. **Página web**. Disponível em < <https://www3.ethos.org.br>>. Acesso em 12 nov 2017.

ISAE. **Relatório de Sustentabilidade 2016**. Disponível em: < <http://isaebrazil.com.br/sustentabilidade/wp-content/uploads/2016/12/Relatorio-de-Sustentabilidade-2016-6v.compressed.pdf>> .Acesso em: 13 mar. 2018.

ISAE. **Conteúdo Institucional**. Disponível em: <<http://www.isaebrazil.com.br/institucional/isae/>>. Acesso em: 05 nov. 2017.

JOHNSON, B.; Onwuegbuzie, A. J. **Mixed Methods Research: A Research Paradigm Whose Time Has Come**. Educational Researcher, Vol. 33, No. 7 (Out., 2004), pp. 14-26 Published by: American Educational Research Association Stable URL: <http://www.jstor.org/stable/3700093>, 2004.

JORDAN, David Alberto Beker. **A carreira do administrador em organização do terceiro setor**. NPP – EAESP – FGV, 1997.

KNOWLES, M. S. **The Modern Practice of Adult Education**. Andragogy versus pedagogy, Englewood Cliffs: Prentice Hall/Cambridge. 1970, 1980, 400 pag.

KNOWLES, M. S., E. F. HOLTON e R. A. SWANSON. **The adult learner: the definitive classic in adult education and human resource development**. 5a.ed., Gulf Professional Publishing, 1998.

\_\_\_\_\_. **The adult learner: a neglected species**. Houston, Gulf Publishing Company, 1984.

\_\_\_\_\_. **Educação de adultos informal, auto-direção e andragogia**. Disponível em <<http://www.infed.org/thinkers/et-knowl.htm>>. Acesso em: 13 Set 2017.

KNOWLES. Malcolm, S.; HOLTON III. Elwood F.; SWANSON. Richard A. **Aprendizagem de resultados: uma abordagem prática para aumentar a efetividade da educação corporativa**. Rio de Janeiro: Campus, 2009.

KOTLER, P. e LEE, N.. **Corporate Social Responsibility: doing the most good for your company and your cause**. United States: John Wiley e Sons Inc, 2005.

LACRUZ, A. J. **Simulation and Learning Dynamics in Business Games**. Revista de Administração Mackenzie, v. 18, n. 2, p. 49-79, 2017.

LACRUZ, A.J. **Simulation and learning dynamics in business games**. RAM, Rev. Adm. Mackenzie, São Paulo, v. 18, n. 2, p. 49-79, Abril. 2017. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1678-69712017000200049&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-69712017000200049&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em 17 set 2017.

LANDIM, L.; SCALON, M. C. **Doações e trabalho voluntário no Brasil: uma pesquisa**. Rio de Janeiro: Sete Letras, 2001.

LEAL FILHO, J. G. **Gestão estratégica participativa e aprendizagem organizacional: estudo multicaseos**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 2002.

LEWIN, K. **Action research and minority problems**. *Journal of Social Issues*, n. 2, p. 34-36, 1946.

LOPES, P. da C., & SOUZA, P. R. B. de. **Jogos de negócios como ferramenta para construção de competências essenciais às organizações**. Anais dos Seminários em Administração, São Paulo, SP, Brasil, 2004.

LOPES, M.C.; LOPES, P.C.; LIMA, Z.A.A. **Contribuição da Empresa Junior de Administração no Brasil**. Revista ANGRAD, v.8, n.1, 2007.

LUCCI, E. A. **A era pós-industrial, a sociedade do conhecimento e a educação para o pensar. (200?). (notas de conferência para alunos e professores de ensino médio em diversos estados do Brasil)**. Disponível em: <<http://www.hottopos.com/vidlib7/e2.htm>>. Acesso em 12 nov 2017).

LUCENA, R. L.; CENTURIÓN, W. C.; VALADÃO, J. A. D. **Contribuições da Pedagogia Freireana na formação de administradores empreendedores**. Revista Pensamento Contemporâneo em Administração, v. 8, n. 1, p. 1-16, 2014.

LUDOJOSKI, R. **Andragogía o Educación del Adulto**. México: Editorial Guadalupe, 1972. 270 p.

LUZ, R. **Programas de estágio e de trainee: como montar e implantar**. São Paulo: Ltr, 1999.

MALARA, Maria Bernadete da Silva. **Os saberes docentes do professor universitário do curso introdutório de Estatística expressos no discurso dos formadores**. 2008.

MARIETTO, M.G.B.; BOTELHO, W.; FERREIR, J.C.M.; PIMENTEL, E. **Teoria da Aprendizagem Experiencial de Kolb e o Ciclo de Belhot guiando o uso de simulações computacionais no processo ensino aprendizagem**. 3º Congresso Brasileiro de Informática na Educação, 2014.

MASCARENHAS, A. O.; ZAMBALDI, F.; VARELA, C. A. **Motivação em programas de voluntariado empresarial: um estudo de caso**. Revista Organizações em Contexto, v. 9, n. 17, p. 229-246, 2013.

MASCARENHAS, A. O.; ZAMBALDI, F.; VARELA, C. A. **Motivação em programas de voluntariado empresarial: um estudo de caso**. Revista Organizações em Contexto, v. 9, n. 17, p. 229-246, 2013

MEIJ, H. Van der, LEEMKUIL, H., LI, J. **Does individual or collaborative self-debriefing better enhance learning from game?**. Computers in Human Behavior, 2471-2479, 2013.

MENEZES, B. F. R.; COSTA, A. S. M. **Experiência de Trabalho e Formação Empreendedora: um Estudo sobre a Empresa Junior PUC- Rio** . Revista ADM.MADE, v. 20, n. 1, p. 79-105, 2016.

MERRIAM, S. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1998.

MOTTA, G. S.; QUINTELLA, R. H.; MELO, D. R. A. **Jogos de empresas como componente curricular: análise de sua aplicação por meio de planos de ensino**. Organizações & Sociedade, v. 19, n. 62, p. 437-452, 2012

NEVES, José Luis. **Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades**. Caderno de Pesquisas em Administração , FEA-USP, São Paulo, v. 1. n. 3, 1996.

NICOLACI-DA-COSTA, Ana Maria; ROMAO-DIAS, Daniela; DI LUCCIO, Flávia. **Uso de entrevistas on-line no método de explicitação do discurso subjacente (MEDS)**. Psicol. Reflex. Crit., Porto Alegre , v. 22, n. 1, p. 36-43, 2009 . Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-79722009000100006&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-79722009000100006&lng=en&nrm=iso)>. Acesso 13 Mar. 2018.

OLIVEIRA, A. L.; LOURENÇO, C. D. S.; CASTRO, G. C. **Ensino de administração nos EUA e no Brasil: uma análise histórica** . Revista Pretexto, v. 16, n. 1, p. 11-22, 2015.

OLIVEIRA, D. P. R. **Manual de consultoria empresarial: conceitos, metodologia, práticas** (11a ed.). São Paulo: Atlas, 2012.

OLIVEIRA, V.M de, MARIA, F.M., VASCONSCELOS, A. C. F.. **"Entrevistas "Em Profundidade" na pesquisa qualitativa em administração: Pistas teóricas e metodológicas."** Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais–SIMPOI15 (2012): 1-12.

ONU. **Expert Working Group Meeting in Volunteering and Social Development**. New York, 29-30, November, 1999. Disponível em: <<http://www.un.org/vnu07/docs/V4D/On%20Volunteering%20and%20Social%20Development.pdf> >. Acesso em 13 mar. 2018.

ONVIVO. **Conteúdo Institucional**. Disponível em <<http://www.qsrinternational.com/nvivo/what-is-nvivo>>. Acesso em 13 mar 2018.

PARANHOS, R., FIGUEIREDO FILHO, D. B., ROCHA, E. C. da, SILVA JUNIOR, J.A.;FREITAS. **Uma introdução aos métodos mistos**. Sociologias, Porto Alegre, 18(42), 384-411. <https://dx.doi.org/10.1590/15174522-018004221>, 2016.

PELIANO, Ana Maria T. Medeiros (coord.). **Bondade ou interesse? Como e por que as empresas atuam na área social**. Brasília: IPEA, 2001.

PERRY, J. L.; HONDEGHEM, A. **Motivation in public management: the call of public service**. New York: Oxford University, 2008.

PIAGET, J. **Psicologia e pedagogia**. Rio de Janeiro, Forense Universitária, 1985.

PICONEZ, Stela C. Bertholo. **Educação Escolar de Jovens e Adultos**. 5ª Edição. Editora Papirus , 2002

PIMENTEL, Alessandra. **A teoria da aprendizagem experiencial como alicerce de estudos sobre desenvolvimento profissional**. Estud. psicol. (Natal), Natal , v. 12, n. 2, p. 159-168, Aug. 2007 . Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-294X2007000200008&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-294X2007000200008&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em 16 Set. 2017.

PNUD. **As perguntas mais frequentes sobre os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS)**. Disponível em: <<https://nacoesunidas.org/pos2015/>>. Acesso em: 03 nov. 2017.

POINTS OF LIGHT FOUNDATION, **Seven Practices of Effective Employee Volunteer Programs**. Junho, 2014. Disponível em <[http://www.pointsoflight.org/sites/default/files/resources/files/evp\\_framework\\_web\\_final.pdf](http://www.pointsoflight.org/sites/default/files/resources/files/evp_framework_web_final.pdf)>. Acesso em 12 nov 2017.

POLITIS, D. **The process of entrepreneurial learning: a conceptual framework**. Entrepreneurship Theory and Practice, 29 (4): 399-424, Julho, 2005.  
PRINCÍPIOS PARA EDUCAÇÃO EXECUTIVA RESPONSÁVEL. Disponível em <<http://prmebrazil.com.br>> . Acesso em 15 set 2017.

RIAS, G. M. P. C.; AZEREDO, L. A. S. **Metodologias Ativas nas Aulas de Administração Financeira: Alternativa ao Método Tradicional de Ensino para o Despertar da Motivação Intrínseca e o Desenvolvimento da Autonomia**. Administração: Ensino e Pesquisa, v. 18, n. 1, p. 39-67, 2017.

RODRIGUES, William Costa. **Metodologia científica**. Faetec/IST. Paracambi (2007): 2-20.

SCHEFFER GARAY, Angela; PINHO MAZZILLI, Cláudio. **Uma análise do(s) significado (s) do trabalho voluntário empresarial**. Revista Eletrônica de Administração, [S.l.], v. 9, n. 5, set. 2013. ISSN 1413-2311. Disponível em:

<<http://seer.ufrgs.br/index.php/read/article/view/42643>>. Acesso em: 18 set. 2017.

SHAFFER, David W. & SERLIN, Ronald C. **What good are statistics that don't generalize? Educational Researcher**, vol. 33, no 9, pp. 14-25, 2004.

SILVA, A. B. **Como os gerentes aprendem?** São Paulo: Saraiva, 2009.

SILVA, J. F.; PENA, R. P. M. **O “Bê-Á-Bá” do Ensino em Empreendedorismo: Uma Revisão da Literatura sobre os Métodos e Práticas da Educação Empreendedora**. Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, v. 6, n. 2, p. 372-401, 2017.

SIMÃO, A. S. ; Meirelles Junior, J. C. ; FREITAS, A. O. ; CAMARGO, S. M. L. L. . **O impacto dos Estilos de Aprendizagem de Kolb no ensino de Ciências Contábeis: Um estudo de caso no ICHS-VR**. In: XIII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia- SEGET, 2016.

SONAGLIO, A. L. B.; GODOI, C. K. ; SILVA, A. B. **Estilos de Aprendizagem Experiencial e Aquisição de Habilidades: um Estudo com Discentes de Graduação em Administração em Instituições de Ensino Superior**. Administração: Ensino e Pesquisa (RAEP), v. 14, p. 123-159, 2013.

SPJIMR. **Conteúdo Institucional**. Disponível em: <<http://www.spjimr.org/discover-spjimr>>. Acesso em: 05 nov. 2017.

SCHEIN, E. **Princípios da consultoria de processos: para construir relações que transformam**. São Paulo: Instituto Fonte para o Desenvolvimento Social, 2008.

TASHAKKORI, Abbas & TEDDLIE, Charles. **Mixed methodology: Combining qualitative and quantitative approaches**: Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1998.

TAVARES COSTA, Robson Antonio; VIANA, Inajara Amanda. **A importância do estágio supervisionado para a formação profissional dos acadêmicos de secretariado executivo da UNIFAP**. Revista de Empreendedorismo, Inovação e Tecnologia, Passo Fundo, v. 2, n. 2, p. 55-68, mar. 2016.

TEIXEIRA, Alex Niche; BECKER, Fernando. **Novas possibilidades da pesquisa qualitativa via sistemas CAQDAS**. Sociologias. ano 3, n. 5, p. 94-113, 2001.

TRIPP, D. **Critical incidents in teaching: the development of professional judgement**. Londres e Nova York: Routledge, 1993.

TRIVINOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1997.

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

UNESCO. **Forum mundial sur l'éducation. Cadre d'action de Dakar** . 2000. Disponível em: <<http://unesdoc.unesco.org/images/0012/001211/121147f.pdf>>. Acesso em: 02 nov. 2017.

UNIVERSIDADE DE EXTERNADO. **Conteúdo Institucional**. Disponível em: <<https://www.uexternado.edu.co/administracion-de-empresas/emi/>>. Acesso em 16 mar. 2018.

VALADÃO JÚNIOR, Valdir Machado; ALMEIDA, Rafaela Campos de; MEDEIROS, Cintia Rodrigues de Oliveira. **Empresa junior: Espaço para construção de competências**. Administração: Ensino e Pesquisa, [S.l.], v. 15, n. 4, p. 665-695, dez. 2014. ISSN 2358-0917. Disponível em: <<https://raep.emnuvens.com.br/raep/article/view/1>>. Acesso em: 17 set. 2017. doi:<http://dx.doi.org/10.13058/raep.2014.v15n4.1>.

VAN ZANTEN, Agnés. **L'école de la périphérie: scolarité et ségrégation en banlieue**. Paris: PUF, 2001.

VAZQUEZ, A. C. S.; RUAS, R. L. **Executive MBA Programs: What Do Students Perceive as Value for their Practices?**. Revista de Administração Contemporânea, v. 16, n. 2, p. 308-326, 2012.

VIANA, Vanêssa Andréa. **Aprendizagem transformadora e social entre indivíduos que exercem atividades voluntárias**. 2013. 107 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2013.

WALLON, Henri. **Psicologia e Educação da Infância**. Lisboa: Estampa, 1975.

YIN, R. **Estudo de caso : planejamento e métodos** (4. ed., p. 248). Porto Alegre (RS): Bookman, 2010.

\_\_\_\_\_. **Qualitative research from start to finish**. New York: Guilford Press, 2011.

ZAPPELLINI, M. B.; FEURESCHÜTTE, S. G. **O uso da triangulação na pesquisa científica Brasileira em Administração**. Administração: ensino e pesquisa. Rio de Janeiro, v. 16, n. 2, p; 241–273, Abr./Mai/Jun, 2015.

## ANEXO – TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS

### ENTREVISTA 1

**Brasileiro, 28 anos, foi estudante do MBA em Gerenciamento de Projetos e voluntariou em uma ONG voltada para a educação infantil baseada em princípios religiosos, para a comunidade em que estava inserido. Formado em Arquitetura e atualmente trabalha como consultor de negócios.**

**Pq. Houve a aquisição de novos conteúdos e conhecimentos? Quais?**

**En.** Eu acho que eu aprendi, assim digamos...eu evolui. Agora pensando no que eu aprendi não foi tanto a parte de conteúdo, quando falo assim, que você chega no começo da aula e conseguiria listar como conteúdo. Algo que eu não vi na aula e vi lá...

Mas acho que a aprendizagem foi muito mais colocar aquilo em prática. Não sei se isso se encaixa como conteúdo.

Acho que a parte de você fazer uma leitura da situação e como você pode aplicar. Eu acho que quando você vê na aula é mais preto no branco. Todas as decisões e os exemplos que as pessoas mostram, até pra você fazer seus pontos mais fortes assim, é tudo preto no branco. Lá tudo é muito mais cinza né, você tem que ver o que faz sentido e o que não faz... É essa leitura da realidade, esse trabalho de decisão, que esse tipo de trabalho que faz a gente aprender...Não sei se isso entra como conteúdo nessa sua pesquisa.

**Pq. Houve o desenvolvimento de novas visões de mundo? Quais?**

**En.** Eu acho que sim, é, só que, é... Eu acredito que sim. A primeira delas foi que eu me envolvi com algo que eu nunca tinha me envolvido antes... E aí não entra só com uma instituição, uma ONG enfim.... mas uma escola de ensino infantil e tudo mais (se referindo a instituição que trabalhou) ...Bom era uma coisa que eu nunca tive...Lógico...tive quando era uma criança, mas como adulto nunca tive contato com isso. Então sempre que você tem contato com esse tipo de coisa, você vê as coisas de maneira diferente...

Então o simples fato de você estar junto com alguém que dedica a vida pra tocar uma ONG, é uma coisa assim a ter um pouco mais de perspectiva nesse sentido.

**Pq. Houve o desenvolvimento de novas habilidades? Quais?**

**En.** Ah eu acho que sim. Eu acho que o programa de maneira geral, ele trabalha muito mais essa questão de habilidades, de visão de mundo, do que de fato o conteúdo em si...No meu caso a gente começou em três pessoas. Um eu acho que eu nunca vi, ele se mudou, acho que voltou pro ISAE agora, mas eu nunca vi, e o outro se mudou em seguida. Pra mim não era comum pegar uma situação dessa e ser o principal responsável nesse caso foi por eliminação né. Além disso tem a parte de comunicação com alguma parte externa, também é uma coisa que eu nunca tinha feito até o momento. Hoje eu faço um trabalho, mas naquela época foi algo que eu tive a oportunidade de fazer. Então foi bastante interessante, pois a gente tinha contato com os líderes da instituição.

**Pq. Houve o desenvolvimento de novas competências? Quais?**

**En.** Competências é tipo...Competências é... pra mim competência é muito próximo de habilidade... Assim eu acho que as duas foram mais no campo de comunicação, assim. Talvez habilidades fosse uma coisa mais...não sei se entra mais em competências também. Talvez argumentação, assim... como eu ia estruturar o que eu ia falar, como eu ia transmitir o conteúdo. Competência também ficava muito próximo disso...Como comunicar melhor, de repente entender o que a pessoa estava falando de uma coisa mais clara. Mas eu acho que as duas estão muito próximas do meu ponto de vista assim.

**Pq. Como você acredita que essa experiência contribui para sua atuação profissional?**

**En.** Eu acho que foi uma contribuição muito positiva. Primeiro ponto que eu acho, que pelo menos vem na cabeça. Eu me senti mais seguro, como foi uma experiência que me colocou em contato com outras pessoas, algo que eu nunca pensei em fazer... E enfim, e no final deu certo, eu me senti mais seguro em tomar um risco controlado, exposto a esse tipo de situação e saber que no fim isso tudo vai dar certo.

Além disso, foi a primeira vez que eu vi o Gerenciamento de Projetos bem prático, de como o Gerenciamento de Projetos de fato poderia melhorar uma situação real. Então eu acho que nesse

ponto eu consigo trazer essa aplicação no mundo real... acho que me ajudou muito depois. Mas acho que foi mais a parte psicológica do que algum conteúdo que aprendi lá. Nesse sentido, saber que você pode mudar alguma coisa.

**Pq. Como você acha que essa experiência te diferencia com o profissional?**

**En.** Eu acho que melhorando...é... voltando para as suas primeiras perguntas...Eu acho assim...pensando em fazer uma comparação ao meu perfil antes e depois do programa. O programa te ajuda a evoluir algumas habilidades e competências...no meu caso eu não tenho o conteúdo, mas acho que com certeza alguém aprendeu, e acho que você carrega isso pra sempre... Eu acho que...eu acho que não uma diferenciação tão grande que você sai outra pessoa, mas acho que você ganha, você melhora um pouco em cada "aba". Além disso existem várias organizações que valorizam esse tipo de trabalho...eu acho que além de você sair uma pessoa melhor... Eu acho que pode ser um estilo meu, mas eu acho que existem organizações que valorizam isso quando buscam um profissional...Então com certeza é mais um benefício além de tudo o que você aprendeu.

**Pq. E você percebe isso em alguns casos de organizações que valorizam esse tipo de coisa?**

**En.** Olha eu...eu...assim eu fiz vários processos seletivos e talvez minha resposta seja indireta...Mas minha resposta final seria que eu percebo sim. É eu fiz vários processos seletivos para empresas de consultoria, e esse processo lógico você tem que passar por uma prova escrita, uma noção de cases e tudo mais...mas aí entra uma questão de "fit". E nesse "fit" não entra necessariamente um trabalho voluntário em si, mas a questão de história da sua vida, o que você faz, o que você acredita, o que você busca...E com certeza esse tipo de trabalho reforça muita suas crenças, te torna um candidato muito mais interessante, porque aí, você consegue comprovar o que você acredita, o que você busca. Enfim...eu acho que existe uma esfera que está sendo avaliada de uma maneira geral, que não é o seu currículo e a sua nota...eu acho que dentro dessas esferas existe uma extracurricular...um esporte que você treinou, alguma coisa, um *hobbie*...alguma coisa que você empreendeu, sei lá...E o trabalho voluntário é uma coisa que faz você crescer, e os recrutadores sabem disso.

**Pq. Você acha que molda o indivíduo de alguma forma....**

**En.** Eu acho que assim, tem dois pontos...Molda o indivíduo...com certeza me mudou o trabalho que eu fiz...Mas também reflete...A gente estava falando de seleção...Reflete o caráter do indivíduo.

**Pq. Essa questão de trabalhar sem ser pago...**

**En.** Tem essa questão de não ser pago...mas normalmente quando você faz o trabalho voluntário você faz que alguma coisa que te interessa...Então acho que nesse ponto que eu queria dizer que é o que reflete. Entendeu, então...você tem um tempo livre, então você troca isso pra fazer uma causa, quer dizer que você está alinhado com aquilo.

**Pq. Como suas experiências de vida e conhecimentos adquiridos influenciaram na execução do trabalho voluntário?**

**En.** Me ajudaram muito, porque o meu trabalho era bem consultivo...Então eu posso dividir o trabalho que eu fiz em duas...Primeiro a parte de Gerenciamento de Projetos, depois como era uma expansão (se referindo ao projeto na instituição), e eu me formei em Arquitetura, eu peguei toda a legislação de construção, e consegui ajudar eles. Eles tinham algumas ideias erradas do que podia ser feito...então...dessa maneira a Arquitetura foi fundamental... E a parte do Gerenciamento de Projetos, que era o principal objetivo né...O principal objetivo do programa era auxiliar eles no que pensar...em quais eram os principais pontos a serem pensados na ampliação. E o conteúdo foi fundamental, porque se eu não tivesse o conteúdo eu não ia fazer nada lá...eu não ia fazer nada nesse sentido.

**Pq. Você conseguiu ver relações com o conteúdo de sala de aula? Quais?**

**En.** Consegui...na verdade o contexto que você vê é a importância de você fazer o negócio sabe? Lá eles fazem tudo com muita vontade, e muitas vezes sem conhecer. Então, você vê que...entendendo o conteúdo (inaudível) Isso pra mim ficou claro quando eu ajudei eles com uns pontos bem básicos lá...

**Pr. Algum comentário adicional?**

**En.** Deixa eu pensar...Eu acho que...cara eu não sei...Eu acho que ...difícil explicar direito a parte de como você sai...Eu acho que a parte de como...O que eu carreguei do projeto e como me influenciou assim... foi a primeira vez que eu fiz um projeto assim... Eu acho que.... Eu gostei de algumas coisas, achei que não consegui causar um impacto tão grande como eu gostaria...Eu acho que muito pela



situação...Eu acho que é um programa com as variáveis externas que não cabia a mim resolver...Não tirando meu corpo fora, mas eles queriam uma obra, e não existia nada...E meu trabalho era pra ficar no planejamento mesmo...Então não ia sair uma obra em seis meses enquanto eu estava lá...Mas isso já estava planejado. Mas isso se refere bastante a experiência que eu tive, mas me motivou a procurar outros trabalhos voluntários pra fazer.... acabei fazendo um outro e não sei, achei isso interessante...Senti uma diferença muito grande, antes de fazer esse trabalho e depois...Não sei nem se consigo explicar direito assim... mas tem essa parte de competência.... Essa parte de segurança pra mim foi algo que mudou muito assim... Muito pela natureza do trabalho...Eu não estava acostumado com um contato externo...Eu acho que o trabalho voluntário estava muito alinhado com uma fraqueza minha, digamos assim, então me ajudou muito nesse sentido. Foi uma maneira boa de evoluir.

## **ENTREVISTA 2**

**Brasileiro, 29 anos, foi estudante do MBA em Gerenciamento de Projetos e voluntariou em um instituto que trabalha com o desenvolvimento humano de crianças jovens e adultos. É engenheiro elétrico e atualmente trabalha em projetos de engenharias renováveis.**

**Pq. Houve a aquisição de novos conteúdos e conhecimentos? Quais?**

**En.** Eu tive mais relacionado ao negócio do Rudolph Steiner do que é o negócio deles. Isso eu consegui aprender um pouco, achei interessante. Sobre o curso, gerenciamento de projetos, a gente conseguiu direcionar algumas coisas, mas não evoluiu muito, até porque acho que faltou um pouco dela entender um pouco do que ela queria e a gente entender o que tinha para oferecer. Eu acho que faltou um pouco dessa coerência nas duas coisas. A gente apresentou algumas coisas e ela (se referindo a instituição) mostrou algumas preocupações que ela precisa, mas é... isso a gente identificou apenas no final.

No início a gente tentava propor alguma coisa não era o que ela precisava...então não tinha muita ligação assim, sabe? Que no primeiro dia digamos que, nos primeiros dias, que nós tínhamos levantado lá...tipo tais empresas vão precisar desse tipo de agenciamento (se referindo a atividade do Uaná onde são apresentadas as ONGS), acho que ela não tinha muita ideia do que ela precisava...e a gente não conseguia achar no começo o que a gente poderia fornecer. Então eu acho que a gente acabou abrindo muito para no final definir o que a gente tinha que fazer...a gente só deu uma ideia assim... não conseguimos evoluir muito em relação a isso.

**Pq. O que vocês fizeram dentro do trabalho... o que você lembra?**

**En.** Cara deixa eu me recordar...Faz tanto tempo...Se eu não me engano...Era em relação em captação...fizemos um Canvas de como funcionava mais ou menos a instituição, da onde recebiam os recursos, qual era o intuito, qual o plano de marketing deles...e como eles iam captar né...que ações eles fazer pra captar essas pessoas, porque é tudo na base de doação...E com a doação eles faziam cursos, palestras, e eles estavam com um pouco de dificuldade de conseguir de captar, essas pessoas, clientes...que faziam parte e estavam deixando...Então foi mais nessa parte de como atuar, como o que fazer...Captação....Mais ou menos essa ideia.

**Pq. Houve desenvolvimento de novas visões de mundo? Quais?**

**En.** Mudou assim...a gente conseguiu ver na prática de verdade como é que funcionava você identificar o que precisa e realmente fazer...Até então a gente tinha uma visão mais teórica né ... eu por exemplo o mais prático que tinha era na sala de aula, com o case já bem realizado...Já no mercado de trabalho, identificar o que precisa, que foi o caso, ver e mapear, e tentar fazer alguma coisa é ...eu senti um pouco na pele a dificuldade que é você fazer isso no mercado de trabalho mesmo...qual que é a melhor ferramenta para atuar.

**Pq. E o fato de você ter feito um trabalho voluntário, trabalhar em uma ONG, conhecer o que a ONG fazia...você acha que te fez ver de uma forma diferente?**

**En.** Não ...isso eu acho bem interessante assim... que a nossa intenção não era de receber dinheiro nem nada, era realmente de ajudar. E a gente vê assim que esse espírito eu acho muito legal...eu acho que a gente devia ter mais desses casos assim no Brasil. A experiência é muito boa e a gente vê que muitas pessoas precisam...que as vezes vários institutos e pequenas empresas não tem dinheiro para adquirir uma consultoria. E essa é uma forma de unir o útil ao agradável...pessoas que estão aprendendo e empresas que precisam e não tem recurso pra bancar.

**Pq. Houve desenvolvimento de novas habilidades? Quais?**

**En.** Deixa eu ver aqui... Talvez fosse uma de conseguir identificar... como eu posso dizer... identificar onde está o problema. Porque antes de encarar isso eu tinha uma ideia... ah não chega lá, o que é gerenciamento, marketing... vai lá e ponto... Só que na prática eu conseguia identificar mesmo o que precisava, onde precisava, como funcionava... qual que era a dificuldade de você acessar algumas pessoas...

A aceitação das pessoas... porque era um conselho... A gente falava com uma pessoa do conselho só. Então tinha que acessar as outras, falar como funcionava, o que funcionava...

**Pq. Entendi...essa questão de você...do convencimento, de lidar com pessoas diferentes...**

**En.** Exatamente, mais nisso, exatamente...

**Pq. Houve desenvolvimento de novas competências? Quais?**

**En.** Na minha opinião, desenvolvimento, pois a gente não ter conseguido trabalhar muito na parte técnica, se teve, teve muito pouco...

**Pq. Como você acha que essa experiência contribui para sua atuação profissional?**

**En.** Entender mais um pouco esse tipo de mercado... Foi ter mais uma visão de mercado... Foi entender esse mercado de doação de dinheiro, como as ONGs trabalham... Conheci mais uma modalidade, antes eu não tinha noção nenhuma. Talvez ajude a abrir a cabeça assim... a pensar um pouco fora da caixa as vezes... ver outras formas de trabalhar, além da empresa.

**Pq. Como você acha que essa experiência te diferencia como profissional?**

**En.** O fato de você tentar ajudar o próximo com o seu conhecimento. Sem pensar em receber nada por isso. Acho que isso um grande avanço pessoal que pode se estender para o profissional. Você tentar resolver alguma coisa ajudando alguém. Isso o mercado de trabalho... numa empresa é você tentar o seu melhor para resolver o problema...

**Pq. E você acha que o trabalho voluntário é visto como um diferencial no mercado de alguma forma?**

**En.** Sim, acredito que sim. Na minha opinião quando uma empresa avalia um candidato e vê que a pessoa fez um trabalho voluntário, eles analisam o lado ético e moral da pessoa sabe? De pensar no próximo, o lado social. Não só esse lado técnico, mas esse outro lado, da pessoa ser correta. Então acho que a probabilidade de uma pessoa que faz um serviço voluntário ser uma pessoa correta é maior que uma que não faz... não assim... pegando uma amostra muito grande digamos... não é que uma pessoa que não faz trabalho voluntário não vai ser correta, é mais um indício que pode dizer que a pessoa é correta... digamos assim.

**Pq. Você acha que o trabalho voluntário demonstra que a pessoa tem princípios, se preocupa com o próximo?**

**En.** Exatamente, é isso...

**Pq. Como suas experiências de vida e conhecimentos adquiridos influenciaram na execução do trabalho voluntário?**

**En.** Auxiliou no início quando nós abrimos as possibilidades a gente já tinha um certo conhecimento que já dizíamos é essa, essa ou essa opção (se referindo ao formulário de inscrição do programa). Se a gente não tivesse isso não saberia nem por onde começar. Auxiliou pra dar um pontapé inicial...

**Pq. E suas experiências de trabalho que você teve anteriormente...da faculdade...**

**En.** Principalmente isso porque... porque por exemplo no ISAE mesmo eu tive muitos estudos práticos... Determinada empresa, determinado negócio... aplicavam tais metodologias e funcionou ou não funcionou... isso ajudou a gente a puxar algumas ideias que podia aplicar.

**Pq. Você conseguiu ver relações com o conteúdo de sala de aula? Quais?**

**En.** Sim, sim isso eu consegui ver. Tanto é que com base nisso que a gente pegou algumas ideias para aplicar alguma coisa.

**Pq. Vocês usaram a teoria para ir aplicando e testando...**

**En.** Isso.

**Pq. Comentários adicionais?**

**En.** Bom o programa Uaná. O voluntariado em geral através do Programa Uaná é bem interessante, eu gostei de participar. E às vezes a nossa ideia de no começo dar ao máximo, fazer o projeto o mais completo possível...infelizmente como é um terceiro trabalho, porque todo mundo trabalhava e estudava, acabava se dedicando menos tempo do que gostaria. Então se encontrava uma vez por semana, e aí um dia um voluntário não podia, outro dia outro não podia...então o trabalho ficava bem reduzido. Mas é como funciona a dinâmica do voluntariado mesmo...

Talvez se eu não tivesse trabalhando, ou não tivesse estudando...eu faria um trabalho um pouco mais completo. E às vezes o próprio cliente não podia também.

Mas achei bem interessante porque expõe a gente no mercado, de encontrar algo...e para as empresas também de ter contato com a teoria, como funciona, exemplo de outras empresas...

Acho bem interessante abrir isso para mais empresas.

**ENTREVISTA 3**

**Brasileiro, 36 anos, foi estudante do MBA em Gerenciamento de Projetos e o seu trabalho voluntário foi realizado em uma instituição que trabalha com desenvolvimento humano e social. Atualmente trabalha como Gerente de Projetos em um negócio voltado para instituições do terceiro setor.**

**Pq. Houve aquisição de novos conteúdos/conhecimentos? Quais?**

**En.** Sim obviamente. Um deles foi o desenvolvimento de soft skills, gerenciamento de reunião, comunicação, pois essas ONGs são muito pequenas e precisam de ajuda...Então eu ofereci ajuda nessa parte. E principalmente eu conheci mais do mundo de ONGs, instituições sem fins lucrativos, o que me ajudou a encontrar os meus trabalhos atuais.

**Pq. Houve desenvolvimento de novas visões de mundo? Quais?**

**En.** Sim, primeira coisa eu não tinha visão que essas ONGs pequenas tinham tanto impacto na comunidade e na sociedade...eu não tinha ideia.... E além disso eu não tinha ideia da quantidade de ONGs que existiam no Brasil, além dessas ONGS maiores como *Greenpeace* e *Action Aid*... (inaudível) O Brasil tem um grande número dessas ONGs pequenas e de grande impacto. Acabei...esse foi um dos principais ensinamentos que eu trouxe dessa experiência dentre muitos outros.

**Pq. Houve desenvolvimento de novas habilidades? Quais?**

**En.** Acredito que...novas habilidades não, mas eu aprimorei as que eu já possuía...(inaudível - corte na gravação) E principalmente na área de identificação de personalidades...que ajudou bastante (inaudível - corte na gravação). Eu só ia comentar que a identificação das novas personalidades, com isso a gente consegue usar para direcionar melhor a comunicação...as pessoas preferem receber...algumas pessoas preferem receber algo de uma x maneira e outras de outra forma.

**Pq.E isso você aprendeu durante o período do que você estava trabalhando?**

**En.** Exatamente, porque a instituição tem vários *stakeholders* dentro do processo, e...e essa comunicação tinha que acontecer em vários tons em cada equipe. Certas equipes têm um maior conhecimento um maior estudo, então a comunicação acontece em outro patamar. E outras são mais simples, humildes, e a comunicação tem que acontecer em um outro patamar.

**Pq. Entendi...essa habilidade de se comunicar com diferentes tipos de pessoas...**

**En.** Exatamente...não só personalidades diferentes, mas também...(inaudível - corte na gravação) Porque nessas ONGs são várias pessoas de várias personalidades em prol de uma causa comum...então a variedade de pessoas que acabam aparecendo é muito grande.

**Pq. Houve desenvolvimento de novas competências? Quais?**

**En.** Conhecimento na parte de gerenciamento de pessoas e engajamento... Porque dentro das ONGs, apesar das pessoas estarem emocionalmente envolvidas, trabalhar em um ONG principalmente quando você é o gerente de projetos, é um pouco complicado porque as pessoas não estão sendo pagas pra fazer esse trabalho, então elas não tem um compromisso fixado...para ter o trabalho finalizado, o projeto que você se dispôs a fazer (inaudível - corte na gravação).

**Pq. Como você acha que essa experiência contribui para sua atuação profissional?**

**En.** Bom, primeiramente essa contribuição foi direta...Direta pois estou trabalhando na Empresa X e é uma startup que trabalha gerando soluções para o terceiro setor diretamente. Ou seja, todo o trabalho que eu tive de ONG, eu consegui todos os conhecimentos do mercado, como eles atuam, como eles funcionam na prática, eu consigo aplicar muito dessa experiência adquirida no meu local de trabalho. (inaudível - corte na gravação)

Eu imagino que a escola pela minha pessoa, onde eu estou hoje, se dá ao fato de ter trabalhado no programa Uaná, além de outras ONGs que eu já tinha trabalhado...pela característica do trabalho.

**Pq. Como você acha que essa experiência te diferencia como profissional?**

**En.** Bom, primeira coisa quando você trabalha em qualquer ONG, seja pelo Uaná ou pela Instituição X você mostra que o seu interesse não é apenas financeiro, o seu interesse...(inaudível - corte na gravação). Qualquer trabalho que você desenvolve na sua comunidade, você mostra para o mundo que você não tem interesses mesquinhos ou egoístas em relação ao mundo, você genuinamente quer contribuir.

**Pq. Daí você acha que as empresas veem isso de uma forma diferente?...**

**En.** Diferente, diferenciada e com bons olhos. Inclusive aqui na Empresa X a gente tem interesse em contratar pessoas com esse tipo de atitude. Inclusive a gente está desenvolvendo programas internos para que essas pessoas, a pessoa atualmente empregada aqui, contribua com a sociedade de alguma forma, seja ela qual for.

**Pq. Como suas experiências e conhecimento influenciaram na execução do seu trabalho voluntário?**

**En.** Bom vamos lá...Eu antes de entrar no Uaná, eu estava trabalhando na Empresa Y com um e-commerce, principalmente com desenvolvimento web, algumas soluções, trabalhos com Google AdWords, SEO, SEM...E o trabalho na Instituição X eu pude usar esses conhecimentos na Instituição X, porque o projeto que eu desenvolvi é um e-commerce, bem mais simples, mais limitado, mas obviamente o meu conhecimento em sistemas de pagamento, conhecer o caminho das pedras, isso me ajudou a desenvolver o trabalho da Instituição X com mais facilidade. Pra mim tecnicamente foi bem tranquilo, não teve nenhum tipo de desafio...por isso...por isso que eu sempre foco nos conhecimentos aprendidos foi mais no de soft skills e de comunicação, porque nesse sentido técnico eu não aprendi nada...(inaudível - corte na gravação) Não lembro mais o finalzinho, mas eu estava comentando que eu aprendi anteriormente, nos trabalhos anteriores, eram voltados para e-commerce e esses elementos, então isso me ajudou bastante porque o projeto que eu estava trabalhando era um e-commerce, então isso foi bem tranquilo porque eu conhecia a área e já conhecia o caminho das pedras.

**Pq. Você conseguiu ver relações com o conteúdo de sala de aula?**

**En.** Com certeza, com certeza. Principalmente porque essa parte do Gerenciamento de Projetos, eu sempre digo o seguinte...As ONGs elas têm muita motivação, mas o que falta bastante são pessoas com conhecimento técnico direcionado. O CEO da Empresa X tem uma...(inaudível - corte na gravação) Eu acho que às vezes isso acaba afetando bastante o trabalho... se perde...(inaudível - corte na gravação) Tem muito coração, mas falta muito de carteira e cabeça...E nesse sentido, a ideia na Instituição X é que eu trouxe um pouco de cabeça, o conhecimento para agregar no trabalho deles. Obviamente no trabalho deles não tinha nada de Gerenciamento de Projetos que eu acabei colocando pra eles...toda a parte de planejamento, de gerenciamento de riscos, gerenciamento de pessoal...e não sei se você sabe...mas geralmente as ONGs o que acontece é mais coisa no grito, na conversa...E no meu mundo isso é inadmissível...Talvez em umas ONGs pequenas ainda funcionem...

Mas eu percebi que o mínimo de planejamento, já mudou significativamente...eles conseguiram verificar o final...

**Pq. Comentários Adicionais**

**En.** Sobre relevância do programa...O que eu gostei bastante foi essa ponte que foi feita, entre uma necessidade de doar o meu tempo com a ONG. Eu nunca ia chegar na UNSOL, eu nunca ia saber que eles existiam, e que eles precisavam da minha ajuda...

Isso que eu não sei como é feito e aí eu acho que é seu mérito (se referindo a coordenação do programa)...a seleção dos profissionais e selecionar aquele profissional X para aquela ONG, foi muito bom sentir isso. Quando eu cheguei lá e conheci a Tania da Instituição X e coisa e tal, a gente se olhou e já sabia o que fazer. Eu tenho certeza que eu ajudei um monte deles, e a Tania é até hoje

grata por isso, e eu continuo ajudando eles mesmo depois do término do programa, e eu assim... independentemente do que acontecer eu sei que vou ajudar eles...Sei que depende do meu tempo e tudo mais... A gente tem outras ideias pra fazer, tem outras coisas acontecendo nesse momento...Mas já é uma evolução do que existia antes. É aquela situação, problemas bons que não existiam no ano passado, basicamente, são coisas novas ah, o que vamos fazer com tanto dinheiro que estamos ganhando...então não existia isso.

Dentre outras coisas, então por exemplo, onde eu estou hoje como eu falei pra você é focado em soluções pra ONGs, então eu to meio que fazendo uma ponte entre os produtos que estamos desenvolvendo aqui e o que eles necessitam, entende? Isso está me ajudando bastante. Inclusive quando...tem muitos produtos que estamos desenvolvendo aqui e que estamos criando agora, que cada passo que eu dou eu penso muito no perfil Instituição X de ONG que eu consegui ter uma vivência interna...Então fica muito fácil pra mim ter noção dessas necessidades que essas ONGs tem....Eu estava lá dentro então eu sei como funciona. Eu sei que eu não estava lá no dia a dia, nunca abri uma ONG, mas eu sei que o que a gente está desenvolvendo aqui vai ser muito bem utilizado por eles. Fica muito fácil as minhas decisões aqui...e até para sensibilizar algumas pessoas para determinados.

**Pq. Entendo, então é como se você tivesse vestido os óculos deles e agora vendo como eles veem?**

**En.** Exatamente, eu estou vendo pelos olhos deles...eu nunca teria, sabe a moral de argumentar certas coisas que eu argumento aqui hoje se eu não tivesse participado do programa. Para mim, mais do que nunca foi essencial para o meu trabalho.

#### **ENTREVISTA 4**

**Colombiano, 21 anos, estudante de Engenharia Industrial e Negócios em uma instituição de ensino da Alemanha, atuou dentro de todas as fases do *EMI Program*, principalmente em projetos para a Base da Pirâmide. Não trabalha atualmente.**

**Pt. Did your participation in the program make it possible to acquire new knowledge? which ones?**

**En.** Definitely yes. Hmmm. In the University I have a lot of knowledge about consultancy and different business models. I believe that the all volunteering was all about to learn about this kind of community, this case was the Bottom of Pyramid...because this is not what we talk much here at our University. In Germany our focus is more in developed countries...So I believed that I've learned a lot. More in the social side than the theoretical part.

**Pt. Were there any development of new worldviews? Which ones?**

**En.** I would say yes. Because as I told you the university here is mostly focused on how developed countries behave, how perfect scenarios looks like. So work in this kind of companies, that are struggling... because first of all, their are in developing countries and second they are working on a certain target...

I believe that depends of the context for shure...

Because in the beginning I was thinking...Oh, economies should be the same, business models could be the same...but this is just the concept...but it change based in this cultural thing..

**Pt. Were there any development of new abilities? Which ones?**

**En.** Would say, not really...So the program was very international...So the skills are about how to deal with this multicultural...and I have this in my university, and we work on team with daily tasks here...so for me it was more like an extra class that I was taking...so I would say no.

**Pt. Were there any development of new competences? Which ones?**

**En.** I think addressing business people, for example...that was something that I've learned a little bit more. Because we had contact with this all business man and woman and was more about how to say the right words in the right time...I think that was the only ability.

**Pt. How do you think this experience contributes to your professional performance?**

**En.** I think it contributes quite a lot, I would say...Because it gives insights in how consulting works, and how the bottom of pyramid behave, and how this two are interconnected....And I believe that in my future I'm going to work with some consultancy...I found something really interesting field to work in... So particularly when we are working on Company X, we worked doing technically marketing strategy for all projects...So I found it very interesting in practice. Something that I have learned in my university...but yeah. I believe that I would like to focus my life on this field...So yes, that something I've learned from that.

**Pq. How do you think this experience differentiates you as a professional?**

**En.** I think it has to be how to deal with different cultures and different social *statuses*...I think this is a good "show off"...I don't know how to put this in words, but shows you could be flexible, in regards to ...who you can work, and what kind of people...So this can give a really good impression...So I was working with lots of international colleagues, business partners, this kind of community.

**Pq. Did you think be part of a volunteering program you have a different view from the market?**

**En.** I believe so, I think so... It's always a good skill to have, to deal with a lot of multiculturalism, a lot of...as I was saying before, a lot of social statuses...Like a...I missed the word...anyway, you can talk with any kind of people and still perform well.

So I do believe that help you to find a job, because is not just a professional program, it is a social cause, with impact in my city...so...

**Pq. How did your past experiences and knowledge influence the performance of your volunteer work?**

**En.** I don't...well...I guess try to apply the concepts that I learned in the university it was not what I expected. Because it was the first time that I tried to apply this in the real world, and off course have some things that are you missing, some things that you will have to learn along the way some things that you have to remember. But I believe that is something as the difference among methods and theory...And is a little bit of both...I think that have something in self teaching about certain contents, and also try to get some information that you already knew.

So I think the university helped me, but the work of the program coordinators and the program mentors also helped me.

**Pq. Were you able to see relation with classroom content?**

**En.** Yeah...I believe so...As I was saying...the university teaches in a style more like the perfect economy, in a developed country, with certain social statuses. So I would say that is definitely related to some classes that I've taken.

**Pq. It was easy to see this relation?**

**En.** In the beginning it wasn't...The language barrier maybe...Everything I've learned was in english...and all in the program was in spanish...so was more to terminology...

So in the beginning was like a new field, but in the end you can make the connection...So i think it was tricky, not super easy, but you can see.

**Pq. Additional comments**

**En.** I think overall the program was very good. Because they have many students from many universities together, trying to see a different perspective of a big city as Bogotá. So you always think that, oh, is a developed city, is the economic center of the country so everything should be fine. So you see it's not, in the view of the Colombian perspective, so it's good to show the world, the different countries...Then they are trying to improve...

## **ENTREVISTA 5**

**Brasileiro, 33 anos, estudante de MBA Economia e Gestão em Relações Governamentais, atuou dentro de todas as fases do *EMI Program*, principalmente em projetos para a Base da Pirâmide. Não trabalha atualmente.**

**Pt. Houve aquisição de novos conteúdos/conhecimentos? Quais?**

**En.** Com certeza, com certeza houveram diversos conhecimentos. Teve o conhecimento formal, que era o que estava no programa, cases de negócios, de redução da pobreza, base da pirâmide...a gente mesclou teoria com um pouquinho de prática...Conhecimento teórico e prático sobre a

consultoria, consultoria de empresas, conhecimento em design de produtos...Os primeiros passos e responsabilidade social corporativa, que foram os programas oferecidos.

E teve o conhecimento informal também, a possibilidade de trabalhar em time internacional, eu pude trabalhar com gente do mundo inteiro praticamente...da Ásia, dos Estados Unidos e da Europa...Pra mim foi a primeira oportunidade de trabalhar com pessoas assim... E esse são os primeiros conhecimentos que me vem à mente.

**Pt. Houve desenvolvimento de novas visões de mundo? Quais?**

**En.** Eu acho que sim, houveram o desenvolvimento de novas visões de mundo. Em termos de práticas profissionais, as diferenças entre alguns países da América não são grandes como eu imaginava...já que eu não tinha trabalhado com pessoas dos Estados Unidos e de outros países...eu acho que tem mais similaridades do que diferenças em termos de valores.

Eu já senti que existe uma diferença um pouco maior entre o Europeu e o Asiático...esse conhecimento é algo que se eu não tivesse vivenciado eu não teria aprendido...E no geral as ferramentas são meio que as mesmas, as ferramentas que são utilizadas.

Eu vou dizer que no Brasil a gente tem essa visão de dizer...aquela síndrome de inferioridade e tal...então eu perdi um pouco disso assim, em termos de ferramentas utilizadas são bem iguais...Então você perde um pouco o receio de trabalhar com pessoas de outros países...basicamente isso.

**Pt. Houve desenvolvimento de novas habilidades? Quais?**

**En.** Eu acho que principalmente de comunicação...Aguardar para colocar o ponto de vista, tentar entender o *mindset* das pessoas e tentar conciliar com a visão local...Isso é um exercício que pessoalmente me ajudou a ter um desenvolvimento pessoal muito grande...Desenvolver muito a escuta, porque assim, existe diferença quando você está lidando com alguém que teve a mesma cultura veio do mesmo país que você. Você fala uma coisa e ela subentende tudo o que está contido... Quando você está lidando com uma pessoa de outro país você tem que definir ponto por ponto, você tem que ir um pouco mais devagar...E aí a pessoa às vezes não entende...Você tem que ir um pouco mais devagar pra alinhar visões e tal...

Então, vamos dizer, aprendi principalmente a conciliar o fator humano...conciliar as diferenças de velocidade, de entendimento de cada um. Essa é a habilidade primordial que eu adquiri que eu pude desenvolver.

**Pt. Houve desenvolvimento de novas competências? Quais?**

**En.** Ah, competências sim. Acho que a questão de fechar negócio lá fora, de escuta, de perda de...como eu vou dizer...uma competência específica. Acho que fazer negócios internacionais, trabalhar em equipes internacionais foi uma competência que foi desenvolvida...O que mais...não sei se isso é uma competência ou habilidade...Mas a questão de ser mais tolerante, de tentar entender o ponto de vista um do outro...A capacidade de observação, não sei se eu encaixo isso em uma competência ou habilidade... E o que mais.... Já não consigo enxergar mais competências Gustavo.

**Pt. E você vê competências mais técnicas que você desenvolveu?**

**En.** Ah com certeza...Essa questão de design de produto, de inovação social...Práticas...A confirmação dessas práticas que a gente acaba vendo no ISAE, de Responsabilidade Social Corporativa, de Sustentabilidade...Eu acho que você sair, e ver outras pessoas falando a mesma coisa, buscando a mesma coisa, eu acho que isso traz um retorno positivo.

Eu acho que o conhecimento em Sustentabilidade, de Responsabilidade Social Corporativa, consultoria, poder de realizar recomendações, falar em público, comunicação, a capacidade de saber lidar com imprevistos...nossa é tanta coisa... (inaudível)

E quando a gente fala de competências técnicas, que é o que você me perguntou, esse *roll* aumenta bastante. Então tem a confirmação de práticas de teorias que a gente assiste aqui...as vezes você vai procurar em eventos locais...Aí você vê o que os países estão praticando, o que não estão praticando...Em termos de comparação.

Essa questão de técnicas...ver a questão de...Acho que pessoalmente uma coisa que eu estava buscando era design, técnica de design, design de produto, de consultoria, design de inovação social... Nossa o *roll* cresce muito...Quando a gente fala de competências técnicas eu acho que eu aprendi umas sete competências pra mais, nesse um mês...um mês e uma semana...

**Pt. Como você acha que essa experiência contribui para sua atuação profissional?**

**En.** Contribui, assim...Porque hoje eu sou uma pessoa mais preparada né. Hoje eu sou uma pessoa mais...Eu tenho mais ferramentas na minha caixa de ferramentas. Tanto ferramentas técnicas quanto comportamentais.

Eu fiz uma viagem né...a primeira experiência de morar um tempo fora assim eu fiz no começo do ano passado...e essa experiência foi meio que pra estudar inglês, então você não desenvolve muita coisa, não aprende muita coisa...

Agora indo atuar, indo aprender novas ferramentas, e trabalhando também, prestando serviço, fazendo essa integração da academia com as empresas...O número de coisas que você aprende é enorme.

Pode repetir a pergunta?

**Pt. Como você acha que essa experiência contribui para sua atuação profissional?**

**En.** Contribui de duas maneiras...Uma com a minha segurança, de realizar uma atividade, seja para um empregador, ou se eu for empreender...saber que eu tenho as competências necessárias para atuar no mercado internacional...Outra é provar isso né...Quando eu for falar com um empregador eu posso falar “Olha eu já tive uma experiência com tais e tais resultados”... Que eu não tinha né... Eu tinha falado já...Eu falo inglês, eu falo espanhol, será que eu for lá pra fora sai? Ai que vi que sai...Eu posso falar isso para um empregador.

**Pt. Como você acha que essa experiência te diferencia como profissional?**

**En.** Eu acho que justamente por isso né...por trazer a segurança. Trazer um networking internacional também, e poder dizer pra quem quer que seja né...se alguém...se eu for fazer alguma outra atividade falar...eu tenho experiência e já fiz. Isso traz muita segurança.

**Pt. Como suas experiências e conhecimento influenciaram na execução do seu trabalho voluntário?**

**En.** Olha, influenciaram no sentido de, de... De você saber como lidar com algumas coisas né...Eu acho que...Vamos falar de oficina do Perspectivação relacionadas a neurociência assim...te ajuda a identificar muitos padrões... Padrões que valem pra nós aqui não são de origem cultural né. Então ajudou muito, deu muita segurança né em enfrentar situações que na ideia fossem um pouco piores...Fossem ser mais difícil...

Como o preparo foi muito bom...ai falando de ISAE mesmo, eu não vi grandes desafios... grandes dificuldades.

**Pt. Você conseguiu ver relações com o conteúdo de sala de aula?**

**En.** Bastante, bastante...até você havia me perguntado da feira (se referindo a um evento de startups em Curitiba). Por coincidência eu encontrei uma startup aqui de Curitiba, e eu vou conectar eles a uma empresa que a gente atendeu lá na Colômbia. Não sei se você viu mas é uma maquininha que fazem um exame optométrico, que eu falei poxa tem alguém que pode se interessar pelo que vocês tem...Eu não sei o nome eu tenho um problema... (Eu falo..Adam)...Não, aqui é o Adam...Uma empresa que nós fomos conversar, eu cheguei antes e fui com o José conversar...Eu não sei se você trabalhou nessa empresa...Mas eles são uma fábrica de óculos e por lei a Colômbia tem que dar óculos para as crianças e eles estavam com dificuldade de fazer as pessoas conhecerem dessa política pública. E ali o próprio aparelho já imprime o diagnóstico né, então pode auxiliar eles a expandirem. O que vai trazer uma qualidade para as crianças ali, vai reduzir a evasão escolar. Então nossa, foi enorme, só consegui fazer essa conexão por ter ido lá.

**Pt. Repito a pergunta...**

**En.** Muita coisa, muita coisa...Porque tá...diversas lacunas...Você fala em relação ao meu MBA ou em relação às oficinas... Em relação ao conteúdo que o ISAE me trouxe?

Então Neurociência...todo o âmbito de você identificar quando o outro está com alguma limitação ou quando existe alguma barreira de comunicação...Essa questão por exemplo desse case do menino do óculos...Então é um conhecimento que meu curso traz de como conectar stakeholders para realização de políticas públicas...Tem a parte humana, tem a parte de negociação...tem a parte de nossa...demais...muita coisa...

Você quer que eu descreva todos?

**Pt. Pode falar o que é mais marcante...**

**En.** Eu acho que isso assim...como transpor barreiras, essas barreiras que são barreiras comuns né...Barreiras de comunicação entre as pessoas, barreiras entre as instituições...empresas privadas



que estão oferecendo algum serviço que podem auxiliar muito uma política pública que pode ajudar muita gente...Então sim, foi essencial, esses conhecimentos se eu não tivesse estudado de maneira pregressa eu não saberia o que fazer...Então foi primordial o conteúdo da sala de aula.

**Pt. Comentários adicionais?**

**En.** Transformou sim...Porque às vezes uma coisa que eu pensava né. Às vezes a gente pensa que o conhecimento que a gente tem é comum, mas ele pode ser útil para muita gente. E que por mais que achasse que não você acaba vendo que o ferramental pode ajudar muita gente.

Então pessoalmente foi muito bom saber disso...também foi muito bom pra incentivar...desde que eu voltei eu estou procurando me engajar mais em trabalho voluntário, em conhecimento político que eu gosto bastante...eu vi que eu tenho um conhecimento que eu posso ajudar muita gente.

## **ENTREVISTA 6**

**Colombiano, 32 anos, estudante do Master em Avaliação e Gestão de Projetos, voluntariou em um processo de consultoria em uma pequena empresa do setor industrial. Atualmente trabalha em uma empresa de energia como gerente de projetos.**

**Pt. Did your participation in the program make it possible to acquire new knowledge? Which ones?**

**En.** Yes, there was the knowledge about consultancy. But is more about the access to a industrial sector that I didn't know. Maybe you remember was about a carton boxes fabric, with is something really new to me. Not much in space of academic conception...but to access to the company, and to people with real life problem...

**Pt. Were there any development of new worldviews? Which ones?**

**En.** Not really, I think by my work experience I have something similar...I mean, was a good opportunity but not a life change experience.

**Pt. Were there any development of new abilities? Which ones?**

**En.** I think the main skill is how to manage temperamental person...and get information about the company. For me is more about make this approach to this person...he was open his factory and give information to us...It was is kinda hard...I know he feel awkward, and some kind afraid about the information...So I've learned about not push to hard...understand the entrepreneur perception of the process. I guess this is gonna be more useful in consultancy work...I think the human approach.

**Pt. So you learned how to approach with different people with different mindset, different ways of thinking?....**

**En.** More than that... how to approach with a person who are jealous about their knowledge....las preocupaciones de el dono de la empresa para las informaciones. Un momento particular fue cuando pregunté sus statements financeiros, que no es una información privada es quase pública...pero la asistente contable la facilitó inicialmente con mucho detalle, lo cual es muy delicado...Entonces el señor se molesto, se sentió invadido...En ese momento vi que era muy importante manejar la relación con esa persona para ejecutar el trabajo.

**Pt. Were there any development of new competences? Which ones?**

**En.** Creo que aprendí algo de mercado, pero no de proceso. Sabe, aprendí más en treinamento y con las personas de grupo. Y creo que es la idea. La idea era más de compartir visiones de personas que ensinó la jente algo de forma directa.

**Pt. Entonces crees que aprendió más con las personas, reuniones, discusiones, grupos de trabajo o con el trabajo?**

**En.** It was obvious for me the meetings and interaction with my colleagues. The work we done by ourselves, the training we received before the meeting was just a tiny process for me. I don't know if its about the design of the process, I mean...I knew later that the PPI was designed for people who made his final grad work, this thesis....and they created this tiny version in two weeks so the people have the experience. But they leave lots of things outside....the academics...So i think is more about interaction...the open mind process of knowing people.

**Pt. How do you think this experience contributes to your professional performance?**

**En.** Esta no fue muy útil para mi. En una media que me perfil está un poco lejo de este proceso particular que experimentamos en el workshop...Pero debo reconocer que para los demás puede ter sido mucho más útil...Pero para mi no fue, porque estoy en un nicho muy segmentado en un nicho muy específico...Entonces puedo decir que no, no me aportó mucho.

**Pq. How do you think this experience differentiates you as a professional?**

**En.** No realmente, yo creo que para una persona que hace ese tipo de experimento, que acaba de salir del pregrado, y solo tiene la experiencia académica creo que es un diferenciador, lo hace saltar de resto. Pero en este caso particular me parece que la diferencia no es notoria. Eso es una pista clara que hasta el momento no es un diferenciador.

**Pq. Crees que es porque usted ya tiene experiencia en mercado?**

**En.** Hay algo nuevo que es la aplicación de método. Digamos que todas las personas que participamos ya habíamos aportado problemas similares en perspectiva de las empresas de entender las. Pero no tanto en ese caso de desarrollo de esas técnicas y no podemos explorar todas las variables y las herramientas...yo creo, pero me parece que es el caso...

**Pq. Creo que para usted o que mas tiene valor es el proceso de consultancy?...**

**En.** Así es...y los objetivos principales eran familiarizarse con el proceso de consultancy...por otro parte interactuar con personas con condiciones intelectuales y académicas para compartir perspectivas diferentes. Pero como el desarrollo de la parte de consultoría fue algo superficial, con un entrenamiento corto no se puede tener más detalles...y también en tiempo con la empresa también era de alguna forma limitado. No digo que estuviste mal...entonces no fue un proceso completo de aprendizaje pero algo como conocer las técnicas que tienen...fue más como un abrebocas...una pequeña muestra.

**Pq. How did your past experiences and knowledge influence the performance of your volunteer work?**

**En.** El mi no fue muy útil, pero soy ingenero y nosotros ingeneros somos muy inútiles en todo que no es operacional. Creo que ha puesto bastante interés, pero que esto es mas de mi, mi perfil, creo que el problema mas tiene mas a la exposición del proceso de que la bagaje. Creo que puede ser una persona de pregrado, basta que ponen interés.

**Pq. Were you able to see relation with classroom content?**

**En.** Hay unas cosas muy transversales en relación a leitura de estados financieros. Pero en general no. Muy pocas cosas do que se usan en pregrado se puede aplicar. Mucho porque el problema fue muy orientadas a mercadero, y no es una materia que ha visto en el maestria, lo estoy viendo ahora. La resposta curta es no, porque hasta la hora no ha visto la materia que se puede utilizar.

## **ENTREVISTA 7**

**Indiana, 24 anos, estudante de MBA em Marketing, atuou em um processo de consultoria com pequenas empresas da base da pirâmide. Finalizou recentemente o curso e iniciará em breve um trabalho em uma empresa internacional de consultoria.**

**Pt. Did your participation in the program make it possible to acquire new knowledge? which ones?**

**En.** I think this program sensitizes the MBA students at SPJ to the realities of the world...Because most of the times we, when do a MBA in India, we either join directly after our undergraduate degree, wich means we haven't worked before, or at the most we have one or two weeks in the corporate work. So is like a internship we do in social development sfere...And most of us we don't have experience in the social sector...

So this is great...number one it's great that helps to sensitize us to the issues that the people faces in the different levels of society and also we get to see first hand how customers, specially for marketing students, how customers behave in different levels of society right...from below poverty line to people who are very (inaudível mas quer dizer ricas). So this gives us a insight in the customer behavior as well sensitise us.

**Pt. Were there any development of new worldviews? Which ones?**

**En.** Yes, it does change worldviews in the sense of...For example, I did my internship in Colombia. They have a internship wich made us interact with the people of the poorest sections of Bogotá and also we worked with small and medium sizes of companies, that are really familiar. When we interact with people that are operating very small business in vulnerable communities...open our eyes to their "plates" and help us to address their issues better. And most of the time in the MBA we are trained to go o a big company, and to think about big company issues...So this open our eyes to everyday problem of small enterprises... This is something as a new skill we developed in the social program...

**Pt. Were there any development of new abilities? Which ones?**

**En.** So i think many skills were developed... Number one would be talking to customers is something that was happened..for example if I'm a marketing student that are joining in a Marketing role in a company later one...I will not just talk with people of my community or my class... I'm going to talk with everyday customers...This internship helped me because I have my first experience to work with customers needs and interests. Second, made me again amusing the world sensitize, because there is not a better world...I was aware aof the fact that are people that are disgranted and who need to be empowered...And I may say that helped me to be a better corporate citizen, responsible...I'm not just one that are making profit for a company...But I should address all the stakeholders of a company, not just the shareholders, but also the customers and the people who are affected by the company at any level. So this is the two skills that I've developed.

**Pt. Were there any development of new competences? Which ones?**

**En.** So again, is very similar to new skills...For example now I feel more comfortable to talk with different kinds of customers... Earlier you would say...you know...people that not have much work experience, they read everything in books...and they feel that they can...you know...sort of understand every customer... But now this is not the case, there is (não compreensível, mas quer dizer que agora está mais consciente das necessidades do consumidor, pois teve uma vivência prática). I should be first talk to the person that I'm developing something for, be in some other shoes, and understanding the wants and the needs and only them should I begin suggestions for a product. So made me a better communicator and marketer, and improved my abilities to design a product, because now I understand that the mind of the customer is not my own, and I cannot assume that I can know everything.

**Pt. Any technical abilities?**

**En.** Yes we used MS Excel in our work, and we used Powerpoint...off course we became better on that... Off course is not something new for us...but is different when you do something in class, and when you do something in the front of a company owner. It helped us to become more professional on that. Some of us, not me, did something in programming...they became a little more technical experience on that.

**Pt. How do you think this experience contributes to your professional performance?**

**En.** I think it would be a very positive effect. Because madee me sensitizes, made me less arrogant, made me sort of...put myself in the shoes of another person, not dictating I should be suggesting to them. That was something that I'm taking with me when I'm moving to the professional world.

**Pq. How do you think this experience differentiates you as a professional?**

**En.** In the sense that, when you are doing a MBA in India, you do only one internship that is corporative, so after this program, after this 3 months, I did a different internship that is corporative. So I've interned at the Boston Consulting Group, it's very different type of internship... If I had not gone for a social internship I will probably still not aware about the realities of the world, that is something that would help me later after on...because open my eyes as I've said before...

**Pq. You became a professional with more global view...**

**En.** Yes, because as I said, in India, there is not much importance to given to having social development experience. It is not necessary, and it's not even something that your parents want you to do. Everyone is very competitive, I'm sure you heard of indians and chineses being very high in tests and scores, because this is the environment we grow up. So SPJ make mandatory, this one

month social internship, I think that makes a lot a difference. Because for many of us it is a forced experience of such activity.

**Pq. This is mandatory for all students or you can replace it for something else?**

**En.** It is mandatory for everyone, but If someone have any incapability, physical disability, medical issue...they will give something related to social field, but this is very rare, just if you have some medical issue.

**Pq. How did your past experiences and knowledge influence the performance of your volunteer work?**

**En.** Before this I had very little experiences related to social work, maybe one or two, feeding the poor, some volunteering work in the undergraduate college.

Before that I would say that, more important I've been a student of economics in my undergraduate degree, and I've read about this issue, I've read about the issues, about development economics, poverty and consequences, and what can we do to alleviate the poverty....In theory, I've already now a lot of good examples...Because India have a lot of social entrepreneurs, and I've read a lot about that, this is something as a common knowledge. So that I bring with me and helped me when I was doing the volunteer work, that is when I was able to utilize to realize the job.

SPJ in the first year, before our social experience, organized a lot of talks about social entrepreneurship, prepared some lessons, and kind of prepared us before we go to the social entrepreneurship.

**Pq. You think your theoretical knowledge helped you in the social field...**

**En.** Yes, yes.

**Pq. Were you able to see relation with classroom content?**

**En.** Yes, absolutely....When we were in Colombia, we had a lot of help from the professors....In fact we used a lot of frameworks...how to do a value chain of a company...and how if we are doing something operational part of a small enterprise, how to use a value chain framework....very fixed in the 5 forces of Michael Porter...So yes we used a lot we learned in the university....

**Pq. Additional Comments**

**En.** I think it's good because it is mandatory because if its not I don't think most students would take it...but after the program everyone has said that was something great and benefit them....Something unique from SPJ and should continued.

## **ENTREVISTA 8**

**Indiana, 25 anos, estudante de Pós Graduação em Gestão, realizou o trabalho voluntario em uma organização de desenvolvimento comunitário. Não trabalha atualmente.**

**Pt. Did your participation in the program make it possible to acquire new knowledge? which ones?**

**En.** I think yes, definitively. I think it for me, may not have so much academic knowledge, I think it was the knowledge that I realize, If i have to pitch something, I would say.

I think the biggest learning for me was to work with different people in terms of the speed of their capacity, what kind of methodology we use with them...

Another big learning I had that I didn't see much, it had a little bit outside work, and that life over there is really different, it's a cool place, different from the south where we live. So I think life there is really different, people are very close, something more personal. That was a big experience for me.

Besides that, you know, help someone, gives you a good feeling, you have done something, Is not only like just a job, it's more like a volunteering work.

**Pt. Were there any development of new worldviews? Which ones?**

**En.** I think the fact that the fact of a lot of special people are close to the (NGO name), they are not just teaching well, doing their own work...i think they have a lot of stories, also this radio, i worked on, they have a lot of stories related to arts. Heard those stories and see how they came to people heard...

And more specially from the region you are...that work give me the change of a worldview to be headed, or something...

**Pt. Were there any development of new abilities? Which ones?**

**En.** I think to came up with the “solution”, and see people - by solution i mean method or technology - and see how people adapt to it, I think think more and improvising...Design thinking was a different tool we learned at SPJIMR, you can fail fast and keep improving...

**Pt. Were there any development of new competences? Which ones?**

**En.** I think patience for sure, because as i mentioned before, you know, what I said about talk with different people, and help them to understand how the working is on, and how to make it fast... I realized that everyone works in a different ways, and I did learn something about patience.

**Pt. How do you think this experience contributes to your professional performance?**

**En.** I think, you know, be able to work with some people that I not work with, I always believe that have something to learn from someone, have someone that is always a bit scared, you now and not open to learning...

I think to have this experience in a management course, I will be a manager in the future, and I will have to work with this kind of people, so i fell that this experience among others could be a way to learn how to work with different kind of people.

**Pq. How do you think this experience differentiates you as a professional?**

**En.** I think a lot of business school don't have such a program, and you know, that just have corporate exposure, and I think in a country like ours, we still did a lot of things, but we still have a lot to go...so be part of it , can maybe give an edge, so If I have been in a situation, where this is something, where is a business growing in a part that I have to deal with this kind of people, where is not so urbanized, I may have so more insights that my peers don't have, so this could give me a professional edge.

**Pq. How did your past experiences and knowledge influence the performance of your volunteer work?**

**En.** So like i said, this volunteer work, was related some information system knowledge, and as I had some computer science experience, and I've done a little bit like that, i could give them good solutions, and do it easily.

**Pq. You was working in this kind of project because your background?**

**En.** No it just happened.

**Pq. Were you able to see relation with classroom content?**

**En.** Sure I have two subjects i can easily relate to that, one we saw in our course was design thinking, that is something that I can really relate to it, and the second, is human resources and people, you know how you will treat them, so this is what I can relate to.

**Pq. Additional Comments**

**En.** You know be in such a project like this inserted in a professional context, to add value in the professional context, I think in the end of the day work on it is humbling... You know, I always lived in a city...and have the opportunity to go to a village is really humbling...you have to walk to get food, you know that not everything is available,.. It makes you realize...as life came easy to me...during this experience there is a moment of realization...that is a humbling experience...

I highly recommends, even for a non business school student, its god do something, it makes me feel really better

## **ENTREVISTA 9**

**Indiano, 25 anos, estudante de MBA em Marketing, atuou no interior da Índia em projetos de consultoria no setor rural. Não trabalha atualmente, mas iniciará em breve um contrato com uma empresa internacional de consultoria.**

**Pt. Did your participation in the program make it possible to acquire new knowledge? which ones?**

**En.** So actually I grow up in a city, and I made my MBA in a different city. So during this DoCC program I was looking for a NGO...(inaudível) Walking on their shoes...

Learn about the markets in India...

Help the less privileged people in India...how they understand the scenario, how they behave...

**Pt. Were there any development of new worldviews? Which ones?**

**En.** I think generally when you go to a supermarket, you go to the supermarket and see, oh this brand is good, this brand is not. After the DoCC program, I see the how, how the production works on, what is inside...What is a national brand, what is a local brand...

The way I see this particular sector of the society really changed...

**Pt. So It helps you to see how it is really produced, why cost more or less...**

**En.** Exactly, and also how to see the international brands and national brands works on...

**Pt. Were there any development of new abilities? Which ones?**

**En.** Abilities...More understand the markets... I was working with a lot of numbers and data...So this make me as a data analysis, what different numbers means...how you can use the numbers and get back for those people. They have five to six year of data and they don't know what to do with that... so dealing with numbers was one the main skill that I've developed.

And interpersonal skills because you have to work with different stakeholders, the managers, the company, the sales, the farmers and the customers... so I've learned the whole thing.

**Pt. Were there any development of new competences? Which ones?**

**En.** I would say one... I was able to empathize with the people, I was able to understand what are their feeling, what are their problem...so we are from different levels, I'm from a different level, be in their shoes...You need to slow the all thing...you can go there for granted...

Some other skill I would say...lot of attention for details...You need to pay attention...

One more maybe, more a foster learn...people are really passionate about what their are developing...And this really inspired me...to find something to contribute back to the society...That was on personal learning that I have.

**Pt. How do you think this experience contributes to your professional performance?**

**En.** So like I said, the first thing it comes to my mind is that we learned a lot in our MBA program, but this was the first opportunity to apply what I've learned and how actually happens in the real world. When you apply you see the problem, the challenges...On hand experience was something I get from this program..

Secondly, as a marketer I always been working with marketing and sales, but when you go on ground you need all...to understand all the core functions as finances, operations...so interested to go hand in hand.

So when you are a marketing or a sales person you have to understand everything and all connections.

This program offer really good opportunities to students learn during their studies.

**Pq. How do you think this experience differentiates you as a professional?**

**En.** Like I said, our college is one of the very exclusive institutions to have this kind of program. So it gives me the opportunity to understand how the bottom of the society pyramid works, unique opportunity to work with them and understand their problems.

And currently lots of companies in India are now focusing in developing countries and there you have the bottom of pyramid that we are talking about and is there where the companies want to make money. So had this experience is something to differentiates me from other colleagues who not passed through this.

**Pq. How did your past experiences and knowledge influence the performance of your volunteer work?**

**En.** So I was a engineer, I was in the software development, and then I've come with a MBA. I have to keep my mind open...When I was in this volunteering working, I was having a lot of everything...I was in a sales place to sell the product, for example. So this is new for me, so that I always mention that, I have to have my eyes open...

**Pq. Were you able to see relation with classroom content?**

**En.** When I identify a problem and I can see a solution...So this part was very easy. But then the next part, implement the solution, was very difficult...

It was hard to implement the solution on the ground...And I saw that depends a lot of different points, the environment, the people...

**Pq. Additional Comments**

**En.** Generally we have a very busy professional life, and I always wanted to contribute back to the society and I've not had the opportunity until now. This program was really touched with the NGOs, doing some volunteer work..and now I'm in contact with them to help. So one, opened a opportunity to contribute back to the society.

And secondly when you are in a professional institution doing a course and have about 200 people who enter to go in different projects...I think is really different for each of them.