



CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

WATSON DOUGLAS DE ARAÚJO LIMA

**DESENVOLVIMENTO DE UM LÍDER: UM ESTUDO SOBRE O MODELO DE
LIDERANÇA APLICADO NA AIESEC EM FORTALEZA**

FORTALEZA

2021

WATSON DOUGLAS DE ARAÚJO LIMA

DESENVOLVIMENTO DE UM LÍDER: UM ESTUDO SOBRE O MODELO DE
LIDERANÇA APLICADO NA AIESEC EM FORTALEZA

Trabalho de conclusão de Curso (TCC)
apresentado ao curso de Administração do
Centro Universitário Christus, como requisito
parcial para obtenção do título de bacharel em
Administração.

Orientadora: Prof.a Ma. Virna Fernandes
Távora Rocha.

FORTALEZA

2021

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação Centro
Universitário Christus - Unichristus
Gerada automaticamente pelo Sistema de Elaboração de Ficha Catalográfica do Centro
Universitário Christus - Unichristus, com dados fornecidos pelo(a) autor(a)

L732d Lima, Watson Douglas de Araújo.
Desenvolvimento de um líder : Um estudo feito sobre o modelo de liderança aplicado na AIESEC em Fortaleza / Watson Douglas de Araújo Lima. - 2021.
79 f. : il.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Centro Universitário Christus - Unichristus, Curso de Administração, Fortaleza, 2021.
Orientação: Profa. Ma. Virna Fernandes Távora Rocha.

1. Liderança. 2. Desenvolvimento de Liderança. 3. AIESEC. I. Título.

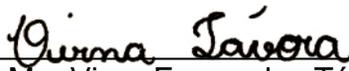
CDD 658

Watson Douglas de Araújo Lima

Monografia apresentada ao Curso de Administração do CENTRO UNIVERSITÁRIO CHRISTUS, como requisito parcial para obtenção do Grau de Bacharel.

9,6

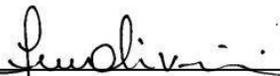
Média Final



Ma. Virna Fernandes Távora
Rocha Orientador(a)



Dra. Maely Barreto de Sousa
Examinador(a)



Dra. Zaila Maria de Oliveira
Examinadora(a)

Data da Aprovação: 24/06/2021

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, gostaria de agradecer à minha família, em especial minha mãe, que sempre me incentivou a focar nos estudos e em momento algum deixou de lado o suporte necessário para que eu pudesse conquistar tudo aquilo que precisava para minha vida acadêmica e profissional.

Gostaria de agradecer também a minha professora-orientadora Virna Távora, que aceitou me orientar antes mesmo de eu iniciar minha pesquisa e me apoiou durante todo o processo de execução. E também a minha amiga Amanda que esteve ao meu lado, sempre me apoiando, durante toda essa jornada de graduação.

Agradeço também a AIESEC em Fortaleza, por ter sido minha casa por 4 anos, por ter me permitido ser líder, conhecer outros estados e até mesmo um outro país, além de ter me feito viver todo o modelo de liderança que tive a honra de pesquisar durante todo este trabalho.

Ademais, sou muito grato ao meu amado EB Pocotó: Daniel, Marcela, Diego, Ivna, Jeci, Luís, Gisele e Gabi, por terem me ensinado na prática o que ser um líder e me mostrarem meu real valor e importância em diversos momentos que passamos juntos enquanto enfrentamos inúmeros desafios frente a uma pandemia mundial e ainda assim, guiamos mais de 100 voluntários presentes no nosso comitê no ano de 2020 com muita garra e resiliência.

Agradeço também às minhas cinco entrevistadas: Grazielly, Camilla, Letícia, Ivna e Gisele que dispuseram de seu tempo para me ajudar na execução dessa pesquisa incrível e que com toda a certeza, enriqueceram da forma mais linda possível este trabalho de conclusão.

Sou grato também à Thesca, Alexia e Guilherme, por estarem comigo durante boa parte desta minha jornada que foi pesquisar e escrever meu trabalho de conclusão, sem soltarem a minha mão e me apoiarem a todo momento, até mesmo em situações em que não tinha muito claro o que fazer ou que caminho seguir.

Por fim, e não menos importante, como diria nossa contemporânea Anitta, gostaria de agradecer a mim mesmo por nunca desistir e ser muito determinado a alcançar todos os meus sonhos, sejam eles difíceis ou supostamente impossíveis.

RESUMO

Com o passar dos anos, as organizações perceberam que a liderança pode ser primordial para aumentar sua produtividade e seus resultados. Além disso, entendeu-se que ser líder é muito mais do que ter o papel de gerir ou direcionar, é preciso acompanhar, motivar, ensinar e desenvolver seus liderados. A partir disso, surgiram os modelos de liderança, os quais têm como foco auxiliar os indivíduos a desenvolver o ato de liderar. Ademais, o desenvolvimento da liderança aparece com o intuito de colocar esses colaboradores em ambientes e situações desafiadoras para que possam melhorar suas habilidades e vencerem os desafios corriqueiros. Nesse contexto, a AIESEC, desenvolve os líderes por meio do modelo de liderança denominado *Leadership Development Model* (LDM), que tem o objetivo de desenvolver as habilidades de *Self Aware*, *Empowering Others*, *Solution Oriented* e *World Citizen* em seus colaboradores para que se tornem líderes. Logo, torna-se interessante conhecer um pouco mais o modelo adotado pela organização, que pode servir de conhecimento para a ciência da administração, como para outras empresas que têm interesse em desenvolver líderes, mas não sabem como. Sendo assim, para atingir o propósito da pesquisa, determinou-se como objetivo geral da pesquisa analisar o desenvolvimento do modelo de liderança aplicado na AIESEC Fortaleza. Para isso, a pesquisa desenvolvida foi classificada como qualitativa, feita através da aplicação de uma entrevista semiestruturada com colaboradores que viveram o modelo proporcionado pela organização, fazendo uma triangulação com os estudos literários e com as informações que constam em documentos da AIESEC. Sendo assim, percebeu-se que o desenvolvimento de liderança pelo modelo aplicado acontece de forma clara, mas vinculada à experiência única de cada indivíduo, tendo assim a liberdade para crescer em torno daquilo que acredita melhor lhe beneficiar. Ademais, o estudo relata a importância da liderança na vida dos colaboradores juntamente com os benefícios profissionais que o modelo os proporcionou e por fim, é feita uma comparação de perfil de liderança diante dos dados obtidos, analisando assim, como a organização consegue realmente criar líderes diante do modelo trabalhado.

Palavras-chave: Liderança. Desenvolvimento de Liderança. AIESEC.

ABSTRACT

Over the years, the organizations have realized that leadership might be primordial to level up your productivity and results. Besides that, it was understood that being a leader is much more than just have a role to manager or to direct people, it must support, to motivate, to teach and to develop your followers. Because of that, the leadership models appeared, which focuses on helping people to develop the way to lead. Besides, the leadership development appeared with the intention to put those contributors in environments and challenges situations through which they must improve their leadership skills to beat the daily challenges. In this context, AIESEC develops the leader through the leadership model called Leadership Development Model (LDM) which aims to develop the skills of Self Aware, Empowering Others, Solution Oriented and World Citizen in your contributors to become leaders. Then, it is interesting to know a little more about the model adopted by the organization because it might serve as a knowledge base for the science of management, as for other companies that have the interest in developing leaders, but they still don't know how. Therefore, to achieve the purpose of the research, it was defined as the general object to analyze the development of the leadership model applied at AIESEC Fortaleza. So, the research was classified as qualitative, made through the application of a semi-structured interview with employees who lived the model proportionate by the organization making a triangulation with the literary studies and information of documents from AIESEC. Thus, it was noticed that the leadership development applied by the model works in a clear way, but related to the unique experience of each person, having the freedom to grow around what they believe it's better to benefit themselves. Furthermore, the study relates the importance of leadership in the contributors' life with the professionals benefits that the model has provided and in the end, it was made a match leadership profile with the database to analyzing how the organization truly creates leaders through the chosen model.

Key-words: Leadership. Leadership Development. AIESEC.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Evolução do conceito de liderança.....	15
Quadro 2 - Modelos de liderança.....	28
Quadro 3 - Resumo dos aspectos ligados ao desenvolvimento de um líder.....	32
Quadro 4 - Função dos entrevistados na organização.....	39
Quadro 5 - Divisão de perguntas do questionário aplicado.....	41
Quadro 6 - Motivação dos entrevistados.....	43
Quadro 7 - Liderança para os entrevistados.....	45
Quadro 8 - Perspectivas sobre os pilares do LDM.....	56
Quadro 9 - Perspectivas sobre o LDM e características adquiridas.....	59
Quadro 10 - Benefícios da liderança na perspectiva dos profissionais entrevistados.....	62
Quadro 11 - Perfil de liderança dos entrevistados.....	65
Quadro 12 - Características adotadas pelos entrevistados durante a liderança.....	67

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	13
2.1 Origens e conceitos da liderança	13
2.2 Modelos de Liderança	19
2.3 Desenvolvimento de Liderança.....	29
3 METODOLOGIA	36
3.1 Delimitação da Pesquisa	36
3.2 Ambiente e Sujeitos da Pesquisa	37
3.3 Natureza da Pesquisa.....	39
3.4 Tipologia da Pesquisa.....	40
3.5 Coleta e tratamento de dados	41
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	43
4.1 O papel da liderança na perspectiva dos entrevistados.....	43
4.2 Processo de desenvolvimento de liderança	47
4.2.1 <i>Self Aware</i>	47
4.2.2 <i>Empowering Others</i>	49
4.2.3 <i>Solution Oriented</i>	51
4.2.4 <i>World Citizen</i>	53
4.2.5 <i>O modelo de liderança da AIESEC</i>	55
4.3 Benefícios da liderança	62
4.4 Perfil de liderança	65
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	70
REFERÊNCIAS.....	73
APÊNDICE A – ENTREVISTA.....	78

1 INTRODUÇÃO

Liderança é um tema relevante e historicamente pesquisado dentro das organizações públicas ou privadas (HOLLANDER, 1964; TANNENBAUM, 1970; KATZ; KHAN, 1973; MCGREGOR, 1973; FIEDLER, 1974; JAGO, 1982; MEINDL; EHRLICH, 1987; KOTTER, 1990; CHIAVENATO, 1999; MAXWELL, 2008); BLANCHARD, 2011; ZANELLI; ANDRADE; BASTOS, 2014; ROBBINS, 2015). Liderar tornou-se necessário na gestão de pessoas, sendo visto como uma grande habilidade que possibilita a gestão de um grupo de indivíduos que estão em busca de um único propósito. Apesar disso, é importante ressaltar a liderança é um tema estudado há algum tempo e tem evoluído com a sociedade e suas empresas.

No início dos estudos de liderança, acreditava-se que o tema vinha de alguns traços que um determinado indivíduo possuía e, conseqüentemente, os colocavam em evidência quando necessário (BERGAMINI, 1994). Ademais, a liderança passou por diversos pontos específicos na sua história, e lentamente foi se aprimorando e se ramificando em alguns conceitos do que se pode considerar a ação de liderar.

Para se ter uma ideia da evolução do conceito de liderança, em diferentes momentos foram desenvolvidos estudos com uma nova perspectiva. Inicialmente, surgiu a Teoria dos Traços, vinculada totalmente às características que os indivíduos possuíam ao nascer. Posteriormente, logo no pós-guerra, com a vinda da Escola das Relações Humanas, foi desenvolvida a Teoria Comportamental, que tinha foco nos comportamentos importantes para a execução da liderança. Depois surge a abordagem da liderança transacional, que explica que a liderança ocorre em um processo de troca entre o líder e o liderado; também surge a abordagem Situacional que buscava encontrar variáveis dentro de determinadas situações. Por fim, a Teoria Contingencial, que estuda o comportamento organizacional do líder dentro do período de transição e na forma que se cria processos (SALDER, 2003).

De forma geral, pode-se dizer que uma parte da história da liderança esteve ligada diretamente aos estudos de Gestão de Pessoas, principalmente pelo fato de que inúmeras vezes um indivíduo deixa seu líder interior aflorar em meio a um grupo de pessoas que estão em busca de um objetivo. Sendo assim, estudos buscam entender

como um grupo de pessoas se comporta diante de uma realidade, mas ao mesmo tempo, como uma única figura gestora é capaz de se sobressair diante daquela situação e guiar seus companheiros para a meta almejada.

Logo, torna-se claro como o líder tem um papel importante e necessário para alinhar sua equipe junto com as estratégias de uma organização, na qual exercem suas atividades (PEDRUZZI JR. *et al.*, 2014). Por toda sua importância no meio organizacional, o líder tem sido cada vez mais estimulado e apreciado pelas empresas e demais instituições, já que de forma direta ou indireta, possuem uma forte influência sobre os resultados, pois costumam ser a fonte de engajamento e motivação daquele ambiente de trabalho.

Um líder atua como porta voz de todas as estratégias e são agentes de mudanças quando necessário. Além disso, suas ações são listadas em três importantes bases, que são o ato de guiar toda a direção estratégica; manter a comunicação sobre o planejamento empresarial; e manter a motivação em um bom nível para que, por fim, as metas sejam atingidas de acordo com o que se é esperado de cada uma das equipes, para que possuam um foco específico dentro de tal organização (KOTTER, 2000).

Ademais, dentro de todo esse cenário, é possível ver que uma simples imagem de autoridade dentro de um grupo de pessoas não é o suficiente diante de todo o contexto de inúmeras transformações e turbulência, tornando assim, a figura do líder algo indispensável para incentivar e direcionar os indivíduos ao crescimento daquele ambiente em meio a tantos outros mercados competitivos (PEDRUZZI JR. *et al.*, 2014).

Apesar de ser clara a importância da liderança nos estudos atuais, nem sempre este tipo de pensamento existiu, pois no início daquilo que se acreditava ser líder, o cargo era considerado e assumido por uma figura autoritária. No decorrer dos anos uma transição começou a acontecer entre este estilo de liderança, que passou a ser orientada por um comportamento mais democrático, com foco na motivação do empregado e considerando cada indivíduo como uma parte integrante da organização (STONER; FREEMAN, 1999).

Mesmo com os diversos estudos acerca do tema, as empresas estão em contextos cada vez mais flexíveis, que exigem mudança. Por isso, os estudos de liderança continuam avançando e seguinte pergunta é uma constante: “o que faz um

líder?”. Tendo isso em vista, com o passar do tempo, grupos de estudiosos e organizações passaram a sentir necessidade de criar modelos que pudessem desenvolver um padrão mínimo de habilidades para um líder.

Com o desenvolvimento desses modelos, a importância do papel de um líder nas organizações e o aprendizado de que a liderança é uma habilidade que pode ser desenvolvida, as organizações, sejam públicas, privadas ou do terceiro setor, têm prezado pelo desenvolvimento dessa habilidade gerencial.

De acordo com Weick *et al.* (2005), o desenvolvimento da liderança surge do desempenho coletivo entre as pessoas que fazem parte de um grupo e que o significado das atividades executadas diariamente resulta numa construção de determinados sentidos compartilhados entre os indivíduos. Além disso, em vários momentos, este processo vai estar ligado a toda uma competitividade que é preciso existir para desenvolver liderança diante de um contexto característico (GALLI; MÜLLER-STEWENS, 2012). Dessa forma, pode-se dizer que a junção de algumas competências é o que determina a efetividade e aceitabilidade da liderança (WINCK *et al.*, 2016; JAVIDAN; WALKER, 2013), fatores essenciais para o desenvolvimento da liderança.

Nessa perspectiva, torna-se relevante compreender como as empresas estão desenvolvendo os seus colaboradores em busca de lideranças. Para isso, a pesquisa irá desenvolver o seu estudo na AIESEC, organização gerida por líderes jovens do mundo, e que possui um modelo de liderança focado em 4 principais características que um líder precisa ter para conseguir alcançar um bom desenvolvimento. A organização tem o objetivo de formar líderes para o gerenciamento de pessoas em seu meio e no mundo.

A partir destas atribuições, a organização acredita que é possível formar um líder preparado para impactar o mundo e mudar qualquer grupo de pessoas que necessitem de liderança para alcançar seus objetivos, sejam eles pessoais ou profissionais. Além disso, com o modelo, a organização guia todo o seu treinamento e execução de atividades do dia a dia e ainda a implementa nos projetos que são realizados durante os intercâmbios, independentemente de ser social ou profissional.

É válido ressaltar que a organização segue um modelo de liderança próprio chamado de *Leadership Development Model* (LDM), que tem como foco proporcionar determinadas habilidades para seus voluntários, que seriam: ser um cidadão global, ter

autoconhecimento, capacidade de empoderar pessoas e ser orientado à solução de problemas.

Com isso, a execução da pesquisa torna-se relevante tanto para jovens que pretendem aflorar suas habilidades de líderes, como também para as organizações que buscam um modelo padrão para desenvolver seus colaboradores. Então, com a análise do modelo LDM, as organizações poderão ter acesso a um modelo de liderança que poderá impactar no desenvolvimento de seus colaboradores e que tem potencial para influenciar o dia a dia de suas atividades.

Logo, para o desenvolvimento do estudo, formulou-se a seguinte questão de pesquisa: Como a AIESEC Fortaleza desenvolve liderança a partir do modelo LDM? Diante disso, o estudo tem como objetivo geral: analisar o desenvolvimento do modelo de liderança aplicado na AIESEC Fortaleza, e os seguintes objetivos específicos:

- Descrever o papel da liderança na perspectiva dos entrevistados e da AIESEC;
- Descrever o processo de desenvolvimento de líderes a partir do modelo de liderança na AIESEC em Fortaleza;
- Apontar os benefícios obtidos pela AIESEC em Fortaleza com o desenvolvimento de liderança da organização;
- Identificar o perfil de liderança desenvolvido pela AIESEC em Fortaleza.

Deste modo, a pesquisa será dividida entre seis seções, percorrida na seguinte ordem: inicialmente com a introdução que mostra os principais aspectos do estudo, como por exemplo a justificativa, a questão de pesquisa, o objetivo geral e os objetivos específicos; logo em seguida é apresentado o referencial teórico, que tem como foco contextualizar o tema central do estudo; posteriormente, desenvolve-se a metodologia, descrevendo os métodos aplicados na pesquisa para o alcance dos objetivos do estudo; em seguida, a análise e apresentação dos resultados obtidos; logo depois, as considerações finais sobre o estudo; e por fim, as referências utilizadas como base para a pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção apresenta os principais temas abordados no trabalho, tais como o histórico da evolução da liderança, os modelos que foram estudados e implementados, além da importância do desenvolvimento de um líder na atualidade. Junto disso, também é discutido o papel de um líder dentro de cada etapa da história e do crescimento da liderança no mundo, exemplificando e detalhando como tal figura é capaz de mudar a realidade de uma organização caso seja bem trabalhada e executada estrategicamente.

2.1 Origens e conceitos da liderança

Liderança é um tema que durante anos vem sendo estudado, evoluindo e sendo analisado por diferentes perspectivas para que enfim seja possível conceituá-lo. Entretanto, segundo Robbins (2005), ainda não existe uma definição universal sobre o que realmente pode ser chamado de liderança, e da mesma forma, em relação ao que se refere ao comportamento e ao estilo de liderar de um indivíduo que assume o posto de líder dentro de uma organização.

Ademais, de acordo com Pedruzzi Jr. (2014), não se pode dizer exatamente a origem do tema liderança, mas é possível observar pequenos pontos de pesquisa e discussão sobre o assunto desde a época de Platão. Posteriormente, assume mais forças e importância a partir das teorias da administração que passaram a ser estudadas e implementadas dentro das organizações durante vários anos na história da humanidade e no mundo dos negócios.

Ao se buscar a definição de liderança, Behnke (2014) afirma que ela consiste, basicamente, em um método para influenciar as pessoas ao seu redor a partir do seu poder e habilidade, que junto ao diálogo e suas atitudes exemplares, consegue alcançar os objetivos que haviam sido estabelecidos anteriormente, além de moldar seus liderados a partir de seus conceitos. Tal conceito não necessariamente é aceito ou seguido por todos os estudiosos do tema, pois ainda existem inúmeras definições, sem um consenso para que se consiga juntar todas as definições criadas e se unifiquem em uma única forma para apresentá-la ao mundo.

Quando se trata do mundo empresarial, Giustina, Gasparetto e Lunkes (2020) afirmam que, para as empresas se manterem fortes diante da competitividade do mercado, elas precisam de capacidade para lidarem com todas as dificuldades e assim alcançarem seus objetivos, mas para chegarem aonde precisam é necessário gerenciar tanto suas forças internas como as externas as quais afetam diretamente suas operações. É nesse ponto que o líder é importante para a organização, pois ele é o indivíduo que terá o papel de auxiliar uma empresa a se alavancar, além de ser responsável pela manutenção da motivação e engajamento de todos os colaboradores ali presentes.

Para Ruviaro, Gianezini e Dill (2014), o líder é uma figura que necessita de uma inteligência mais criativa, pois deve ser capaz de entender as verdadeiras ânsias das pessoas e da sociedade, além de possuir resiliência para lidar com situações inesperadas e saber como agir de uma forma não programada ou não convencional. Conseqüentemente, a liderança obtém uma grande importância no ato de motivar os colaboradores e mobilizar recursos necessários para alcançar o desempenho esperado (ANTONAKIS; HOUSE, 2014).

Sendo assim, tem-se claro que os gestores devem se preocupar em assumir um estilo de liderança que seja adequado o suficiente para guiar sua equipe aos objetivos organizacionais e ainda assim conseguir atingir o maior desempenho possível (GIUSTINA, 2014). Além disso, é necessário que o líder tenha total conhecimento da sua importância dentro da organização e o quanto ele é um agente catalisador para que os resultados daquela organização consigam ser alcançados.

Uma das maneiras que tais gestores podem ser capazes de engajar e influenciar seus liderados dentro das atividades executadas, e também dar suporte nas tomadas de decisões, é a partir dos sistemas de controle gerencial, os quais possibilitam e facilitam a forma de obter as informações necessárias para o desenvolvimento da empresa (NGUYEN *et al.*, 2017). Tais sistemas são ferramentas que podem facilitar a vida de um líder, pois a principal chave da liderança está ligada à mente criativa e inovadora, ao poder de influência em um grupo de pessoas, à visão estratégica, ao saber enfrentar os desafios em busca dos objetivos definidos e até mesmo a possuir uma

facilidade de adaptação e proatividade diante de situações que estavam fora do planejado.

De modo geral, é possível observar que cada vez mais o papel do líder é bem-visto e buscado pelas organizações com o intuito de conseguir promover sua marca, alavancar seus resultados, manter suas estratégias e até mesmo criar uma cultura que se perpetue ano após ano. Porém, como já se sabe, nem sempre o papel do líder foi esse, além disso, não foi com esse intuito que se começou a estudar o que é a liderança e como ela é capaz de influenciar a vida útil de um grupo de pessoas. Sendo assim, a partir do Quadro 1, têm-se descrito os estudos iniciais sobre o que se era discutido em relação à liderança e como foi feita sua evolução no decorrer das décadas.

Quadro 1 – Evolução do conceito de liderança.

AUTORES (ANO)	CONCEITO
HOLLANDER (1964)	O processo da liderança está ligado a um tipo de relacionamento que se tem uma influência mútua por ambas as partes, vinculado principalmente para o cumprimento do propósito dos dois lados, tais como aqueles de um determinado grupo ou organização.
TANNENBAUM (1970)	A ato de liderar pode ser conceituado como o poder da a influência interpessoal executada em uma determinada ocasião, a partir do processo de comunicação, para que assim, seja possível chegar até um objetivo específico, colocando em um mesmo campo de ação a figura do influenciador, nesse caso chamado de líder, que afeta diretamente no comportamento do influenciado, sendo este o seguidor, em uma dada situação.
KATZ E KHAN (1973)	Liderança é encontrada na literatura das ciências sociais como uma capacidade de posicionamento, ou seja, como a característica de uma pessoa que a partir das suas condutas, consegue a partir de seus conceitos implicar algo no agente influenciador e nas pessoas influenciadas por ele.
MCGREGOR (1973)	Liderança está diretamente associada à ideia de um relacionamento, onde de um lado constata-se o líder que tem o papel de provocar influência em diferentes pontos, como por exemplo, seus aspectos, seu ambiente, e as vontades de seus liderados.

FIEDLER (1974)	Liderança está ligada à relação entre pessoas, e que o ato de influenciar e o poder são direcionados de uma forma não uniformizada em relação a uma base legítima, de modo que seja possível identificar com clareza a presença de um grupo de seguidores.
JAGO (1982)	O ato de liderar ocorre a partir do uso não coercitivo e prático da ação de influenciar para coordenar e dirigir atividades dos indivíduos de uma determinada organização focando em atingir suas metas estratégicas.
MEINDL E EHRLICH (1987)	É o ato de prestar, por meio do líder, a maneira mais convincente e emocionalmente gratificante para que os liderados possam executar suas atividades de modo ordenado, e conseqüentemente, tais indivíduos acabam atribuindo a esse líder a prerrogativa de herói.
KOTTER (1990)	Descreve a liderança como o atributo de conseguir motivar e inspirar determinados indivíduos a seguirem no caminho certo, em relação aos empecilhos gerados pelas mudanças imprevistas, além de ser capaz de encantar as pessoas e alocar os interesses, emoções e necessidades humanas.
CHIAVENATO (1999)	Defendia que a liderança é um modo de influenciar e tal ação é uma transação interpessoal que faz com que o indivíduo atue com o intuito de mudar o comportamento de uma outra pessoa a partir de um modo inteiramente intencional.
MAXWELL (2008)	Liderança significa a ação dos líderes em relação ao seu liderado, ou seja, representa o ato de ajudar a adquirir habilidades, apoiar em sua vida profissional e pessoal, potencializar seus liderados e obviamente fazer com que eles cresçam dentro da organização em questão.
BLANCHARD (2011)	Acreditava que a liderança só acontecia quando ela se adaptava ao nível de desenvolvimento de cada pessoa, para que assim fosse possível fazer com que cada liderado se sentisse motivado para dar sempre o melhor de si. Além de acreditar que existia a Liderança Situacional, que se baseava na ideia de não existir um tipo de liderança correto para incentivar o crescimento de um liderado, ele varia de acordo com a ocasião.
ZANELLI, ANDRADE E BASTOS (2014)	Descreve a liderança como algo milenar da sociedade e que regularmente é estudado como ferramenta de influência sobre diversos tipos de grupos.

ROBBINS (2015)	A liderança é o processo de gestão vinculado diretamente à confiança entre o líder e o liderado. Independentemente da forma de liderar, a partir do momento que tal confiança existe, seus liderados estarão mais dispostos a executar suas atividades pois acreditam que seus ideais e direitos serão seguidos.
----------------	--

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Hollander (1964), Tannenbaum (1970), Katz e Khan (1973) McGregor (1973), Fiedler (1974), Jago (1982), Meindl e Ehrlich (1987), Kotter (1990), Chiavenato (1999), Maxwell (2008), Blanchard (2011), Zanelli, Andrade e Bastos (2014) e Robbins (2015).

Como é possível notar no Quadro 1, durante anos, tais conceitos foram escritos na história acadêmica, mas nem sempre concordavam entre si quanto a definição do que se considera de fato a liderança ou quanto ao desenvolvimento de um líder dentro de uma determinada organização.

Sendo assim, pode-se notar que desde as primeiras definições, os autores já não entravam em um acordo com facilidade. Por exemplo, para Hollander (1964), a liderança era um processo que estava diretamente ligado ao relacionamento entre ambas as partes, ou seja, entre o influenciador e o influenciado, e que também seria preciso cumprir os propósitos dos dois lados, para que só assim exista tal liderança naquele ambiente.

Entretanto, com apenas 4 anos de diferença, Tannenbaum (1970) dizia que a liderança estava ligada ao poder de influência interpessoal que seria posto em prática em uma ocasião específica, com o único intuito de alcançar um determinado objetivo, mas que obviamente existiria a figura do influenciador afetando diretamente o comportamento do influenciado ou seguidor. Logo, é possível notar que, com poucos anos de diferença, um conceito que antes era definido como algo em comum entre duas pessoas, já passou a ser definido como um certo tipo de influência de um líder em relação ao seu liderado.

Passando-se pouco tempo depois, já se enxergava também a liderança como uma ciência social que permitia com que existisse um posicionamento capaz de implicar algo no agente influenciador e também naqueles que ele influenciava (KATZ; KHAN, 1973). Além disso, no mesmo período, dizia-se que a liderança era algo semelhante a um relacionamento, com o líder tendo o papel de provocar uma determinada influência em relação a diferentes pontos no seu liderado (MCGREGOR, 1973).

Além disso, também foi proposto que era possível identificar a liderança com uma maior clareza a partir do momento que existissem grupos de indivíduos (FIEDLER, 1974). Sendo assim, alguns anos depois, percebe-se que alguns autores passaram a definir a liderança com um pouco mais de semelhança, principalmente quando se trata do fato de que a partir desse momento, ela já era vista como uma ciência social e que estava diretamente ligada ao relacionamento de pessoas dentro de um determinado grupo.

Posteriormente, a liderança passou a ser mais do que o ato de influenciar pensamentos e propósitos de indivíduos, mas também a estar vinculada a determinadas atividades que influenciam o desenvolvimento de uma organização. Por exemplo, para Jago (1982), liderar estava ligado a ação de influenciar pessoas para coordenar e dirigir atividades com o foco em atingir suas metas estratégicas. Enquanto para Meindl e Ehrich (1987), que também relacionavam atividades à liderança, tal figura de líder passava a ter uma prerrogativa de herói, com o intuito de guiar seus liderados em busca de seus objetivos.

Na década de 1990, já começou a ter início as definições que estavam relacionadas ao ato de motivar e inspirar indivíduos para conseguirem vencer seus desafios e enfim serem capazes de alcançar seus interesses e necessidades humanas (KOTTER, 1990). Ainda assim, o conceito de que a liderança era o ato de influenciar pessoas com o intuito de mudar comportamentos dos indivíduos a partir da influência intencional de uma outra pessoa ainda era algo falado (CHIAVENATO, 1999).

Entrando no século XXI, passou-se a ter definições que estavam vinculadas além da motivação, que diziam que o líder tinha o papel de relação com o seu liderado, e que esse precisava ajudar de diversas formas, seja no ambiente profissional ou até mesmo no pessoal (MAXWELL, 2008). Também se via que a liderança só existia a partir do momento em que ela se adaptasse ao nível de desenvolvimento de cada indivíduo dentro daquele grupo de pessoas, pois assim seria possível que existisse uma motivação maior para entregar o melhor de si mesmo (BLANCHARD, 2011).

Com definições bem mais recentes, acredita-se que a liderança é uma grande ferramenta ou um instrumento social que está a milênios na nossa sociedade e que utiliza o poder da influência para guiar um grupo de pessoas (ZANELLI; BORGES-ANDRADE;

BASTOS, 2014). Além disso, também tem o poder de ligar o ato de liderar com a confiança, e que tal sentimento era um dos principais motivos para que o liderado pudesse se dedicar realmente às suas atividades devido à crença no seu líder (ROBBINS, 2015).

Desse modo, o conceito de liderança foi e ainda é recorrentemente redefinido, ou melhor, acompanhado pela realidade do ato de liderar a partir do que se é visto e estudado diante da veracidade do que pode se considerar líder. Além disso, diferentemente das décadas passadas, hoje a liderança é considerada algo necessário para as organizações e também para que as pessoas possam alcançar seus objetivos pessoais e profissionais, o que de fato torna esse tema um assunto a ser constantemente estudado e analisado.

2.2 Modelos de Liderança

Diante de todos esses anos de evolução dos conceitos da liderança, simultaneamente foram surgindo modelos de liderança que serviam como um modelo guia para que as organizações pudessem experimentar ou testar a figura do líder, pondo em prática aquilo que se estava sendo estudado de um modo recorrente.

Um dos primeiros modelos conhecidos pelo mundo e que surgiu logo nos estudos iniciais da liderança foi o modelo da Teoria dos Traços, que, de acordo com Lück (2008), foi criada com o intuito de estudar e analisar traços comuns em determinados indivíduos que normalmente demonstravam efetividade no ato de liderar dentro de um contexto social. Isso, de fato, significa que tal modelo tem um foco único em características individuais e não em processos de interação entre determinados tipos de pessoas.

Ademais, a partir desse modelo, acreditava-se que os líderes já nasciam com tais qualidades e características de liderança, não existindo a possibilidade de aprender ou desenvolver tais expertises a partir das técnicas de desenvolvimento pessoal (FACCIOLI, 2008). Isso permite concluir que o modelo não tinha nenhuma outra visão se não fosse vincular competências de um determinado indivíduo dentro do meio social no qual ele faz parte.

Assim, o líder estudado nessa época era bastante perseverante e não possuía medos em relação ao enfrentamento de desafios que lhe apareciam, e em casos de fracassos, possuía a capacidade de analisar os aspectos e situações vivenciadas. Além disso, a comunicação era uma característica que permitia ao líder ser capaz de se relacionar e de interagir com as pessoas que estavam ao seu redor, fazendo com que o ambiente permanecesse equilibrado (LÜCK, 2008).

Além disso, inicialmente também era bastante estudado as características pessoais e qualidades que diferenciavam os líderes dos seus seguidores, tais competências poderiam ser traços vinculados ao social, físico, intelectual ou até mesmo à personalidade, pois acreditava-se que a liderança era a união de todos esses pontos citados. De acordo com Robbins (2005), os estudos feitos sobre a Teoria dos Traços, na sua grande maioria, terminaram em resultados pouco palpáveis, já que era possível identificar vários tipos de traços e que geralmente se contradiziam quando colocados em comparação um com o outro.

Importante ressaltar também que o precursor dos estudos da Teoria dos Traços, Stogdil, afirmou que tal conceito realmente é não conclusivo, pois todos os tipos de características estudadas podem ser encontradas em quaisquer tipos de pessoas e não necessariamente em um líder, o que se conclui que, pela lógica, não é possível diferenciar a figura de um líder ou de um não-líder a partir desse tipo de estudo aplicado (STOGDIL *apud* BERGAMINI, 2005).

É válido mencionar que essa teoria se manteve firme até a década de 1940, pois depois desse momento, deu-se início a estudos mais universalistas, por meio dos quais o enfoque já não era unicamente as características de um indivíduo, mas também o estudo da eficácia de tal liderança e como as circunstâncias externas poderiam interferir no processo de liderança dentro de um determinado grupo de pessoas (FACCIOLI, 2008).

Com isso, logo após a Segunda Guerra Mundial, surgiu a Teoria Comportamental, advinda da Escola das Relações Humanas, que possuía um tipo de estudo um pouco diferenciado de tudo aquilo que foi visto até o momento. O foco já não era mais as características individuais, e sim como todos se comportavam em um grupo de pessoas.

As condições de trabalho da época incomodavam bastante as pessoas envolvidas, e por isso, surgia uma motivação para se buscar melhorias tanto na execução das tarefas e atividades quanto também no ambiente laboral. Assim surgem os estudos sobre a teoria comportamental.

Um grande marco para os estudos pioneiros da teoria comportamental foi o experimento feito pelo professor Mayo, com um enfoque totalmente comportamental e, que a partir dele, os estudos sobre as organizações passaram a ser habituais (DIAS; QUEIROZ; LOPES, 2018).

Ademais, de acordo com Chiavenato (2002), a Teoria Comportamental surgiu também devido a outros fatores daquela época, por exemplo, o fato de que esse estudo veio como uma forma de colocar em forte oposição a Teoria das Relações Humanas, que era focada em como as pessoas se relacionavam em um grupo, com a Teoria Clássica, que tinha um foco nas tarefas e estruturas organizacionais. Além disso, o modelo também possuía críticas às duas teorias citadas anteriormente, pois ele não acreditava na ingenuidade e romantismo de uma teoria, e ao mesmo tempo, rejeitava o conceito de autoridade formal e posicionamento rígido dentro da organização vinda da outra.

Importante ressaltar que a teoria comportamental teve os seus estudos aprofundados a partir de Herbert Alexander Simon, Chester Barnard, Douglas McGregor, Rensis Likert e Chris Argyris, e quando se fala de uma pesquisa mais voltada para a motivação humana, pode-se citar Abraham Maslow, Frederick Herzberg e David McClelland (CHIAVENATO, 2002).

Além disso, dentro da Teoria Comportamental, existiram alguns estudos que se destacaram no ambiente organizacional, principalmente quando se junta a teoria aplicada à figura de um líder, como por exemplo: Teoria X e Y de McGregor e a Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow.

Segundo Dias, Queiroz e Lopes (2018), a Teoria X e Y de Douglas McGregor afirmava que existiam dois tipos de profissionais que se divergiam bastante dentro de um ambiente organizacional. De um lado estava a Teoria X, formada por pessoas autoritárias e até mesmo consideradas indolentes, que geralmente evitavam executar suas responsabilidades no trabalho. Já por outro lado, tinha a Teoria Y, que representava

pessoas mais proativas, que sabiam trabalhar em equipe, e ainda assim costumavam ter bastante iniciativa quando necessário tomar uma decisão.

McGregor também classificava suas teorias como dois opostos administrativos, pois na vertente da Teoria X existia um estilo bem mais tradicional, pragmático e até mesmo mecânico, enquanto na Teoria Y, o estilo já tinha um foco diferenciado, destacando-se em comportamentos mais humanizados, com novas ideias, e que enxerga o homem como parte dos processos gerenciais (SOUZA *et al.*, 2015).

Ademais, é interessante comentar que a figura de um líder dentro de uma organização passa a ser vista de uma forma bem mais presente na Teoria Y, que permitia às pessoas um destaque no grupo, e que permanecessem, mesmo que informalmente, na liderança daquele grupo de pessoas. Na Teoria X, o único líder possível era aquele presente na hierarquia e que jamais poderia ser contrariado ou deixado de ser acatado. Essa perspectiva também pode ser notada no desenvolvimento dos três estilos de liderança apontados por Whitte e Lippit, ao indicarem que podem existir as lideranças autocráticas, democráticas e liberais em uma organização.

A Hierarquia de Necessidades de Maslow defende que todas as pesquisas anteriores relacionadas à motivação convergem a partir das necessidades, impulsos e estados de motivação. Além disso, esse modelo tinha como proposta a motivação como a principal fonte de energia existente dentro de cada indivíduo, até porque tais necessidades são basicamente a privação de determinadas satisfações humanas (BERGAMINI, 2008). Por isso, a motivação é um forte aliado da liderança, já que é necessária para conduzir as suas funções, como também para direcionar as pessoas ao desempenho esperado.

Tal teoria afirma que dentre os níveis de satisfação humana, eles podem se dividir em cinco pontos hierárquicos de acordo com seu nível de necessidade. A teoria é explicada a partir de uma pirâmide, onde, nos pontos mais baixos, estão as prioridades básicas, relacionadas às ânsias fisiológicas e de segurança, enquanto no topo da pirâmide constam necessidades mais voltadas para a individualização do ser, com as ânsias de socialização, status e autorrealização.

Cada etapa da pirâmide está relacionada a um tipo de necessidade e são esses pontos que influenciam diretamente no tipo de liderança dentro de uma

determinada organização. Logo, a partir da análise das necessidades dos seus liderados, um líder deve ser capaz de motivá-los a suprir essas necessidades, independentemente de estarem situadas na base ou no topo da pirâmide.

Logo após a Teoria Comportamental, que como dito anteriormente, tinha um enfoque nos comportamentos das pessoas e como esses tipos de características influenciavam no ato de liderar, teve-se início aos estudos das Teorias Transformacional e Transacional, que destacavam a explicação de como ocorre a liderança a partir de um processo de troca entre o líder e o liderado.

A liderança transformacional está diretamente ligada aos comportamentos gerenciais que são capazes de transformar, inspirar e fazer com que os indivíduos liderados sejam capazes de colocar os interesses da organização a frente dos seus próprios interesses (AVOLIO; WALUMBWA; WEBER, 2009).

De acordo com Bass (1999), existem quatro tipos de comportamentos que estão fortemente relacionados a um líder transformacional, por exemplo: ser capaz de criar uma motivação inspiradora; estimular o intelectual dos liderados; ter uma influência bastante idealizada; e possuir uma consideração individualizada.

O ato de ser capaz de criar uma motivação inspiradora está relacionado com o ato de criar um significado para tais atividades, e ao mesmo tempo de proporcionar desafios para o trabalho do liderado junto com o estímulo do trabalho em equipe (BASS; RIGGIO, 2006).

Já sobre estimular o intelecto dos liderados, o líder está voltado a capacidade de estimular a reflexão e fazer com que consigam ir além das suas próprias visões, com vínculos à inovação e à criatividade (FONSECA; PORTO, 2013).

Ademais, Fonseca e Porto (2013) afirmam que a influência idealizada é basicamente a capacidade de influenciar seus liderados a partir de uma ideologia ou de valores compartilhados por determinados grupos de pessoas. Além disso, diz que a consideração individualizada está voltada ao ato de estimular o autodesenvolvimento dos liderados a partir de um suporte mais individual para cada um deles.

Falando-se da Teoria Transacional, Avolio, Walumbwa e Weber (2009) afirmam que o enfoque deste estudo está vinculado a negociação de trocas e também do uso das estratégias de recompensas e punições para os liderados a partir de suas

performances em relação as suas tarefas. Importante ressaltar que os comportamentos de premiação fazem parte desse estilo de liderança, no qual tal recompensa está ligada principalmente a execução de tarefas com um bom desempenho satisfatório (FONSECA *et al.*, 2013).

Ademais, esta suposta premiação pode ser algo físico ou material, como se fosse literalmente um presente ou um bônus, mas também pode ser algo mais psicológico, como um elogio ou reconhecimento (BASS; RIGGIO, 2006). Por essa perspectiva, a Teoria Transacional está vinculada tanto a contratos psicológicos implícitos, que seria a recompensa como se é dita, quanto a contratos psicológicos explícitos, que está ligado ao ato de negociar e fazer trocas (HINKIN; SCHRISHEIM, 2008). De um modo ou de outro, é possível ver o quão é importante a influência da troca nesse tipo de liderança, independentemente de ser algo concreto ou abstrato.

Seguindo com o histórico de modelos de liderança, logo após o surgimento dos modelos transformacional e transacional, surgiu também a liderança situacional, que, como o próprio nome já diz, é um modelo que identifica a liderança como uma habilidade que pode variar de acordo com determinada situação. Além disso, este tipo de liderança trazia uma perspectiva um pouco diferenciada em relação a todas as teorias que até então haviam sido criadas e definidas.

A Liderança Situacional está vinculada a ideia de que um líder precisa auxiliar os seus liderados a amadurecerem até o momento em que possam seguir suas atividades e tarefas de forma independente (SPRICIGO, 1999). Além disso, sentia-se também a necessidade de implementar a sensibilidade e percepção da sua equipe para conseguir encontrar uma maneira de se comportar em vários tipos de situações que venham a vivenciar, pois a liderança precisa executar suas tarefas básicas de gestão para conseguir alcançar suas metas e objetivos (SILVA; KOVALESKI, 2006)

Ademais, de acordo com Wehbe e Galvão (2005), este tipo de liderança é totalmente baseada em um tipo de relacionamento entre o número de orientações e diretrizes que o líder oferece e a quantidade de apoio afetivo que também pode oferecer a seus liderados dentro de uma operação em busca de um maior desempenho de uma função ou objetivo. Além disso, é bastante válido comentar que o lado de direcionar os

indivíduos está vinculado ao comportamento de tarefa, enquanto o ato de dar suporte se relaciona com o comportamento de relacionamento.

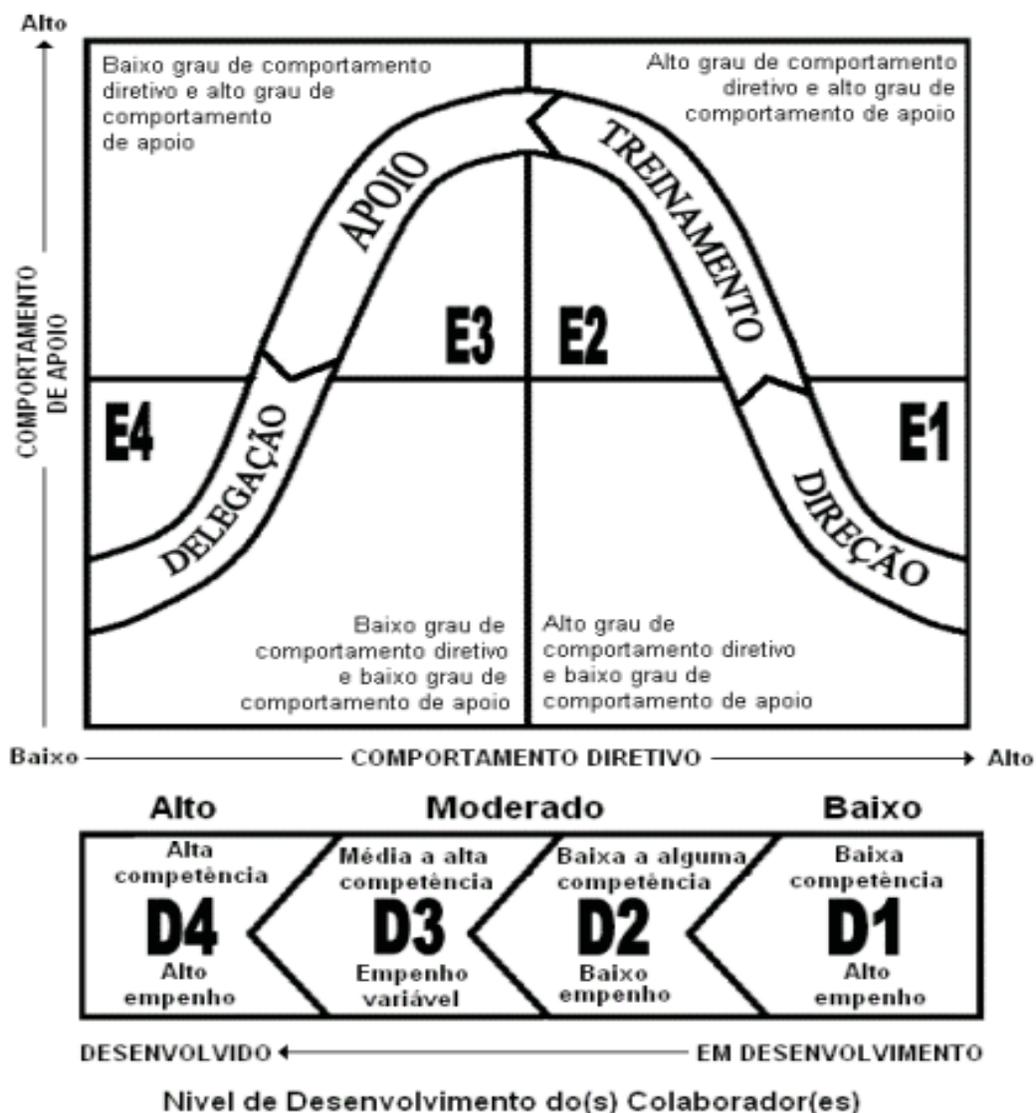
Quando se fala de comportamento de tarefa, essa definição está relacionada ao tempo que a líder gasta com seus liderados explicando todas as suas responsabilidades e deveres dentro do grupo. Já em relação ao comportamento de relacionamento, é determinado de acordo com o envolvimento do líder em relação ao modo de se comunicar com seus liderados, vinculado ao ato de ouvir, conversar e até mesmo apoiar cada indivíduo do grupo (HERSEY; JOHNSON, 1997).

Acreditava-se também que o líder situacional está sempre acompanhando aqueles que considera seus liderados, focando em entender o seu ritmo de aprendizagem, ou seja, ele observa a evolução de cada um deles, e ainda assim, verifica o quão necessário se faz permitir uma maior ou menor autonomia dos indivíduos. O ato mais significativo deste líder é motivar e preparar as pessoas deste grupo para que sejam cada vez mais independentes, empoderadas e capazes de se autogerir através de seu próprio desenvolvimento (DUARTE; PAPA, 2011).

Blanchard (2011, p.74) afirma que existem quatro tipos de estilos básicos em relação ao modelo de Liderança Situacional, que se divide da seguinte forma: Direção (E1), Coaching (E2), Apoio (E3) e Delegação (E4). Para além disso, ainda existem os quatro níveis básicos de desenvolvimento que são classificados da seguinte forma: D1, que é o Principiante Empolgado (baixa competência e alto empenho); D2, chamado de Aprendiz Decepcionado (baixa competência e baixo empenho); D3, sendo o Colaborador Capaz (competência de moderada a alta e empenho variável); e D4, nomeado como Realizador confiante (alta competência e alto empenho).

Deste modo, seguindo a Figura 1, é possível notar cada um dos estilos básicos distribuídos dentre os 4 quadrantes que fazem com que, visualmente, todas as classificações façam sentido de acordo com o percurso que, geralmente, todo liderado executa dentro de uma organização. Além disso, também consta os quatro tipos de níveis básicos para o desenvolvimento que, normalmente, os indivíduos de uma organização também presenciam no decorrer de suas atividades e tarefas durante os anos de serviço prestado.

Figura 01 – Modelo de Liderança Situacional.



Fonte: Blanchard (2011, p.75).

Observando a Figura 01 torna-se claro o percurso que o liderado é capaz de viver dentro de uma organização de acordo com o empenho e competência que ele possui. Obviamente que cada indivíduo pode seguir até o nível máximo de performance, mas ao mesmo tempo existe a possibilidade de se estagnar em um dos quadrantes, variando de acordo com a situação que ele vivência. Assim, o líder se depara com esta realidade e faz o que é necessário para que tal situação seja melhorada no decorrer do

seu dia a dia na organização, independentemente do nível de dificuldade das atividades a serem executadas.

Por fim, logo após o modelo de liderança situacional, veio a Teoria Contingencial, que tem um enfoque maior em como o comportamento organizacional do líder influencia um grupo de pessoas, além de estar diretamente vinculado à ideia de criar e dirigir processos e projetos dentro da organização com o objetivo de seguir o planejamento operacional.

Importante ressaltar que, no início, essa teoria era construída a partir da ideia de que um grupo só teria um bom desempenho e seria eficiente se existisse uma combinação entre o estilo do líder do grupo, que estaria em constante interação com os seus liderados, e o quão forte fosse o poder e as circunstâncias que permitissem ao líder a ação de controlar e influenciar as pessoas do grupo no qual ele lidera diretamente (ARMANDI *et al.*, 2003).

Logo em seguida, a Teoria Contingencial passou a declarar que não existe um único modelo de estrutura dentro de todas as inúmeras organizações que seja totalmente útil e efetivo para cada uma delas. Logo, significa dizer que a estrutura de tais organizações sofrerá mudanças e modificações ligadas diretamente a alguns fatores determinantes da empresa, o que de fato propõe que as entidades são contingentes aos vários aspectos existentes (DONALDSON, 1999).

De acordo com essa teoria, acredita-se que uma empresa ou até mesmo um grupo de pessoas é um sistema aberto que troca ideias e se relacionam entre si, de forma contínua e regular, com o meio a qual faz parte, existindo a possibilidade de envolvimento de ambas as partes, ou seja, o ambiente pode ser influenciado por esta organização, como ao mesmo tempo a organização pode ser diretamente influenciada pelo ambiente em questão (NASCIMENTO; REGINATO, 2010).

Por fim, de acordo com Cruz, Nunes e Pinheiro (2010), acredita-se que não são os comportamentos e ações dos líderes ou os estilos de liderança já existentes que determinam a figura de um líder. O grande segredo da liderança está no modo em que é possível um líder se adequar tanto aos estilos de liderança como também a todas as situações que ele venha enfrentar ao assumir tal posição.

Sendo assim, após anos de evoluções dentro dos modelos de liderança, assim como as inúmeras definições que foram criadas para definir este tema, os modelos passaram por diversas mudanças e transformações de acordo com a sua era e com a real necessidade dentro das organizações de cada momento da história. Logo, no Quadro 2, é possível ver de forma clara como cada modelo é definido e quais aspectos eram citados e observados em cada uma das teorias.

Quadro 2 – Modelos de liderança.

<p>TEORIA DOS TRAÇOS</p>	<p>Foi um dos primeiros modelos que surgiram no mundo em relação à liderança e que tinha o foco em estudar e analisar os traços padrões em determinadas pessoas que se destacavam como líderes. Além disso, afirma que os líderes já nascem com tais traços e qualidades e que não seria possível alguém se desenvolver e se tornar líder (LÜCK, 2008; FACCIOLI 2008).</p>
<p>TEORIA COMPORTAMENTAL</p>	<p>Surgiu a partir da ideia de confrontar a Teoria das Relações Humanas, que tinha um foco em como as pessoas se relacionavam, com a Teoria Clássica, que tinha um foco grande nas tarefas e estruturas organizacionais. Ademais, este modelo não acreditava nem na ingenuidade e romantismo de uma teoria e nem no conceito de autoridade formal e posicionamento rígido dentro da organização vinda da outra. Já que o foco era totalmente comportamental diante do meio o qual estão (CHIAVENATO, 2002).</p>
<p>TEORIA TRANSFORMACIONAL</p>	<p>Este modelo está diretamente ligado à capacidade de transformar, inspirar e fazer com que os indivíduos liderados sejam capazes de colocar os interesses da organização à frente dos seus próprios interesses por um bem maior (AVOLIO; WALUMBWA; WEBER, 2009).</p>
<p>TEORIA TRANSACIONAL</p>	<p>Afirma que o estudo está vinculado à negociação de trocas e também do uso das estratégias de recompensas e punições para os liderados a partir de suas performances em relação às suas tarefas e atividades executadas. Além disso, todas as recompensas fazem parte deste tipo de liderança ela ocorre a partir do bom desempenho ao executar uma determinada tarefa (FONSECA <i>et al.</i>, 2013; AVOLIO; WALUMBWA; WEBER, 2009).</p>

TEORIA SITUACIONAL	Neste modelo o líder acompanha seus liderados, com a ideia de sempre entender como funciona o seu ritmo de aprendizagem. Logo, o papel dele é observar a evolução de seus seguidores, e ainda assim, verificar o quão necessário se faz permitir uma maior ou menor autonomia dos indivíduos. Além disso, ele também precisa saber motivar as pessoas para que sejam mais independentes e capazes de executar uma autogestão. (DUARTE; PAPA, 2011).
TEORIA CONTINGENCIAL	Afirma que não existe um modelo totalmente único e efetivo dentro das organizações que lhes possa servir continuamente. O que de fato faz-se crer que sempre existirão mudanças nas organizações e que a liderança, junto com a organização, vai se adaptando aos aspectos novos que surgem recorrentemente. Além disso, acredita-se que tanto um grupo de pessoas pode ser influenciado pelo ambiente no qual eles estão como também podem ser capazes de influenciar este mesmo meio em que se situam. (NASCIMENTO; REGINATO, 2010; DONALDSON 1999).

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Lück (2008); Faccioli (2008); Chiavenato (2002); Avolio, Walumbwa e Weber (2009); Duarte e Papa (2011); Nascimento e Reginato (2010); Donaldson (1999).

Deste modo, como proposto no Quadro 02, é perceptível como cada modelo possui características diferentes, que foram se moldando e se modificando de acordo com o que se acreditava do que era liderança e como esse tema era capaz de influenciar diretamente nos resultados e objetivos das inúmeras organizações. Além disso, a cada teoria, via-se como cada vez mais o papel do líder crescia e se tornava mais importante dentro de um grupo de pessoas, e que tal figura passa a ser muito mais do que um simples cargo presente na hierarquia organizacional, mas também um grande influenciador e gestor de pessoas.

2.3 Desenvolvimento de Liderança

Ao se falar de desenvolvimento de liderança, assim como tudo relacionado a este tema, com o passar dos anos, foram-se encontrando novas formas de desenvolver a liderança nas pessoas, principalmente após os estudos mais recentes, por meio dos

quais é possível notar que cada vez mais a influência do líder dentro de uma organização é capaz de fazê-la crescer e se destacar no seu meio de atuação.

Com foco em uma definição de cunho psicológico, desenvolver liderança é algo que estaria vinculado a duas prováveis hipóteses, criadas de estudos feitos a partir das bases psicológicas de liderança, e que seriam: uma ligada à persuasão dos fatores inatos, enquanto uma outra seria focada no ato de influenciar as experiências de vida dos indivíduos que são liderados por alguém (CONGER, 1996).

Uma outra perspectiva que também é dita em relação a este tema, seria de que o desenvolvimento de um líder pode surgir a partir de pontos hereditários de um indivíduo, muito ligado a Teoria dos Traços, na qual já se nasce com determinadas características e que se potencializam no decorrer de atividades e esforços diários. Entretanto, é importante ressaltar que mesmo tais estudos que citam situações em que líderes já nascem com tais habilidades reconhecem que o líder sofre influência advinda de suas experiências pessoais e também de fatores ligados ao ambiente em que ele se encontra (REIS, 2000).

Alguns estudiosos, como Klein (1995) e Lapiere (1995), acreditavam que o desenvolvimento da liderança em um indivíduo poderia estar diretamente vinculado a formação da sua própria personalidade durante o período da vida no qual se encontrava, ainda como uma criança, juntamente com as experiências que esta pessoa teria a partir do contato com as motivações e até mesmo determinadas condutas de líderes adultos.

Em contrapartida, de acordo com Reis (2000), mesmo a vida infantil tendo uma considerável influência e seja até mesmo difícil de questioná-la, ele acreditava que durante a fase de vida adulta tal indivíduo poderia adquirir possíveis experiências significativas para conseguir desenvolver liderança, principalmente ao se falar de vivências que estão necessariamente submetidas ao contexto de um trabalho.

Inclusive, seguindo uma linha de pensamento bem semelhante, Kotter (1990) fez um estudo com uma quantidade relevante de executivos e observou que determinadas vivências ligadas ao trabalho, principalmente aquelas que acontecem no início de uma carreira profissional, são geralmente mais marcantes. Além disso, ele ainda conseguiu apontar experiências que poderiam ser meios oportunos de se desenvolver liderança dentro de um ambiente organizacional, e estas seriam:

- Possuir responsabilidades bastante desafiadoras logo no início da carreira;
- Poder ter uma certa participação em grupos de projetos;
- Conseguir visualizar líderes que fazem parte da organização para que lhe sirva de modelo;
- Ser guiado por executivos mais experientes;
- Além de ter treinamentos regulares ofertados pela instituição.

Importante ressaltar que tais experiências também estão vinculadas a identidade de liderança de cada indivíduo. De acordo com Hiller (2005), esta identidade acontece a partir de vários elementos presentes na vida de uma pessoa, como a família, período em que viveu a escola, etapas da vida pessoal e até mesmo profissional, e que devido a todos esses pontos interdependentes, a personalidade de um indivíduo é moldada, o que poderá afetar o desenvolvimento de liderança, seja de forma positiva ou negativa.

Além disso, acredita-se que usar essas estruturas cognitivas e quadros interpretativos auxiliam as pessoas a conseguirem entender melhor o mundo, e conseqüentemente, essas estruturas também podem ser usadas para compreenderem a si mesmos, e que quando formadas, podem influenciar tanto nos comportamentos como nos pensamentos dos indivíduos em questão (SOETHE,2016).

Também se é afirmado que, para o surgimento dessa suposta identidade de liderança durante o desenvolvimento, é importante que se tenha uma determinada confiança para que exista a possibilidade de um indivíduo se relacionar com outras pessoas e juntos possam conseguir alcançar seus objetivos como um grupo. Além de que tal liderança pode se desenvolver em tais grupos com membros que são necessariamente interdependentes uns dos outros (KOLMIVES *et al.*, 2005).

Entretanto, no final de tudo, o desenvolvimento da liderança está diretamente ligado ao passado, presente e futuro, no qual cada um deles está diretamente ligado a um ponto bastante determinante para tal atingimento. O passado pode se relacionar à memória, enquanto o presente a cenários que se é vivido hoje e o futuro vinculado a

projeções que são feitas para si mesmo, muito focado na idealização do seu próprio eu em alguns anos pela frente (MACHADO, 2003).

Sendo assim, percebe-se que existe um método cronológico complexo dentro do processo de desenvolvimento de liderança, no qual se inicia com possíveis qualidades e características hereditárias, que se complementam e se transformam desde a vida infantil até a vida adulta, consolidando-se dentro de um ambiente de trabalho (REIS, 2000). Apesar disso, como o próprio autor afirma, por mais que um indivíduo vivencie tudo isso e possua os aspectos necessário de liderança, ainda não é uma garantia de que ele será capaz de exercer o papel de líder efetivamente dentro da organização, pois existem outros diversos fatores que estão relacionados ao ato de liderar, como por exemplo o ambiente, as pessoas que o rodeiam, a forma de abordagem e até mesmo a sua própria determinação.

Com isso, pode-se determinar, a partir dos autores apresentados nesta seção, que o desenvolvimento de um líder pode estar relacionado aos seguintes aspectos, conforme Quadro 3.

Quadro 3 – Resumo dos aspectos ligados ao desenvolvimento de um líder.

KOTTER (1990)	Vivências ligadas ao trabalho, com foco maior nas quais acontecem no início da carreira profissional, por normalmente serem mais marcantes.
KLEIN (1995) E LAPIERRE (1995)	Aspectos vinculados à formação da sua própria personalidade durante a infância, e também experiências a partir do contato com certas condutas de líderes adultos.
CONGER (1996)	Ligação direta à persuasão dos fatores inatos e ao ato de influenciar as experiências de vida dos indivíduos liderados.
REIS (2000)	Experiências significativas durante a vida adulta que ligam ao desenvolvimento de um líder, principalmente àquelas submetidas ao contexto de um trabalho.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Kotter (1990); Klein e Lapierre (1995); Conger (1996); Reis (2000).

Como visto no Quadro 3, diante da perspectiva mais psicológica, é nítido que ainda assim existem várias visões e crenças sobre como é possível desenvolver um líder, porém independente de qual seja o aspecto, também fica muito claro que com o passar dos anos e a com a evolução da humanidade, percebe-se como o indivíduo tem potencial para aprender e desenvolver a tão almejada liderança.

Importante ressaltar também que a liderança pode ser desenvolvida por um outro aspecto que não seja necessariamente vinculado ao lado psicológico. Isso torna-se possível em um ambiente empresarial, mesmo que nunca tenha tido um grande contato ou experiências do passado dentro desse ramo, já que atualmente inúmeras empresas conseguem criar modelos de lideranças próprios para desenvolver o seu colaborador e que assim ele consiga agir não só como um líder, mas também o líder que a organização necessita naquele momento.

Em um estudo feito por Maruyama (2011), é possível identificar dentro de um determinado banco brasileiro um modelo próprio de desenvolvimento de liderança. Como citado pela autora, o banco promove esse crescimento a partir de 3 blocos: Gestão Corporativa, que é executado a partir do programa Ser Líder; Gestão das Relações, formado por mais de um projeto, que neste caso é Ser Gestor Básico, Gestor I, Gestor II e Gestor III; e o último bloco é marcado pelo Autogestão, que é vinculado diretamente ao projeto de *Mentoring e Coaching*.

Importante ressaltar que cada bloco tem um foco específico em como desenvolver aquele colaborador do banco. A partir do bloco Gestão Corporativa, a instituição tem o intuito de implementar no líder o ato de inovar, ter mais confiança e também ser e buscar a sustentabilidade da organização. Enquanto no bloco de Gestão das Relações, dividido entre os 4 projetos que nele se encontram, o foco é desenvolver eficácia, habilidades interpessoais, cultura, gerenciamento de pessoas, construção de plano de ação e estimular o ato de dar e receber feedbacks. No bloco de Autogestão o foco é promover engajamento e autodesenvolvimento a partir de necessidades individuais (MARUYAMA, 2011).

Um outro projeto, com o mesmo intuito de desenvolver melhor a liderança em seus profissionais, foi aplicado em alguns órgãos públicos a partir do modelo criado pela ENAP e com os seus cursos do Programa de Desenvolvimento de Lideranças (PDL). De

acordo com Barzelay *et al*, (2019), os cursos são estruturados em 4 competências principais, que são: gestão pública, desenvolvimento gerencial, inovação e técnico. Cada ponto é desenvolvido a partir de oficinas voltadas a *design thinking*, onde os colaboradores são instigados a usar suas capacidades analíticas, visão de contexto político e até mesmo ferramentas técnicas que possam ter aprendido em sua vida profissional. Além disso, o PDL usa várias metodologias, como aulas invertidas, estudos de caso *mentoring*, aprendizagem a partir de problemas e muitos outros.

Dentre os conteúdos dos cursos de desenvolvimento de liderança da ENAP, podem-se citar: Fundamentos da gestão pública, definindo desafios para solução de problemas, práticas e atitudes do gestor, a comunicação como aspecto da gestão, exploração do problema, modelo de negócio e dentre vários outros. A partir de grupos focais, é possível definir cada objetivo de aprendizagem que será posteriormente estudado e desenvolvido entre os colaboradores (BARZELAY *et al*, 2019).

Obviamente, além de se conseguir desenvolver liderança em meios profissionais voltados ao 2º setor, também se é possível liderança a partir de ONGs, instituições ou associações sem fins lucrativos que têm o foco em desenvolver tal liderança a partir das atividades executadas, e que como grande diferencial, o principal objetivo dessas organizações, pode ser, em alguns casos, desenvolver liderança.

Dito isso, pode-se citar por exemplo a SIFE (Estudantes em Livre iniciativa), que de acordo com Cardoso e Amorim (2011), é uma organização que surgiu no Estados Unidos em 1975, na cidade de Texas, com o único e principal intuito de formar lideranças e estimular a participação dos jovens universitários dentro da sociedade, focando principalmente na livre iniciativa, que para organização poderia significar também o empreendedorismo, juntamente com o desenvolvimento de líderes.

Além disso, após o treinamento de liderança, os universitários são incentivados a criar, implantar e até mesmo conduzir projetos mais inovadores e que possam apoiar a comunidade em que vivem, sendo na sua grande maioria projetos que deem um apoio maior à resolução de problemas de comunidades carentes e que podem ser apresentados anualmente em um campeonato organizado pela SIFE, dividido em duas etapas, a nacional e a internacional (CARDOSO; AMORIM, 2011).

Ademais, Cardoso e Amorim (2011) *apud* SIFE (2010) estabelecem um suporte aos seus membros e alunos para criarem novas formas de aprendizado a partir dos seus 4 pilares, que podem ser listados da seguinte forma:

- Permitir que os universitários possam criar e guiar seus próprios projetos vinculados às necessidades das comunidades nas quais eles fazem parte;
- Construir um ambiente que tenha claro a importância e a valorização do trabalho em equipe;
- Estar constantemente desafiando os estudantes com problemas da realidade em que eles vivem em suas comunidades focando no desenvolvimento de liderança
- Promover competitividade a partir dos campeonatos regionais, nacionais e internacionais.

Sendo assim, é possível observar que o desenvolvimento da liderança é algo que pode acontecer a partir de diversas perspectivas, maneiras ou experiências vividas, independentemente da idade e da sua formação. Além disso, a liderança está muitas vezes relacionada à força de vontade de exercer um desenvolvimento a partir do aprendizado, seja tanto a partir do líder quanto dos seus liderados.

3 METODOLOGIA

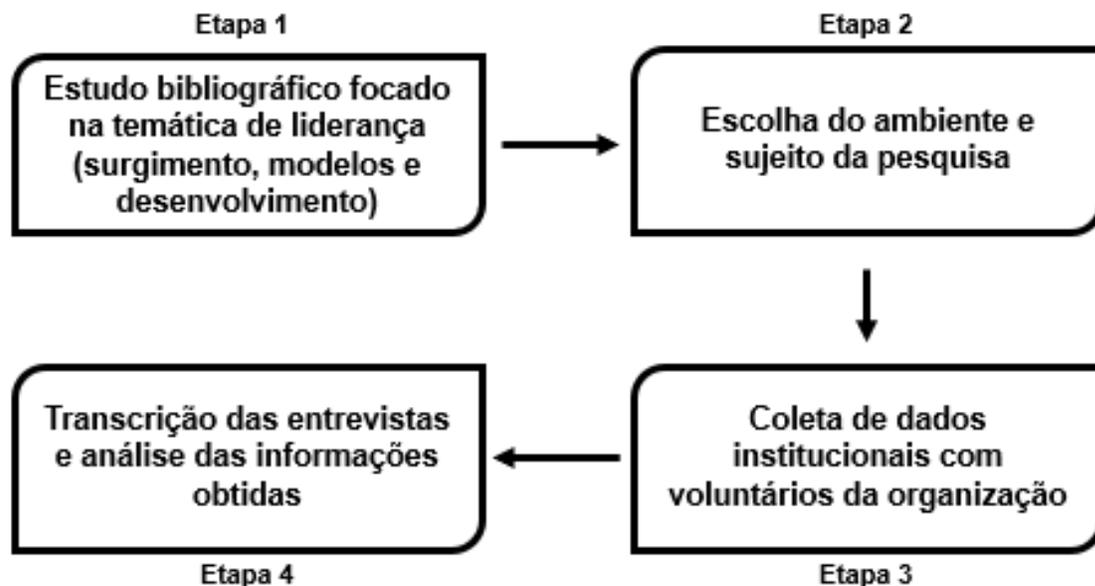
A metodologia de uma pesquisa apresenta os meios de captação ou até mesmo de manipulação de uma realidade ligados aos possíveis caminhos que se podem utilizar para conseguir atingir o objetivo da pesquisa (VERGARA, 2013).

Neste estudo, a metodologia foi escolhida com o objetivo de conseguir analisar de forma precisa como se desenvolvem lideranças dentro da AIESEC em Fortaleza a partir do modelo de liderança que é adotado internamente pela organização. Ademais, esta pesquisa foi embasada a partir de estudos de vários autores, deste modo, apresenta-se a seguir a metodologia escolhida e utilizada no estudo acadêmico.

3.1 Delimitação da Pesquisa

A delimitação deste estudo aconteceu a partir das necessidades que surgiram durante as pesquisas determinantes para o cumprimento dos objetivos definidos anteriormente. Sendo assim, o estudo foi dividido nas 4 etapas dispostas na Figura 2.

Figura 2 - Delimitação da Pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

Inicialmente, na Etapa 1, como está descrito no fluxograma, foi executado um estudo com a temática liderança, com foco no surgimento deste tema para a compreensão de suas definições, o que era considerado liderança, como ela evoluiu, e como as pessoas passavam a enxergar um líder; para em seguida desenvolver estudos sobre os modelos de liderança, e de como o líder tem um papel importante nas organizações; e por fim, compreender como é possível desenvolver liderança nos profissionais, com a visão de uma perspectiva pessoal como também de uma perspectiva profissional do indivíduo.

Na Etapa 2, o principal foco foi determinar qual ambiente seria estudado e qual seria o sujeito escolhido. Sendo assim, optou-se por executar o estudo em uma organização jovem focada em promover e desenvolver liderança jovem dentro e fora da cidade de Fortaleza. Com isso, selecionou-se como sujeito da pesquisa os seus próprios voluntários, que são educados dentro da organização a estarem focados em desenvolver cada vez mais a liderança a partir do modelo desenvolvido por eles.

Já na Etapa 3, o instrumento de coleta foi pensado e desenvolvido, criado com o intuito de conseguir a maior quantidade de informações para conseguir responder os objetivos do estudo. Com o instrumento finalizado, as entrevistas com indivíduos-chave foram realizadas. Ademais, para que o estudo de caso fosse desenvolvido com a triangulação de dados, também foram coletados documentos oficiais da empresa para realizar comparações com as falas dos entrevistados.

Por fim, a Etapa 4 envolveu a transcrição de todas as informações, para em seguida analisar o seu conteúdo e obter as respostas para cada um dos objetivos definidos anteriormente.

3.2 Ambiente e Sujeitos da Pesquisa

A organização utilizada para o estudo é situada em Fortaleza, e tem como foco o desenvolvimento de lideranças de jovens a partir dos 18 anos até os 30 anos. Sem fins lucrativos, todos os seus membros trabalham de forma voluntária em todas as atividades que precisam ser executadas na organização. Além disso, a AIESEC Fortaleza está presente na cidade desde o ano de 2009, e hoje é um dos escritórios da AIESEC, no

Brasil, capaz de promover liderança a partir de duas modalidades de intercâmbio, sendo o intercâmbio social e o profissional, tanto para Fortaleza como para o mundo.

O comitê da AIESEC Fortaleza, atualmente, é composto por cerca de 80 membros, nos quais são divididos hierarquicamente entre membros, coordenadores, gerentes, diretores e presidente. Além disso, a organização é dividida entre 8 setores, que podem ser compostos por membros e coordenadores, enquanto outros são formados apenas por gerentes. Os setores são nomeados da seguinte forma: Outgoing Global Volunteer (oGV), Incoming Global Volunteer (iGV), Outgoing Global Talent (oGT), Incoming Global Talent (iGT), Business to Customer (B2C), Business to Business (B2B), People Management (PM) e Finance and Legal (F&L).

Ademais, o comitê trabalha com um sistema semelhante ao de franquias, no qual é preciso seguir os direcionamentos de uma matriz, que no caso seria a AIESEC no Brasil, que recebe ordens da AIESEC Internacional. Sendo assim, tais direcionamentos também são importantes no dia a dia de um membro da AIESEC Fortaleza, pois podem influenciar diretamente nas atividades que serão executadas, e também, de certo modo, na forma como será desenvolvida a sua liderança dentro da organização.

Com o ambiente delimitado, o próximo passo da pesquisa envolveu determinar os sujeitos da pesquisa. Até o final de 2020, a organização era formada por 80 voluntários. Como a pesquisa pretendeu envolver indivíduos vinculados a seus determinados cargos, a entrevista aplicada foi feita com um voluntário de cada nível hierárquico dentro da AIESEC Fortaleza, ou seja, aplicado com um membro, um coordenador, um gerente, um diretor e um presidente, totalizando 5 indivíduos. Tal grupo de pessoas foi escolhido com o foco em adquirir diferentes perspectivas dos voluntários dentro da organização.

Além disso, é válido ressaltar que foi escolhido apenas um voluntário para representar cada cargo dentro da organização por questões de limitações durante o estudo realizado, já que a execução aconteceu durante a pandemia a COVID-19, o que de fato foi um empecilho para conseguir um maior número de entrevistados.

Para a pesquisa, foi mantido o sigilo do nome dos respondentes, por isso, os sujeitos serão denominados a partir de suas funções, como mostra do Quadro 4.

Quadro 4 - Função dos entrevistados na organização.

SUJEITO	1	2	3	4	5
FUNÇÃO	Membro	Gerente	Especialista	Diretor	Presidente
DESCRIÇÃO	Atividades básicas e operacionais, geralmente são jovens entre 6 meses a 1 ano de organização.	Atividades táticas e de gestão, geralmente são jovens entre 1 ano a 1 ano e meio de organização.	Atividades táticas e de suporte, geralmente são jovens entre 1 ano a 1 ano e meio de organização.	Atividades estratégicas e de gestão, geralmente são jovens entre 1 ano e meio a 2 anos de organização.	Atividades estratégicas e de gestão, geralmente são jovens entre 2 a 3 anos de organização.

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Logo, a pesquisa utilizou como ambiente de estudo a AIESEC Fortaleza, e como sujeitos, cinco membros de níveis hierárquicos distintos, como citado anteriormente. Além disso, é válido ressaltar também que cada cargo possui uma média de tempo estimado dentro da organização, como proposto no Quadro 4, mas que não necessariamente é uma regra, pois existem casos específicos nos quais assume-se determinados cargos com menos ou mais tempo de organização.

3.3 Natureza da Pesquisa

A natureza da pesquisa pode ser classificada de diferentes modos: qualitativa, quantitativa ou quanti-qualitativa (métodos mistos). Cada uma destas classificações varia de acordo com o tipo da pesquisa e também da forma que ela será estudada e executada no ambiente em questão.

A natureza desta pesquisa foi classificada como qualitativa, pois de acordo com Cooper e Schindler (2016), este tipo de pesquisa é utilizada quando se é necessário entender o “como” e o “por que” determinadas ações ou eventos acontecem, principalmente considerando que uma pesquisa qualitativa é um conjunto de técnicas interpretativas com o foco em decodificar e também em aprender o significado de um determinado acontecimento social.

Sendo assim, é importante ressaltar que, por ser um estudo de natureza qualitativa, terá um foco maior em entender uma determinada realidade específica, que no caso, representa a realidade da AIESEC em Fortaleza quanto ao desenvolvimento da liderança a partir do modelo adotado pela organização.

3.4 Tipologia da Pesquisa

Em relação à tipologia da pesquisa, ela pode ser classificada tanto quanto aos fins, como quanto aos meios. Importante ressaltar que, na pesquisa, os fins são basicamente focados em expor as características do objeto, enquanto os meios, são os instrumentos utilizados para conseguir executar a pesquisa (VERGARA, 2013).

Para o estudo em questão, foi desenvolvida a tipologia denominada estudo de caso, já que a pesquisa foi voltada especificamente à realidade da organização escolhida. Além disso, também foi realizado um delineamento descritivo, com o foco em determinar como que um jovem voluntário é capaz de se tornar um líder dentro da AIESEC Fortaleza a partir do modelo de liderança aplicado no seu dia a dia.

Importante ressaltar que um estudo de caso é um tipo de pesquisa qualitativa que tem como objetivo investigar de uma forma mais aprofundada uma realidade, podendo ser trabalhado com um indivíduo ou até mesmo um grupo de pessoas (GONÇALVES, 2014). Sendo assim, para este estudo, foram feitas análises a partir dos voluntários que fazem ou já fizeram parte da hierarquia da organização juntamente com a coleta de dados advindos de documentos organizacionais referentes ao modelo de liderança estudado.

Ademais, um estudo que tem um viés descritivo expõe de forma precisa as características de uma população ou um determinado fenômeno (VERGARA, 2013). O que de fato foi abordado nesta pesquisa, pois cada um dos entrevistados descreveu como o modelo de liderança o auxiliou a desenvolver a liderança, e o caminho que eles precisaram percorrer para chegar no atual nível de desenvolvimento.

3.5 Coleta e tratamento de dados

O instrumento de coleta selecionado para coletar os dados deste trabalho foi a entrevista semiestruturada, a partir da qual foi realizada uma análise de dados descritiva de acordo com a percepção de cada entrevistado em relação ao conteúdo explorado.

A entrevista aplicada apresenta 16 perguntas, divididas em seções que estão diretamente vinculadas com os objetivos deste estudo, o que de fato, fez-se com que tal instrumento fosse baseado em cima do principal foco da pesquisa, o desenvolvimento da liderança.

Além dos dados primários coletados por meio da entrevista, também foram coletados dados secundários a partir da coleta de informações institucionais da AIESEC Fortaleza. Importante ressaltar que a tipologia de tratamento de dados foi feita através da análise de conteúdo e dessa forma, foi possível, realizar a triangulação entre dados e comparar a fala dos entrevistados com os dados desenvolvidos pela organização.

Diante do Quadro 5, é possível observar em blocos como o instrumento foi desenvolvido.

Quadro 5 - Divisão de perguntas do questionário aplicado.

TEMA PRINCIPAL	BLOCO	OBJETIVO ESPECÍFICO	QUESTÕES
Desenvolvimento de Liderança	Bloco 1	Motivação e Liderança	Questões 1 a 6
	Bloco 2	Desenvolvimento	Questões 7 a 11
	Bloco 3	Benefícios	Questões 12, 15 e 16
	Bloco 4	Perfil de Líder	Questões 13 e 14

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

A partir dos dados obtidos com a aplicação das entrevistas, foi possível unir algumas percepções de acordo com o que cada voluntário viveu dentro da organização e como tal desenvolvimento foi adquirido pelos seus membros dentro do modelo aplicado, principalmente porque tal modelo é válido para qualquer um que esteja trabalhando regularmente, independente do seu cargo dentro da hierarquia.

Importante ressaltar que a tratativa dos dados aconteceu a partir das respostas de cada entrevistado diante de sua própria perspectiva e experiência vivida dentro da organização, e obviamente, ligado também a como o seu desenvolvimento pode acontecer diante do cargo de liderança que ocupa ou já ocupou dentro da AIESEC Fortaleza.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta seção apresenta os dados coletados nas entrevistas e aqueles obtidos por meio dos documentos oficiais do ambiente de estudo.

Para a análise e discussão dos resultados, inicialmente será realizada uma descrição do processo de desenvolvimento de lideranças na AIESEC, na perspectiva dos entrevistados, comparando as suas falas com os documentos oficiais; em seguida será apresentado os benefícios obtidos pela AIESEC a partir do desenvolvimento de liderança; e por fim, será identificado o perfil de liderança formado pela AIESEC.

4.1 O papel da liderança na perspectiva dos entrevistados

Inicialmente, foi questionado a cada um dos entrevistados o que de fato os motivaram a fazer parte da AIESEC Fortaleza e trabalhar de forma voluntária para uma organização sem fins lucrativos. A seguir, no Quadro 5, é possível entender melhor cada cargo e setor dos entrevistados e o principal motivo para fazer parte da organização.

Quadro 6 - Motivação dos entrevistados.

ENTREVISTADO	Membro	Gerente	Especialista	Diretor	Presidente
SETOR	B2C MKT Inbound	B2C MKT Outbound	People Management	Outgoing Global Talent	Back Office
TEMPO DE ORGANIZAÇÃO	8 meses	1 ano	1 ano e 6 meses	3 anos e 6 meses	3 anos e 6 meses
MOTIVAÇÃO	Impacto Social	Impacto Social	Desenvolvimento profissional e Plano de carreira	Desenvolvimento profissional e Plano de carreira	Desenvolvimento profissional e Plano de carreira

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa (2021).

Sendo assim, diante das respostas obtidas, é possível enxergar os três principais pontos abordados pelos entrevistados:

- 1) Algumas pessoas se motivam pela questão social, que envolve ajudar pessoas, mudar vidas, impactar juventudes e a paz mundial, que neste caso, seriam as perspectivas do membro, gerente e presidente;
- 2) Outras pessoas são motivadas pela oportunidade de desenvolvimento pessoal e profissional a partir do modelo de liderança aplicado, que neste caso, seriam as perspectivas do especialista, diretor e presidente;
- 3) E por fim, como uma motivação secundária, mas que também apareceu durante as entrevistas, tem-se o plano de carreira, seja dentro ou fora da organização, que neste caso, foram respostas do especialista, diretor e presidente.

Importante ressaltar que as motivações citadas estão direta e indiretamente ligadas ao principal propósito que consta nos documentos da organização que é a “Paz Mundial e Preenchimento das Potencialidades Humanas” (AIESEC, 2015, p. 2), pois, independentemente dos cargos dos entrevistados, eles tinham um propósito muito ligado ao lado social e a paz ou tinham uma ligação mais forte com o desenvolvimento e preenchimento das potencialidades humanas. Dito isso, é bastante notório como cada um dos entrevistados estão alinhados com aquilo que a organização propõe e busca diariamente, seja a nível local ou mundial.

Ademais, os perfis estão devidamente alinhados com a liderança que os guia, pois como Kotter (1990) afirma, a liderança consegue motivar e inspirar pessoas para que alcancem o caminho certo, além de alocar seus interesses, emoções e necessidades humanas. O que de fato é perceptível em cada um dos indivíduos, já que possuem uma certa influência da liderança na busca pelo que a organização promove, luta e acredita.

Logo em seguida, o tema liderança foi bastante indagado a cada um deles, com a ideia de compreender, inicialmente, o que eles entendem como liderança e o seu papel nas organizações, com foco na AIESEC. Com isso, foi possível verificar o que cada entrevistado apontou, como apresentado no Quadro 6.

Quadro 7 - Liderança para os entrevistados.

ENTREVISTADO	LIDERANÇA	IMPORTÂNCIA PROFISSIONAL	IMPORTÂNCIA PARA AIESEC
Membro	“Está muito ligado a gestão, a saber gerir, [...] liderar equipes [...]”	“A Liderança é muito importante porque [...] vai impactar em certos atributos seja em trabalho em equipe, em organização, em produtividade”	“Sem a liderança, as pessoas não entenderiam o intuito da AIESEC, qual a missão [...]. [...] liderança para guiar os membros, [para dar] o real sentido da organização”
Gerente	“Um líder é uma pessoa que [...] está junto e que empodera o outro a crescer, não dá ordens, mas quer crescer junto”	“É muito importante porque a gente aprende a se sentir dono do que a gente está fazendo, é minha obrigação”	“É o empoderamento e formação de pessoas que vão mudar o mundo [...]”
Especialista	“Liderança é um senso de responsabilidade, é você se sentir responsável por administrar, [...] tomar ações diante de problemas que acha que tem o poder de intervir, [...] é você saber se relacionar com as pessoas sabendo ouvir”	“É importante do desenvolvimento profissional porque ela te desafia, então você tomar responsabilidade para si e nem sempre vai ser porque você sabe fazer aquilo, vai ser porque você tem aquele sentimento de ser responsável [...]”	“É essencial no sentido de manter a organização para continuar a organização existindo.”
Diretor	“Liderança é você guiar pessoas para elas serem as melhores versões delas mesmas [...]. Vejo muito como um guia que ajude a alavancar resultados, mas que também se preocupa com as pessoas”	“A liderança é a base, é o espelho da organização. Você é muito influenciado e definido pela experiência que você tem em relação a suas experiências de lideranças [...]. [...] vai ser o termômetro da organização principalmente em relação à cultura”	“A AIESEC vive de liderança, ela precisa de liderança para existir, porque a gente trabalha com pessoas jovens que precisam ser guiadas. A liderança é muito sobre desenvolver pessoas também”
Presidente	“Liderança é especialmente sobre você pensar no futuro [...]. Acredito que o papel de um líder é você mostrar os caminhos, [...] educar, ensinar, mas no final você deixar na mão das pessoas para elas escolherem o que elas querem fazer.”	“Vejo liderança como você pensar no futuro. De você ensinar as pessoas com quem trabalham para que elas possam no futuro pegar a sua vaga e que você possa crescer.”	“AIESEC tem como base a liderança que a gente desenvolve e o que eu acredito que a AIESEC faz é dar essa confiança para o jovem. [...] dá para ele essa oportunidade de autoconhecimento, de enfrentar desafios todos os dias.”

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

De modo geral, analisando as falas de cada entrevistado, é possível perceber que para eles, a liderança está diretamente ligada ao ato de gerir juntamente com algumas outras características que individualmente acham necessário, como por exemplo: ter responsabilidade, alavancar resultados, guiar e empoderar pessoas, tomar decisões e até mesmo pensar sobre o futuro.

Além disso, quando cada entrevistado é questionado sobre a importância da liderança na vida profissional, eles pontuam que a ação de liderar é importante em vários aspectos organizacionais, como o fato de impactar positivamente a empresa, atingir alta produtividade, implementar uma cultura forte, ter um senso de dono, desenvolver as pessoas para que no futuro cresçam cada vez mais e também para que a organização evolua juntamente com seus colaboradores a partir de tal liderança.

Já em relação a perspectiva do entrevistado com relação ao papel da liderança na AIESEC, fica perceptível que ela é o grande porquê de a organização existir, pois é vista como essencial para que os membros sejam capazes de entender os objetivos pelos quais lutam, para que desenvolva jovens pelo mundo, para que possa empoderar pessoas e impactar a vida de vários indivíduos que estão ligadas ao propósito da organização, seja direta ou indiretamente.

Ademais, como é dito pela AIESEC (2015, p. 3), “Nós acreditamos que a liderança é a solução fundamental e ela pode ser desenvolvida por qualquer pessoa”, ou seja, é a partir da liderança que os jovens conseguem se desenvolver e mudar a realidade de qualquer ambiente profissional, principalmente porque os membros da organização têm esse propósito de buscar crescimento a partir de atividades que proponham o ato de liderar, e também porque para a AIESEC, a liderança faz parte da sua essência.

Por fim, pode-se dizer que a liderança está realmente ligada à ação dos líderes sobre seus liderados, mas é a partir de tais ações que eles conseguem desenvolver habilidades, potencializar suas vidas pessoais e profissional e ainda assim promover um crescimento dentro da organização (MAXWELL, 2008). Por isso, a AIESEC não deixa de lado a importância de desenvolver os jovens e muito menos de acreditar que qualquer pessoa pode se tornar um grande líder, já que é vivendo esta experiência diferenciada em ambientes desafiadores que são criados novos líderes para as futuras gerações.

4.2 Processo de desenvolvimento de liderança

O processo de desenvolvimento da AIESEC é exercido a partir de um modelo próprio de liderança chamado *Leadership Development Model* (LDM). O grande objetivo dele é fazer com que, diante de atividades diárias e corriqueiras, os membros da organização consigam desenvolver quatro habilidades nas quais a AIESEC acredita que são necessárias para a formação de líderes, e são elas: *Self Aware*, *Empowering Others*, *Solution Oriented* e *World Citizen*.

As quatro características, de um certo modo, estão ligadas com o ato de liderar, e que a partir do desenvolvimento delas, é possível melhorar, impulsionar ou até mesmo adquirir outras habilidades, independentemente de estar numa posição oficial de líder ou de liderado dentro da organização, pois para o modelo adotado, o principal objetivo é fazer com que os jovens consigam exercer o papel de líder sempre que for necessário.

Importante ressaltar que, na visão dos entrevistados, esse modelo adotado pela AIESEC está relacionado a duas jornadas que acontecem ao mesmo tempo, a interna e a externa, e que a partir delas é possível desenvolver as habilidades, sejam elas técnicas ou subjetivas, e que junto deste desenvolvimento, é possível mensurar determinados objetivos e, posteriormente, evoluir tanto o seu lado pessoal quanto o profissional.

Para a compreensão de cada uma das habilidades do modelo de liderança da AIESEC, serão apresentadas as suas características a seguir, relacionando a perspectiva dos entrevistados e da organização.

4.2.1 *Self Aware*

O *Self Aware* (tradução nossa: autoconhecimento) está relacionado ao próprio entendimento de si; em como trabalhar e se desenvolver a partir do que foi descoberto, ou seja, como é afirmado pela AIESEC (2015), é a característica ligada a compreensão e vivência dos seus próprios valores, trabalhando em cima de suas fortalezas e sempre explorando suas verdadeiras paixões, não importando quais sejam.

Na visão dos entrevistados, é possível notar que existe um padrão de definição muito claro para cada um deles e que está vinculado com aquilo que é definido pelos documentos oficiais da organização, pois como afirmaram, de modo geral, trabalhar o *Self Aware* está ligado ao ato de se conhecer melhor, impulsionar suas fortalezas, melhorar suas fraquezas, perceber seus valores, buscar aquilo que te faz bem e te desenvolve e principalmente entender quem de fato você é.

Ademais, a forma como cada jovem desenvolve essa habilidade é única e faz parte da sua própria jornada de formação, como por exemplo, para o membro entrevistado, ele acredita que desenvolveu a habilidade a partir das atividades diárias, ao trabalhar em equipe e lidar com pessoas totalmente diferentes de si e com isso passou a entender como ele era, quais eram seus valores, e também quais desafios precisaria vencer para se tornar um líder.

Já o gerente acredita que desenvolveu melhor essa característica em momentos com o cliente, ao vender o intercâmbio, falar sobre liderança e florescer o propósito dentro daquele outro jovem que precisava de desenvolvimento, pois foi dentro dessas situações de vendas que ele entendeu como deveria se portar, como deveria falar e quais eram seus pontos fortes e de possíveis melhorias.

Para o especialista, assim como o membro, ele acredita que desenvolveu a habilidade a partir das atividades básicas do dia a dia, mas no caso dele, não foi necessariamente trabalhando com o time, mas sim fazendo atividades fora da sua zona de conforto, como por exemplo trabalhando na parte de contratos e auditoria que, até aquele momento, não imaginava que o lado mais técnico era algo que não se encaixava com ele, enquanto que o lado mais subjetivo de criação e implementação de cultura era exatamente o que mais amava trabalhar.

Em relação ao diretor, a melhor forma de se autoconhecer foi a partir de processos de aplicações, palestras locais e nacionais e também em momentos onde viajou e conheceu pessoas de outros estados que ocupavam seu mesmo cargo e que vivenciavam os seus mesmos desafios, pois nesses momentos, por mais que fossem mais pontuais, eram situações onde era possível refletir sobre sua caminhada de desenvolvimento dentro da organização.

E por fim, para o presidente, assim como para o diretor, é possível refletir e se entender melhor em conferências locais e nacionais, onde entra em contato com diversas pessoas, vivência sessões voltadas à compreensão do seu papel na organização e o porquê dela ser tão importante. A partir desse amor pela AIESEC, ele consegue se entender melhor e saber quais são seus objetivos de vida.

Portanto, pode-se perceber que o *Self Aware* desenvolvido pela empresa e relatado pelos entrevistados está bem alinhado, focando no autoconhecimento de seus colaboradores. Na perspectiva teórica, ele encontra-se em consonância com a Teoria Situacional, em que o líder tem o papel de entender e acompanhar o ritmo de aprendizagem do seu liderado, ou seja, permitir que ele se conheça melhor, guiá-lo para os caminhos que os ajudem a entender suas fortalezas e que lhes permitam ter futuramente mais autonomia, principalmente para que as pessoas tenham um autoconhecimento suficiente para se gerirem por si só (DUARTE; PAPA, 2011).

Sendo assim, é possível notar que a habilidade *Self Aware* é muito importante para o modelo, já que é o primeiro passo para o desenvolvimento da liderança, pois trabalha diretamente na implementação de ações voltadas para a criação de uma base sólida de um líder, por fazer com que os jovens consigam se entender e saber quem são, porque apenas quando souberem quem realmente são que serão capazes de entender uma outra pessoa, e obviamente liderá-las com fidelidade.

4.2.2 *Empowering Others*

O *Empowering Others* (tradução nossa: empoderamento de outros), de acordo com o que está descrito nos documentos da organização, é uma habilidade relacionada ao ato de saber se comunicar de forma efetiva em ambientes diversos, desenvolver e empoderar o outro e conseguir engajar pessoas ao seu redor para juntos conseguirem alcançar um propósito maior (AIESEC, 2015).

O desenvolvimento dessa habilidade está voltado ao contato com outras pessoas que, de preferência, não sigam um mesmo padrão, pois como a definição afirma, é sobre se comunicar efetivamente, independente do ambiente no qual as pessoas estejam, além disso, é a partir desse contato com um grupo de indivíduos que será

possível também criar habilidades de desenvolvimento, empoderamento e engajamento, para que assim possam trabalhar para alcançar seus objetivos, sejam eles vinculados ao lado pessoal ou profissional.

Na visão dos entrevistados, todos definiram que para assumir essa habilidade é necessário ser empático, ter um senso de responsabilidade, saber guiar e desenvolver as pessoas e, em casos de líderes, gerir, apoiar e inspirar seus liderados para que possam alcançar tudo o que planejaram. Além disso, cada um deles também conseguiu citar uma maneira na qual tiveram a oportunidade de praticar e desenvolver essa habilidade dentro da organização.

O membro acredita que colocou em prática esse empoderamento a partir de reuniões com o seu time e que precisou motivar, lembrar dos pontos positivos, do quanto eles precisavam trabalhar para melhorar aquela determinada situação e também deu *feedbacks* para que pudessem evoluir ao mesmo tempo que se engajaram para entregar tudo o que tinham se comprometido.

Para o gerente, um grande momento de empoderamento ocorreu durante a execução de uma campanha que aconteceu num momento específico do ano e que é de grande necessidade para os resultados da organização, no qual ele empoderou seus liderados a organizarem o evento, tomarem a frente e darem todo o resultado que foi planejado.

Já em relação ao especialista, o seu papel envolvia empoderar todo o comitê local, principalmente por trabalhar com a parte de gente e gestão, então tinha que motivá-los, engaja-los, fazer com que tivessem uma boa experiência, logo teve um contato muito forte com essa habilidade e a vivenciou em diversas realidades da organização.

No caso do diretor, assim como o gerente, foi possível empoderar seu liderado ao permitir que tomasse a frente e executasse algo necessário, mas também trabalhando junto dele e ensinando o passo a passo de como poderia melhorar e evoluir em suas habilidades, o que mostra também o lado da empatia e crescimento em conjunto.

Por fim, o presidente citou como vivenciou o empoderamento, situação em que precisava cuidar de toda a logística de uma conferência local, mas tinha vários medos e receios de tomar a frente de algumas atividades relacionadas ao deslocamento, porém

seu líder, naquele momento, foi um grande exemplo de empoderamento e lhe guiou da forma exata para que juntos seguissem o planejamento.

Logo, pode-se notar que assim como afirmam Meindl e Ehrlich (1987), a liderança da AIESEC está vinculada ao ato de guiar a partir de uma maneira convincente e emocionalmente gratificante para que os indivíduos possam executar suas atividades de forma ordenada e da maneira que necessitam serem feitas.

A partir do que afirma a AIESEC em relação ao aprendizado dessa habilidade, é notório que a teoria mostra também uma forte ligação com aquilo que ainda hoje é feito e executado no dia a dia de uma organização jovem internacional. Além disso, é possível perceber a essência da Teoria Transformacional na prática da AIESEC, na qual durante o desenvolvimento da habilidade em questão é preciso que o líder dê um certo suporte, guie o liderado e o inspire para realizar seus objetivos juntamente com os da AIESEC.

Sendo assim, conclui-se que o *Empowering Others* está ligado a pessoas independentemente do meio em que estejam, pois em cada experiência vivida, os entrevistados mostraram realidades e casos diferentes, mas que em todos os momentos foram capazes de exercer o ato de empoderar, seja com uma ou várias pessoas, seja como líder ou liderado, o empoderamento esteve presente na realidade do dia a dia de cada um deles, e assim como as outras características, esta tem também sua grande importância para alcançar o desenvolvimento desejado.

4.2.3 *Solution Oriented*

O *Solution Oriented* (tradução nossa: orientado a solução) é a habilidade voltada para o que a tradução afirma: o líder está sempre pensando em como ter a solução para possíveis problemas que venham a surgir no dia a dia organizacional. Complementando também com o que é encontrado nos documentos da AIESEC (2015), esta é uma habilidade voltada a adaptação e resiliência diante de desafios, saber tomar riscos quando necessários e conseguir transmitir positividade em momentos onde é preciso seguir em frente mesmo com algumas incertezas.

Logo, nota-se que ser orientado a solução está focado em ensinar aos jovens da organização como é preciso saber focar em resolver as adversidades que venham a

surgir diariamente, principalmente porque em momentos incertos ou que não se sabe o que fazer, muitas pessoas tendem a ficar presas no problema e não pensam em como solucionar, o que mostra realmente o quão necessário esta habilidade pode ser na formação de um líder.

Para os entrevistados, de um modo bem amplo, essa habilidade é voltada a real solução de constantes problemas, porém é possível notar que em nenhum dos cinco casos foi comentando sobre os pontos relacionados à tomar riscos e transmitir positividade diante de tais contratemplos, trazendo o foco apenas para o ponto da resiliência e adaptabilidade.

Citando situações onde foi capaz de perceber o desenvolvimento do *Solution Oriented*, o membro explicou que mais teve contato com essa característica em momentos nos quais esteve trabalhando junto do time e precisavam definir estratégias de como vencer os desafios e empecilhos que tinham em diversas situações voltadas às suas atividades.

Já para o gerente, a habilidade foi desenvolvida a partir do dia a dia operacional, nos momentos de vendas e consultorias com jovens externos à organização, e em momentos internos, em reunião de times, onde precisou correr contra o tempo para preparar tudo corretamente e ainda guiar diversas reuniões.

No caso do especialista, assim como para o membro, as reuniões com outros colaboradores o fizeram entender melhor como ser orientado a solucionar problemas, principalmente porque seu cargo estava focado em dar suporte à frente operacional, logo todos as reuniões que faziam tinham uma estratégia voltada a solucionar problemas e direcionar os membros para o desenvolvimento necessário.

Do mesmo modo, o diretor comentou que seu maior desafio era conseguir solucionar os problemas que a gerência lhe trazia semanalmente e como ele podia traçar estratégias junto deles sem prejudicar o operacional ou o engajamento de todo o comitê, além de que durante o ano de gestão sempre acontecem situações fora do que se havia planejado previamente.

E no último exemplo, diferentemente dos demais, o presidente trouxe um caso que precisou enfrentar envolvendo uma situação inesperada, como quando estava cuidando da experiência de inúmeros intercambistas em Fortaleza e surgiu a pandemia,

tornando necessário tomar todos os cuidados para que cada um deles retornassem aos seus países sem serem necessariamente deportados ou chegassem lá infectados devido a pandemia.

Concluindo, é notório que os entrevistados veem essa habilidade como o ato de resolver problemas diários junto ao time da AIESEC, entretanto, assim como o presidente citou, existem ocasiões onde também se pode exercer e desenvolver o *Solution Oriented* sem necessariamente ter um foco interno à organização, pois o princípio dessa habilidade é realmente pensar à frente e resolver situações complicadas, sejam elas dentro ou fora do meio em que estejam.

Logo, pode-se dizer que essa habilidade está alinhada com o que afirma Kotter (1990), de que a liderança está realmente ligada ao ato de conseguir motivar e inspirar os indivíduos com o intuito de que possam vencer cada um dos desafios diários e conseqüentemente alcançar suas metas, objetivos e interesses pessoais que estão ligados às necessidades daquela ocasião.

Isso mostra que a AIESEC e seus colaboradores traçam um caminho diretamente ligado com a teoria já estudada, pois como é afirmado nos documentos da organização, para que se possa desenvolver a habilidade do *Solution Oriented*, é necessário que as pessoas tenham o apoio de um líder no qual vai ajudá-las gradativamente a terem mais autonomia e resolverem os problemas que apareçam, mostrando assim, mais uma vez, uma semelhança com a Teoria Situacional, onde o líder e o liderado vão se desenvolvendo juntos e se moldando de acordo com cada contratempo que surge na rotina da organização.

4.2.4 *World Citizen*

Como último ponto, o modelo tem o *World Citizen* (tradução nossa: cidadão global), que de acordo com o que é afirmado pela AIESEC (2015), é a característica que mostra que o jovem precisa acreditar na sua própria capacidade de fazer a diferença no mundo, de tentar entender os problemas globais que acontecem e tomar a responsabilidade de melhorar a terra em que habitamos.

Ser *World Citizen* está diretamente vinculado ao ato de ser empático e de se preocupar com as pessoas, independente do país, cultura, gênero, raça etc. Ser um cidadão global é lutar para melhorar o mundo e fazer a diferença da melhor forma possível, seja presencialmente ou à distância, mas sempre apoiar qualquer que seja a mudança necessária para a população mundial.

De acordo com o que foi obtido de respostas pelos entrevistados, essa habilidade está ligada a exercer a cidadania e ser altruísta, mas também em conseguir olhar para fora da sua bolha de convivência, preocupando-se com os problemas globais, entendendo as diferenças entre as pessoas e impactando o mundo, seja de forma presencial ou até mesmo *on-line*, o importante é trabalhar em prol de tais melhorias.

Na perspectiva individual do membro, essa habilidade foi desenvolvida a partir da vivência do propósito da AIESEC, conhecendo melhor os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), passando a entender mais a fundo as histórias de várias pessoas espalhadas pelo mundo e criando um pensamento de cidadão a nível global.

No caso do gerente, ele desenvolveu o *World Citizen* em momentos de reuniões diárias com jovens que fazem parte da AIESEC em outros países, mas que regularmente trocam informações sobre seus países, como problemas sociais, economia, desenvolvimento, tecnologia etc., e foi exatamente nesses momentos de troca cultural que ele mais sentiu a presença dessa característica.

Assim como o membro e o gerente, o especialista sentiu que desenvolveu melhor a característica conhecendo mais precisamente os ODS, e também ao assumir um cargo de suporte nacional em outro país, pois trabalhou com um time composto por pessoas de vários países do mundo, e desse modo, conseguiu tanto entender melhor a realidade de outras pessoas, como também pensar em melhorias em cima daquilo que trabalhava.

Diferentemente dos demais, o diretor citou que, durante seu intercâmbio voluntário, presenciou esse contato maior com o mundo fora da bolha, onde passou a conhecer novas pessoas, entender outras culturas, vivenciar desafios que não vivia no Brasil e também a ter um pensamento diferente sobre temas que antes não havia parado para pensar.

Para o presidente, a melhor forma de se desenvolver foi também tendo contato com pessoas de outros países, os conhecendo dentro e fora de Fortaleza, conseguindo assim, quebrar diversos preconceitos que muitas vezes nem sequer sabia que tinha, além de passar a compreender melhor como funcionava certas culturas de pessoas que tiveram uma criação diferente da sua.

Portanto, é claro que, de modo geral, todos conseguem desenvolver essa habilidade tendo um contato maior com informações globais e trocas culturais que a organização consegue proporcioná-los. Principalmente, porque um líder pode atuar como porta voz de todas as suas ideias e seres agentes de mudanças, quando necessário (KOTTER, 2000).

Logo, é possível perceber que a AIESEC trabalha lado a lado com a teoria até mesmo ao se falar de uma habilidade, como o *World Citizen*, que é pouco representada nos demais modelos de liderança existentes, principalmente porque esta habilidade é muito maior do que se é vivido dentro da sua própria organização, já que a ideia é lutar por mudanças em todo o mundo e não apenas na sua realidade própria. O que de um certo modo, liga-se a Teoria Contingencial, na qual afirma que o líder, pode se adaptar e modificar sua forma de liderar de acordo com a realidade e a necessidade do ambiente no qual se encontra.

Sendo assim, todos possuem as informações básicas fundamentais e também podem tomar a iniciativa de serem exatamente esse catalisador de mudança no mundo até porque também é possível notar que os entrevistados estão realmente alinhados com aquilo que a AIESEC descreve em relação a desenvolver a característica de ser um *World Citizen* durante o dia a dia de suas atividades.

4.2.5 O modelo de liderança da AIESEC

Após descrever cada uma das quatro habilidades do LDM, modelo de liderança adotado pela AIESEC, foi possível notar que os entrevistados conseguem defini-las de forma individual, mas de um certo modo entram em uma conclusão bastante alinhada, inclusive com o que é definido pela própria AIESEC. Além disso, é notório que os membros da organização se desenvolvem pelo modelo a partir das atividades diárias

dentro de suas funções, porém independente de qual seja seu cargo ou área, a todo momento, os membros são colocados em ação para lidar com situações que os movem e os aperfeiçoam em cima de cada uma das habilidades do modelo.

É claro também que o modelo não deixa explícito o que deve ser realizado, como por meio de um fluxograma, por exemplo, ou com um passo a passo para se desenvolver. O que fica explícito são as expectativas, e o que deve ser feito está ligado a experiência única de cada membro, ou seja, eles podem seguir caminhos ou etapas diferentes, mas regularmente estão em contato com tudo aquilo que define o modelo de liderança e que deste modo, cada um, com suas particularidades, conseguem chegar ao ponto de se tornar o líder que a AIESEC almeja.

A seguir, no Quadro 8, consta a definição de cada uma das habilidades a partir dos documentos da organização e da definição apresentada pelos entrevistados.

Quadro 8 - Perspectivas sobre os pilares do LDM.

LDM	AIESEC	MEMBRO	GERENTE	ESPECIALISTA	DIRETOR	PRESIDENTE
SELF AWARE	Entender e viver seus valores pessoais, fazer com que suas fortalezas se sobreponham suas fraquezas e estar em constante exploração de suas paixões	“[...] Conhecer você mesmo, desvendar suas forças, as suas fraquezas, o que te cerca de ameaças e oportunidades, como se fosse uma análise SWOT de você mesmo. [...]”	“Reconhecer o que você é bom, reconhecer o que você tem que melhorar e buscar melhorar isso.”	“Saber aproveitar suas melhores oportunidades. Tem que se conhecer e [...] saber o que [...] tem que ser trabalhado e encontrar as oportunidades certas para aquelas características. [...] Tem que entender as suas forças e [...] como [elas] se sobrepõe sobre as fraquezas.”	“[Vivência] um ambiente onde você tem muitos feedbacks [...] e ter acesso a várias perspectivas diferentes, vários ambientes diferentes, várias culturas e conseguir analisar se gosta ou se não gosta[...]”	“[...] Se você não se conhece e não conhece seus valores, você não sabe seus próprios objetivos, não sabe quem você é e não vai conseguir se desenvolver [...]. Dentro da AIESEC, o autoconhecimento é algo que acontece todos os dias.”

LDM	AIIESEC	MEMBRO	GERENTE	ESPECIALISTA	DIRETOR	PRESIDENTE
EMPOWERING OTHERS	Comunicar efetivamente em ambientes diversos, buscando desenvolver e empoderar pessoas, além de se engajar com outras pessoas para alcançarem um propósito maior.	“[É sobre] dar força, subir, levantar, se pôr no lugar do outro, ser empático. ”	“Ser ombro de outras pessoas, ser ombro de gigantes, fazer o outro crescer junto de você. ”	“Entender que[...] não vamos fazer esse trabalho pra sempre e que é importante levantar esse senso de responsabilidade e e também de guiar as pessoas nesse caminho, [pensando] que eu aprendi na minha jornada pessoal e que as outras pessoas também podem [aprender] em cima disso. ”	“Envolve muito ser dono de algo, e sentir que a pessoa confia em você para gerir isso, [...] e a AIIESEC também é muito sobre uma liderança inspiracional, sobre empoderar as pessoas [...]”	“A partir do momento que você vai se desenvolvendo [...], a partir do momento que você se tornar líder, você vai começar a trabalhar o desenvolvimento de outras pessoas, o empoderamento delas. [...]”
LDM	AIIESEC	MEMBRO	GERENTE	ESPECIALISTA	DIRETOR	PRESIDENTE
SOLUTION ORIENTED	Conseguir se adaptar e ter resiliência diante de desafios, além de transmitir positividade enquanto enfrenta incertezas e saber tomar riscos quando necessário.	“É sempre ver um problema[...] e buscar o lado [para] focar só na solução. Encontrar formas de poder resolver aquilo, buscar métodos, maneiras, ferramentas, enfim, e focar na solução de fato. ”	“Resolver problemas e enxergar as situações como a solução e não o problema. ”	“[...] É criar os arquitetos que vão achar as soluções pro futuro, pros problemas do mundo e vão fazer isso, porque toda vez que a gente aprende achar uma solução para um problema pequeno que a gente encontra dentro da organização e é também uma maneira de exercitar nossa criatividade, de exercitar o nosso cérebro para encontrar [...].”	“[...] Vai ter problemas para resolver e a melhor forma de você gerir problemas é você lidando com os imprevistos que ocorrem. [...]”	“Esse é muito importante por mercado de trabalho, pois [...]nas empresas [...]algumas pessoas surgem com muito pouco, [porque] não tem muita inteligência emocional e na AIIESEC é muito diferente isso porque é uma organização voluntária gerida por jovens que estão tem que aprender a lidar com [os problemas]. ”

LDM	AIESEC	MEMBRO	GERENTE	ESPECIALISTA	DIRETOR	PRESIDENTE
WORLD CITIZEN	Acreditar na própria capacidade e de mudar o mundo, ter interesse sobre os problemas globais e tomar responsabilidade para melhorar o mundo.	“[Exercer] cidadania e pensar para além de você mesmo, pensando globalmente, sendo uma pessoa altruísta, empática, [...] que faz o uso da cidadania de fato, como ferramenta de transformação do mundo.”	“Ter consciência do mundo que a gente vive e olhar para fora da nossa bolha. ”	“[...] Conhecer os problemas do mundo e sentir responsável por eles, é uma percepção de consciência e de domínio sobre os problemas que a gente tem e como nós podemos lidar em cima deles. ”	“Ter contato com pessoas de outros países, tanto online, como com um intercambiante que veio [à Fortaleza] e trouxe sua cultura[...] . Então você pode ter esse contato diretamente falando com [eles], ou pessoas de Fortaleza que tiveram essas experiências em outros países. ”	“É muito importante especialmente nos dias de hoje, [pois] pode viver essa cidadania global de diversas formas, até mesmo sem sair de casa e é preciso desenvolver esse conhecimento de outras culturas, essa aceitação que as pessoas [...], que as culturas[...], e que os costumes são diferentes que a gente pode impactar o mundo todo não só o que está ao nosso redor. ”

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos documentos oficiais da AIESEC (2015) e dados das entrevistas (2021).

Diante do que foi exposto no quadro, é possível perceber que cada entrevistado possui sua própria visão de cada um dos pilares do LDM, mas que mesmo com suas particularidades, essas definições ainda sim estão diretamente vinculadas ao conceito principal que é declarado oficialmente pela AIESEC.

Ademais, é muito provável que exista essas pequenas singularidades em cada ponto de vista exatamente pelo fato de que o modelo é vivido de forma única, já que por mais que ele possua como base essas quatro habilidades, cada membro da organização

desenvolve elas a partir de suas experiências próprias, em tempos diferentes, setores variados, diversos times e sempre com seu modo pessoal de desenvolvimento.

Sendo assim, de forma conclusiva, mostrando também as perspectivas de cada entrevistado em relação ao LDM e citando características de liderança adicionais que desenvolveram vivenciando o modelo adotado, a seguir encontra-se o Quadro 9, que mostra uma visão geral do ponto de vista de cada um.

Quadro 9 - Perspectivas sobre o LDM e características adquiridas.

ENTREVISTADOS	MEMBRO	GERENTE	ESPECIALISTA	DIRETOR	PRESIDENTE
PERSPECTIV A SOBRE LDM	“[...]São 4 pilares fundamentais que a organização busca e que você está ali em constante desenvolvimento pessoal e que você se baseia nesses 4 pilares para se desenvolver, pessoal e profissionalmente”	“[...] É um ciclo que acaba se completando, então a AIESEC desenvolve muito autoconhecimento, tanto para quem viaja como para quem está dentro da organização, porque você dá de cara com fraquezas e suas e fortalezas e aprende a lidar com elas, e ao mesmo tempo você fica orientado a soluções porque basicamente tu está lidando com [problemas] e ao mesmo tempo você tá empoderando outras pessoas,	“Ele tem aquela ideia de ser a sua jornada interna e a sua jornada externa, então como [...] as ações que vou tomar, os cargos que eu vou assumir, as oportunidades que eu vou ter, vão influenciar minha jornada interna de crescimento de desenvolvimento pessoal e profissional. Ele não olha só para um lado do autoconhecimento, nem fala faça e aprenda hard e soft skills, mas olhe para o que dentro de você precisa mudar. [...] É sobre colocar as pessoas nos lugares certos, para elas desenvolverem o que elas precisam desenvolver,	“[O modelo] tenta traduzir em características e mensuráveis algo que é subjetivo. Vai tanto na parte de relacionamento interno como externo. A parte interna é a pessoa com ela mesma [com foco em se] desenvolver e a parte externa vai de como ela interage com as pessoas ao seu redor, para adquirir resultados. É tanto gerir resultados como engajar outras pessoas para fazer esses resultados acontecerem, é sobre mobilizar, liderança envolve muito	“Se aplica os mínimos de experiência e através da aplicação desses mínimos de experiência que vão facilitar o ambiente para a pessoa se desenvolver, ela vai entrar numa jornada interna e externa de desenvolvimento. Ela vai ter os objetivos pessoais, vai poder refletir sobre quem ela é o que que ela faz, quais os valores que ela tem, vai ter novas redes de amizades com pessoas que tem propósitos parecidos e essa pessoa vai tá nesse ambiente

		mesmo como líder você está diretamente fazendo com que os membros façam as coisas, e isso é muito importante porque é a base de execução de tudo, e no final de tudo a gente tem mais consciência do mundo em que vivemos e que é o ser cidadão global e isso acontece não só com quem viaja com a AIESEC mas com quem está dentro também.”	não é ocupar qualquer cargo[...], é ocupar aquele cargo que vai te permitir desenvolver aquelas características e ter aquele tipo de experiência para você desenvolver aquelas habilidades. [...]”	sobre as pessoas comparem as suas ideais.”	desafiador e multicultural fazendo essa jornada interna e externa de desenvolvimento e atrás dessa jornada ela desenvolve os pilares que a gente acredita que fazem um bom líder, então a gente [...] habilita essas pessoas a fazerem essa jornada para que elas desenvolvam as características de liderança que a AIESEC acreditam serem base.”
CARACTERÍSTICAS ADICIONAIS DESENVOLVIDAS	Trabalho em equipe, liderança, organização, gestão de tempo, produtividade, iniciativa, oratória, tomada de decisão, habilidades técnicas, estimulou a competitividade, planejamento estratégico, inteligência emocional, protagonismo.	Comunicação, organização, empoderamento, proatividade.	Aprendeu a criar laços, entender como se conectar, autogestão, gestão de energia e adaptabilidade.	Autogestão, inteligência emocional, comunicação, visão analítica, visão estratégica, visão holística, trabalho em equipe, adaptabilidade, lidar com pessoas, trabalhar com feedback, organização, gerir informações e processos.	Autoconfiança, autoconhecimento, gestão de pessoas, empoderar pessoas, capacidade de lidar com problemas, resiliência, aprendeu a sair da bolha

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados das entrevistas (2021).

A partir do quadro, é notório que assim como existe uma percepção individual de cada entrevistado sobre as 4 (quatro) habilidades do modelo, o mesmo acontece em relação às suas visões em relação ao LDM por completo. Cada um consegue descrevê-lo de uma forma diferente, mas de modo geral, a abordagem é sempre bastante parecida.

Além disso, nota-se que os entrevistados conseguiram desenvolver muitas outras características de liderança a partir do modelo, e algumas delas, são bastante comuns entre os entrevistados, como: comunicação clara, resiliência, trabalho em equipe, gestão de energia, adaptabilidade e até mesmo proatividade.

Logo, conclui-se que o modelo adotado pela AIESEC consegue formar jovens líderes e que, além das quatro habilidades básicas do LDM, é possível desenvolver também muitas outras características durante o processo de aprendizagem no dia a dia da organização, mas deixando claro que cada indivíduo da AIESEC é capaz de viver este modelo com base em sua experiência, de forma única, tomando os caminhos que enxerga como o melhor para si e para a AIESEC.

Além disso, nota-se também que a organização consegue trabalhar bem alguns aspectos que a teoria considera importante para desenvolver liderança, como é possível ver nos estudos de Reis (2000), ao afirmar que tal desenvolvimento vem a partir de experiências significativas que estão submetidas ao contexto de trabalho. Ademais, Kotter (1990) também afirma que as principais habilidades e características presentes no desenvolvimento de um indivíduo surgem normalmente no início de sua carreira profissional, onde ainda está aprendendo a ser um líder.

O fato de que o modelo foca em desenvolver jovens, na grande maioria das vezes, sem nenhuma experiência profissional, faz com que os líderes sejam fortemente representados pelas quatro habilidades que o LDM defende, principalmente porque cada indivíduo vive sua própria experiência, o que permite que desenvolvam as habilidades de forma que estejam verdadeiramente alinhadas com os valores e objetivos pessoais e profissionais de cada um.

4.3 Benefícios da liderança

Com o entendimento de como funciona na prática o modelo de liderança adotado pela AIESEC, o próximo passo está diretamente focado no lado profissional e claro, nos benefícios que cada entrevistado conseguiu adquirir após vivenciarem no seu dia a dia tudo aquilo que o LDM tem como intuito de formação para assim chegar a real maturidade de um líder que o mercado de trabalho necessita.

Logo, foi-se questionado aos entrevistados quais foram os principais benefícios profissionais que eles adquiriram em sua experiência na organização. Sendo assim, no Quadro 10, é possível encontrar um comparativo sobre o tema:

Quadro 10 - Benefícios da liderança na perspectiva dos profissionais entrevistados.

LDM	MEMBRO	GERENTE	ESPECIALISTA	DIRETOR	PRESIDENTE
BENEFÍCIOS	Proatividade, gestão de tempo e organização	Comunicação clara e assertiva	Autoconhecimento e gestão de energia	Atitude e iniciativa	Desenvoltura e profissionalismo
RESULTADO	Desenvolveu a multifuncionalidade, consegue fazer um planejamento pessoal melhor e possui uma maior organização.	Passou a guiar melhor reuniões executivas e a responder clientes com uma maior velocidade e proatividade.	Conseguiu se promover melhor como pessoas e profissional, além de saber priorizar seus esforços em relação às demandas do dia a dia.	Aprendeu a tomar a frente, e resolver problemas com a precisão e o tempo necessário sem precisar de alguém para resolvê-lo.	Passou a ser referência na sua vida profissional e a conseguir uma maior aprovação em processos seletivos.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados das entrevistas (2021).

Analisando o quadro, nota-se que individualmente cada entrevistado desenvolveu suas próprias características e adquiriram seus benefícios a partir delas, o que também mostra que este lado do desenvolvimento está ligado ao fato de que o LDM consegue promover uma experiência própria para cada um dos indivíduos que o exercem e assim evoluir nos pontos que acreditam serem realmente necessários.

Enquanto o membro obteve um maior crescimento em relação a sua organização e multifoco, o gerente já acredita que seu grande benefício foi na comunicação tanto com parceiros quanto com clientes. Por outro lado, o especialista verifica que seu principal benefício está relacionado ao ato de conseguir se promover com maior propriedade e saber gerir melhor suas prioridades. Entretanto, para o diretor, ter atitude e iniciativa foi aquilo que mais o ajudou dentro do âmbito profissional. Por fim, no caso do presidente, ter desenvoltura e profissionalismo o fez se destacar no mercado de trabalho.

Cada um dos entrevistados adquiriu benefícios próprios vivendo um mesmo modelo de liderança que promove as mesmas quatro habilidades básicas, mas que os permite desenvolvê-las de modo que os auxiliem tanto no lado pessoal, mas também no lado profissional, principalmente porque o foco da organização é a formação de líderes jovens que pretendem mudar o mundo para melhor.

Além disso, foi questionado aos indivíduos qual era o diferencial profissional de um jovem que viveu o modelo de liderança da AIESEC para qualquer outro presente no mercado de trabalho, principalmente porque a partir do momento que a organização consegue promover liderança dentro da juventude, ela possivelmente cria líderes que se diferenciam das grandes massas.

Sendo assim, como resposta, foi possível notar um certo padrão dentro daquilo que os entrevistados acreditam que seja o diferencial, como por exemplo, o membro e o diretor responderam que a vontade de crescer, de se desenvolver e de viver uma diversidade de culturas, raças e idiomas são os principais diferenciais, mas também houve uma semelhança entre a resposta do gerente com o diretor, em que ambos citaram a proatividade que os colaboradores possuem juntamente com o forte senso de dono em relação a tudo que precisam depositar suas energias e frentes de trabalho.

Já para o especialista, o grande diferencial estaria vinculado à confiança e à autonomia que são desenvolvidas dentro da organização, enquanto para o presidente, os jovens líderes possuem integridades, valores e uma autenticidade que se desenvolve a partir de suas experiências na AIESEC.

Assim como afirma Kolmives *et al.* (2005), a identidade de liderança e o diferencial de um líder, está relacionada a uma determinada confiança e ao fato de o

indivíduo poder se relacionar com outras pessoas para que juntos alcancem seus objetivos, principalmente quando nesses grupos, os indivíduos tornam-se interdependentes em prol de um objetivo maior.

Isso significa que o LDM consegue proporcionar diversos benefícios e determinadas peculiaridades nos indivíduos porque trabalha juntamente com a teoria vinculada à formação de uma identidade de liderança, que se vincula com a base do modelo; e que independente de qual organização seus membros venham a fazer parte no futuro, suas habilidades e características principais vão ter sempre a essência daquilo que o modelo de liderança da AIESEC os proporcionou no início de suas vidas profissionais.

Ademais, questionou-se aos entrevistados se o LDM é realmente uma referência na formação de líderes, e como resposta, algumas das opiniões estavam também alinhadas entre si, por exemplo, o membro e o presidente acreditam que o modelo é uma referência devido ao foco em capacitação, em trazer conhecimento e acreditar no jovem como um grande potencial a se desenvolver.

Enquanto, para o especialista e o diretor, o modelo pode ser considerado referencial devido ao fato de usar ferramentas para que possam ser desenvolvidas habilidades que são, de um certo modo, subjetivas, mas que ajudam os jovens a se adaptarem melhor às necessidades. E por fim, o gerente acredita que o LDM cria um sentimento de dono aos indivíduos e que, independente da organização que ele fizer parte, vai cuidar e dar o melhor de si por ela.

Sendo assim, fica claro para os colaboradores da AIESEC que viveram o modelo de liderança que ele pode realmente ser considerado uma referência entre os demais modelos presentes no mercado, pois capacita, cria um sentimento de pertencimento e faz uso de ferramentas de gestão para que cada indivíduo consiga desenvolver suas quatro habilidades necessárias, aprimorando novas características e conseguindo extrair vários benefícios que podem ser aplicados em outras organizações no futuro.

Além disso, como afirma Machado (2003), o passado vivido pode vincular a memória, o presente a diversos cenários que se vive atualmente e o futuro a projeções feitas sobre si. O que de fato esclarece que, ao se falar de teoria, os modelos de

lideranças podem realmente influenciar a vida de um indivíduo por longos períodos de tempo, seja no passado, presente ou futuro. Logo, este modelo é capaz de moldar tal profissional para que seja uma referência naquilo que experimentou na prática e que consiga exercer tudo o que projetou para sua carreira no mercado de trabalho.

4.4 Perfil de liderança

Diante de tudo o que já havia sido questionado, por fim o foco era entender melhor como cada membro se comportava em relação ao ato de liderar e que tipo de características e perfis de liderança prevaleciam na essência dos indivíduos que estavam sendo entrevistados. Logo, no Quadro 11, é possível ver quais seriam os perfis mais presentes nos sujeitos da pesquisa, além de entender o porquê de eles realmente se encaixarem em tal estilo de liderança.

Quadro 11 - Perfil de liderança dos entrevistados.

LDM	MEMBRO	GERENTE	ESPECIALISTA	DIRETOR	PRESIDENTE
PERFIL	Situacional	Situacional	Transformacional	Comportamental	Contingencial
PORQUE	Acredita que está muito relacionado ao fato de saber trabalhar em conjunto com seu time e conseguir dividir as tarefas para que juntos se desenvolvam.	Acredita que a autonomia é realmente importante e que o foco é fazer com que os liderados possam liberdade para conseguir gerenciar a si mesmo.	Acredita que inspirar e liderar pelo exemplo são importantes, porém mesmo que os indivíduos pensem no seu próprio desenvolvimento, na maioria das vezes em que ele trabalha na organização, acaba colocando os objetivos dela frente aos seus.	Acredita que o ideal é existir um time de indivíduos que foquem tanto na conexão com as pessoas, mas que não deixem de lado os resultados, pois de nada adianta a conexão se não existe um resultado final.	Acredita que as pessoas precisam se moldar de acordo com cada ambiente em que estão e que deste modo sua forma de liderar também se adequa a tal realidade.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados das entrevistas (2021).

Analisando o que foi disposto no quadro, é possível notar que existem quatro principais perfis identificados dentre os líderes que foram entrevistados, que neste caso

seriam: situacional para o membro e o gerente, transformacional para o especialista, comportamental para o diretor e contingencial para o presidente.

Ao tratar cada perfil isoladamente, é possível perceber que tanto o membro quanto o gerente se identificam com a definição do modelo Situacional, pois acreditam que o trabalho em equipe e a autonomia os ajudam a vencer situações adversas durante o dia a dia na organização, além de estarem realmente alinhados com o que Duarte e Papa (2011) afirmam, que neste modelo o líder acompanha seus liderados, trabalham em equipe e permitem gradativamente uma certa autonomia vinculada ao seu desenvolvimento.

Já no caso do especialista, a uma relação melhor com os ideais do modelo Transformacional, pois acredita realmente que o líder tem o papel de inspirar e de guiar seus liderados para que se desenvolvam, mas que no final do dia, percebe que o seu principal papel é fazer com que os indivíduos busquem os objetivos de uma organização. O que de fato é dito por Avolio, Walumbwa e Weber (2009) ao afirmarem que este líder tem a capacidade de inspirar e transformar seus liderados para que se desenvolvam, mas que sejam capazes de colocar até mesmo os interesses da organização frente aos seus.

Já para o diretor, o modelo é o Comportamental, pois acredita que é preciso focar tanto nas pessoas quanto nos resultados, que de nada adianta existir uma conexão entre os indivíduos se eles são improdutivos e não alcançam suas metas. Deste modo, há uma ligação com o tal modelo, pois dissemina que o foco comportamental está ligado ao meio no qual está inserido e que diante das necessidades é preciso entender onde focar, seja nas pessoas ou nos resultados (CHIAVENATO, 2002).

Por fim, o presidente acredita estar alinhado com o modelo Contingencial, já que enxerga que sua forma de liderar se molda de acordo com o ambiente no qual está trabalhando. Isso está alinhado com o que é tratado na teoria, ao afirmar que sempre existirão mudanças em relação à liderança e que tanto o líder como o meio podem influenciar diretamente nesta modificação (NASCIMENTO; REGINATO, 2010).

Sendo assim, é possível concluir que não existe um perfil padrão no qual os colaboradores da AIESEC estão realmente alinhados ao vivenciar tal modelo de liderança, principalmente devido ao fato de que existem dois fatores que podem afetar

diretamente neste quesito de desenvolvimento: o primeiro, como já comentado anteriormente, seria o fato de que o LDM é vivido de forma única por cada indivíduo e que eles se desenvolvem de acordo com suas maiores necessidades; e o segundo seria por sua criação e experiências vividas antes mesmos de entrar na organização, pois a identidade do líder surge a partir de elementos presentes na vida de uma pessoa, seja devido a família, escola ou etapas específicas da vida, o que moldam a personalidade do indivíduo e logicamente influencia no desenvolvimento da liderança (HILLER, 2005).

Ademais, foi também perguntado aos entrevistados, quais seriam as características adicionais desenvolvidas pelo LDM que eles levavam consigo em momentos que precisam exercer o seu papel de líder, seja dentro ou fora da organização. O Quadro 12 mostra de forma comparativa cada uma das características adotadas:

Quadro 12 - Características adotadas pelos entrevistados durante a liderança.

LDM	MEMBRO	GERENTE	ESPECIALISTA	DIRETOR	PRESIDENTE
CARACTERÍSTICAS	Trabalho em equipe e inteligência emocional	Comunicação clara e efetiva	Autoconhecimento e adaptabilidade	Autogestão, inteligência emocional e conexão	Engajamento e resiliência
PORQUE	Acredita gostar de delegar, motivar e estimular o trabalho em equipe, além de que ter inteligência emocional ajuda a enfrentar os desafios.	Acredita que a comunicação é a base de toda liderança e que é a partir dela que surge a relação entre qualquer pessoa.	Acredita que o autoconhecimento é importante tanto para si, mas também para entender como se relaciona com o time e como se adaptar às adversidades do dia a dia.	Acredita que a gestão e a cultura dentro de um time fazem toda a diferença, por isso foca em autogestão e inteligência emocional para que seu time enfrente os desafios e também permite uma conexão para que possam se apoiar.	Acredita que engajar é uma grande forma de fazer seu time alcançar seus objetivos e desenvolver resiliência auxilia a todos a não desistirem e lutarem pelo o que acreditam.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados das entrevistas (2021).

De acordo com o que consta no quadro, é notório que cada entrevistado possui uma forma diferente de liderar e que obviamente levam junto a sua bagagem,

características e maneiras próprias que desenvolveram a partir do LDM vivido dentro das atividades diárias na AIESEC. Além disso, tais características que foram comentadas não são as únicas que devem ser exercidas durante o papel de líder, mas são aquelas que acreditam ter um grande papel no ato de liderar e que enxergam como uma prioridade.

Nota-se também que cada característica citada se molda a realidade do seu perfil de liderança, como por exemplo, tanto o membro como o diretor citaram a inteligência emocional como algo importante, porém o membro possui um perfil de líder situacional enquanto o diretor já possui o perfil comportamental. Isso significa que tal característica se molda de acordo com aquilo que o líder tem a proporcionar da sua maneira aos liderados.

Outro caso a ser citado é que, tanto o membro como o gerente, possuem um perfil situacional, mas suas prioridades são diferentes, mesmo com esta semelhança, já que o membro foca mais em trabalho em equipe enquanto o gerente acredita que ter comunicação clara e efetiva é primordial para a produtividade do time.

Nas demais ocasiões, tanto o especialista como o presidente apontaram características únicas que levam junto ao seu estilo de liderança que podem ou não estar relacionadas ao seu perfil, mas que independente disso, são elas que os fazem conseguir alcançar o tipo de líder que precisam ser para o desenvolvimento dos seus liderados.

Ademais, assim como afirmam Klein (1995) e Lapierre (1995), o desenvolvimento de um líder está diretamente ligado com a formação da sua própria personalidade, juntamente com as experiências que foram vividas e determinadas a partir de outros líderes. O que mostra que, mesmo que possuam um perfil de liderança específico ou até mesmo priorizem as mesmas características na hora de liderar, cada um deles tem sua maneira única de se desenvolver e trabalhar no desenvolvimento das pessoas que os acompanham.

Logo, da mesma forma que é possível notar no Quadro 12 e também com a afirmação dos estudos de Klein e Lapierre, um indivíduo pode viver um modelo de liderança em específico, mas sua forma de liderar se molda juntamente com suas personalidades e experiências. Deste modo, acaba-se concluindo que o LDM, mesmo tendo sua base com o desenvolvimento das quatro habilidades e possibilitando aos

jovens o ato de liderar, este modelo é realmente focado em desenvolver líderes na sua verdadeira essência e singularidade.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do estudo feito, é possível perceber que o desenvolvimento da liderança pode ser trabalhado e executado de diversas formas, mas que independente de qual seja o modelo adotado pelas organizações, o foco prioritário será criar e implementar a grande habilidade de ser líder, principalmente porque é uma necessidade do mercado de trabalho em relação aos jovens e até mesmo adultos experientes frente a todos os desafios que são enfrentados diariamente.

Ademais, nota-se também que a partir do modelo escolhido e pelas experiências que os indivíduos já possuem, as habilidades e características de lideranças são adquiridas diante das situações que enfrentam ao viver na prática a realidade de tomar a frente de algo, seja de um time, projeto ou atividade específica, independentemente do tipo de organização que façam parte, seja do 1º, 2º ou 3º setor, pois o intuito de desenvolvê-los líderes é para que possam enfrentar desafios em múltiplos ambientes.

Ao se tratar especificamente do modelo de liderança da AIESEC, percebe-se que ele é vivido de forma única por cada um dos indivíduos da organização, mas que na essência de todas as atividades que são vivenciadas sempre estão as quatro habilidades básicas que o LDM propõe para os jovens, que neste caso são: *Self Aware, Empowering Others, Solution Oriented e World Citizen*.

Além disso, diante das informações que foram obtidas pelos entrevistados, foi possível alcançar o entendimento do primeiro objetivo específico do trabalho, no qual se entendeu a percepção de cada um deles em relação ao papel da liderança para os jovens em alguns aspectos, como na vida, dentro do mercado de trabalho e para a AIESEC, citando até mesmo momentos em que foram relevantes a liderança para conseguir aproveitar as oportunidades que surgiam no decorrer da vida.

No caso do segundo objetivo específico, que aborda o processo de desenvolvimento de liderança a partir do LDM, foi visto que as quatro habilidades de lideranças realmente são trabalhadas e implementadas na rotina dos colaboradores da AIESEC, independentemente do cargo que ocupam dentro da hierarquia e que por mais

que o indivíduo fique na organização por alguns meses ou vários anos, é possível trabalhar com aquilo que o modelo aplica.

Em relação ao terceiro objetivo específico, notou-se que os benefícios profissionais oriundos do modelo de liderança da AIESEC são vastos e que podem variar de acordo com cada experiência vivida pelos colaboradores, mas que serão válidas para o mercado de trabalho mesmo os exercendo em uma outra realidade ou em outro ambiente, pois tais benefícios se vinculam a sua forma de liderar.

Já para o último objetivo específico, percebeu-se que não existe um perfil padrão de liderança dentre os colaboradores entrevistados, pois em sua grande maioria, eram perfis diferentes e até mesmo nos casos os quais tinham perfis semelhantes, a forma de se trabalhar e liderar se divergiam entre si, ou seja, mesmo que tenham vivido o mesmo modelo, com o aprendizado das mesmas habilidades, nota-se que elas se expressam de formas singulares em cada indivíduo.

Ademais, foi realizada a análise do desenvolvimento do modelo de liderança aplicado na AIESEC que tinha sido definido previamente como o objetivo geral da pesquisa. Inclusive, foi a partir das análises do LDM juntamente com as respostas dos entrevistados, estudos da literatura e arquivos da organização que se conseguiu chegar à resposta da questão de pesquisa.

Neste caso, o estudo tinha como intuito auxiliar tanto os jovens que pretendem aflorar suas habilidades de liderança como as organizações que possuem interesse em criar ou aderir um modelo de liderança padrão para conseguir desenvolver e tornar líderes os seus colaboradores. Além disso, pelo modelo analisado as empresas também poderão pegar referências para executar maneiras de desenvolvê-los a partir de atividades corriqueiras.

Pode-se citar como limitação à pesquisa o período no qual foi realizado o estudo, pois coincidiu com a pandemia mundial que tem assolado o mundo devido ao COVID-19, o que limitou a realização de entrevistas com mais colaboradores da organização, pois não podiam ocorrer de forma presencial e muito menos com toda a interatividade que seria naturalmente explorada numa entrevista realizada pessoalmente.

Já no caso de indicações para estudos futuros, seria interessante que a análise do modelo de liderança fosse feita não só na AIESEC em Fortaleza, mas também

em outros comitês do Brasil. Além disso, fazer um estudo comparativo com outra empresa e com outro modelo adotado seria relevante para entender quais habilidades e características seriam prioritárias nos desenvolvimentos dos líderes nesses casos.

Outra forma de também realizar um novo estudo, seria a partir de relatos de benefícios, qualificações e oportunidades que ao viver tais modelos de lideranças podem ser adquiridos em sua implementação, principalmente comparando como tais modelos são aplicados em diferentes tipos de faixas etárias, sejam jovens adultos ou até mesmo idosos.

Sendo assim, o estudo feito conseguiu atingir a execução do objetivo geral e também dos específicos, respondendo à pergunta de pesquisa, além de pontuar e trazer relevância diante da justificativa escolhida no início da pesquisa. Ademais, diante do que os entrevistados afirmaram em suas respostas, notou-se também que o modelo de liderança pode moldar a liderança jovem juntamente das experiências individuais de cada colaborador.

REFERÊNCIAS

- ADMINISTRADORES. São Paulo, SP. **Teoria de Liderança**, 2008. Disponível em <<https://administradores.com.br/artigos/teorias-de-lideranca>> Acesso em: 16 nov. 2020.
- AIESEC. **The AIESEC way**. 2015.
- ANTONAKIS, J; HOUSE, R. J. Instrumental leadership: Measurement and extension of transformational–transactional leadership theory. **The Leadership Quarterly**, v. 25, n. 4, p.746-771, ago. 2014.
- Armandi, B, Oppedisano, J. e Sherman, H. (2003): **Leadership theory and practice: a case in point**; Management Decision; Vol. 41 (10); pp. 1076-1088.
- AVOLIO, B. J.; WALUMBWA, F. O.; WEBER, T. J. (2009). **Leadership: Current theories, research, and future directions**. Annual Review of Psychology, 60, 421-449. doi: 10.1146/annurev.psych.60.110707.163621.
- BARZELAY, M. MARTINS, H. F. VILELA, P. MARQUES, P. **Inovando no Desenvolvimento de Profissionais da Gestão Pública: O Caso do Programa de Desenvolvimento de Lideranças da Escola Nacional de Administração Pública – Enap**. Universidade Federal de Viçosa. Administração Pública e Gestão Social, vol. 11, núm. 4, 2019.
- BASS, B. M. (1999). **Two decades of research and development in transformational leadership**. European Journal of Work and Organizational Psychology, 8(1), 9-32. doi:10.1080/135943299398410
- BASS, B. M.; RIGGIO, R. E. (2006). **Transformational Leadership**. (2a ed.). New York, NY: Psychology Press
- BEHNKE, M. T. **Gestão de Pessoas: Artigos reunidos**. 1. ed. Curitiba: InterSaberes, 2014.
- BERGAMINI, C. W. Liderança: a administração do sentido. **Revista de Administração de Empresas**, v. 34, n. 3, p. 102-114, 1994.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Psicologia Aplicada à Administração de Empresas: psicologia do comportamento organizacional**. São Paulo: Atlas, 2005.
- BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2008
- BLANCHARD, K. **Liderança de alto nível: como criar e liderar organizações de alto desempenho**. Ed. rev. e ampl. Porto Alegre: Bookman, 2011.

CARDOSO, P. A.; AMORIM, M. C. S. **Traços, comportamentos e contextos: desenvolvimento de líderes em ONG, a “experiência SIFE” no Centro Universitário do Pará.** Revista de Carreiras e Pessoas. São Paulo, V. 01, n.01 Mai/Jun/Jul/Ago 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos.** 2ª Edição. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração.** 6ª Edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

COOPER, DONALD R. **Métodos de pesquisa em administração** / Donald R. Cooper, Pamela S. Schindler; [tradução: Scientific Linguagem Ltda, textos da 10. ved/; Iuri Duquia Abreu]. - 12. ed. - Porto Alegre: AMGH, 2016.

DE SOUZA, Leonardo Paulo; OLIVEIRA, Adalton; CALVO, Emanuel Alves. **Aplicação da Teoria X e Y de Douglas McGregor.** ETIC-ENCONTRO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA-ISSN 21-76-8498, v. 8, n. 8, 2015.

DONALDSON, L. **Teoria da contingência estrutural.** In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. (Org.). Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais, v. 1. São Paulo: Atlas, 1999.

DUARTE, G. A.; PAPA, A. C. A utilização da liderança situacional como diferencial estratégico para as organizações contemporâneas. **Revista de Administração da UFSM**, v. 4, n. 3, art. 3, p. 364-377, 2011.

FIEDLER, F.E. **A theory of leadership effectiveness.** Nova York: McGraw-Hill, p. 133-153, 1967.

FONSECA, A.M.L. PORTO, J.B. **Validação fatorial de escala de atitudes frente a estilos de liderança.** Avaliação Psicológica, Ribeirão Preto, vol. 12, núm. 2, agosto, p.157-166, 2013.

GALLI, E. B.; MÜLLER-STEWENS, G. (2012). **How to build social capital with leadership development: lessons from an explorative case study of a multibusiness firm.** The Leadership Quarterly, 23(1), 176–201. doi: 10.1016/j.leaqua.2011.11.014.

GIUSTINA, K. A. D.; GASPARETTO, V.; LUNKES, R. J. Efeito dos Estilos de Liderança nos Sistemas de Controle Gerencial e no Desempenho Organizacional. **Revista Capital Científico - Eletrônica**, v. 18, n. 1, p. 64-81, 2020.

GOLÇALVES, Hortência de Abreu. **Manual de metodologia da pesquisa científica.** 2o ed. São Paulo. Editora: Avercamp. 2014.

HERSEY P, JOHNSON D.E **Liderança situacional na organização multicultural**. In: Hesselbein F, Goldsmith M, Beckard R, organizadores. A organização do futuro. São Paulo (SP): Futura; 1997.

HILLER, N. J. **An examination of leadership beliefs and leadership self- identity: constructs, correlates, and outcomes**. Dissertation Abstracts International, v. 66, n. 12, 2005.

HINKIN, T. R.; SCHIESHEIM, C. A. (2008). **Theoretical and empirical examination of the transactional and non-leadership dimensions of the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)**. The Leadership Quarterly, 19, 501-513. doi: 10.1016/j.leaqua.2008.07.001

HOLLANDER, E . P. **Leaders, groups and influence**. New York: Oxford University Press, 1964.

JAGO, A. Leadership: perspectives in theory and research, **Management Sciences**, v. 28, p. 315-336, Mar. 1982.

JAVIDAN, M., & WALKER, J. L. (2013). **Developing Your Global Mindset: The Handbook for Successful Global Leaders**. Edina, MN: Beaver`s Pond Press.

KATZ, D.; KAHN, R.L. Leadership practices in relation to productivity and morale. **Group Dynamics: Research and Theory**. 2. ed. Elmsford: Row, Paterson, 1973.

KLEIN, M. (1995). **O mundo dos adultos e suas raízes na infância**. In Lapierre, L. (Coord.). Imaginário e liderança na sociedade, no governo, nas empresas e na mídia. São Paulo: Atlas.

KOLMIVES, S. R.; OWEN, J. E.; LONGERBEAM, S. D.; MAINELLA, F. C.; OSTEEEN, L. **Developing a Leadership Identity: A Grounded Theory**. Journal of College Student Development, v. 46, n. 6, p.593-611, 2005.

KOTTER, J. P. **A force for change: how leadership differs from management**. New York: Free Press. 1990.

KOTTER, J.P. What Leaders really do. **Harvard Business Review**. Boston: Harvard Business School Press, p.103-111, May/June, 1990.

KOTTER, John P. Afinal, **o que fazem os líderes: a Nova Face do Poder e da Estratégia**. Tradução de Leading Change. São Paulo: Campus, 2000.

LAPIERRE, L. **Imaginário e liderança**. In: LAPIERRE, L. (Coord.). Imaginário e Liderança na Sociedade, no Governo, nas Empresas e na Mídia. São Paulo: Atlas. 1995.

- LUCK, H. **Liderança em Gestão Escola**. Rio de Janeiro: Editora Vozes , 2008.
- MACHADO, Hilka Vier. **A identidade e o contexto organizacional: perspectivas de análise**. Revista de Administração Contemporânea, v. 7, n. SPE, p. 51-73, 2003.
- MARUYAMA, A. **Desenvolvimento de liderança e o estudo dos programas institucionais**. PUC-SP. São Paulo, 2011.
- MAXWELL, John C. **O livro de ouro da liderança**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2008.
- McGREGOR, D. **Motivação e Liderança**. São Paulo: Editora Brasiliense, 1973.
- MEINDL, J.R.; EHRLICH, S.B. The romance of leadership and the evaluation of organizational performance. **Academy of Management Journal**, v. 30, p. 91- 109, Mar., 1987.
- MORETTI, Isabela. **Metodologia de Pesquisa do TCC: conheça os tipos e veja como definir**. Disponível em: <<https://viacarreira.com/metodologia-de-pesquisa-do-tcc/>> acesso em 29 de dezembro de 2020.
- NASCIMENTO, A. M.; REGINATO, L. **Controladoria: instrumento de apoio ao processo decisório**. São Paulo: Atlas, 2010.
- NGUYEN, Thi Thu et al. Effect of transformational-leadership style and management control system on managerial performance. **Journal Of Business Research**, v. 70, p.202-213,jan. 2017.
- PEDRUZZI JR, A.; SILVA NETO, J.M.; LEANDRO, M.R.L.; PEDRUZZI IRMÃO, N.L. **Liderança: Evolução das suas principais abordagens teóricas**. Congresso Nacional de Excelência em Gestão. Rio de Janeiro, 2014.
- REIS, G.G. **A utilização de feedbacks com múltiplas fontes em programas de desenvolvimento de lideranças**. Fundação Getulio Vargas. São Paulo, 2000.
- ROBBINS, S. P. **Administração**. São Paulo. Saraiva, 2005.
- ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pierce Prentice Hall, 2005.
- ROBBINS, Stephen P. **Lidere e inspire: a verdade sobre a gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2015.
- RUVIARO, C.F. GIANEZINI, M. DILL, M.D. **Líder gerencial e liderança na sociedade contemporânea**: Um estudo na perspectiva da teoria da complexidade. Cairu em Revista, Salvador, 2014.

SALDER, P. **Leadership and organizational learning**. Handbook of organizational learning and knowledge. Oxford: oxford University Press, 2003.

SILVA, U. B.; KOVALESKI, J. L. **Desenvolvimento de equipe através da liderança situacional e feedback 360º**: caso de uma equipe de manutenção da Copel Distribuição S.A., Superintendência de Distribuição Centro-sul. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 26., 2006, Fortaleza. Rio de Janeiro: ABEPRO, 2006.

SOETHE, J.S. **Desenvolvimento da identidade de liderança: um estudo com reitores de universidades catarinenses**. Universidade Regional de Blumenau. Blumenau, 2016.

SPRICIGO, M. J. **Desenvolvimento de habilidades operacionais**: uma proposta de gestão do conhecimento operacional. 1999. 102 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1999.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. Tradução de Alves Calado 5a ed., Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1999.

TANNENBAUM, R.; **Liderança e Organização**. São Paulo: Atlas, 1970.

TANNENBAUM, R.; WESCHLER, I. R.; MASSARIK, F. **Liderança e organização**: uma abordagem de ciência do comportamento. São Paulo: Atlas, 1972.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração/ Sylvia Constant Vergara**. – 14 ed. – São Paulo: Atlas, 2013.

WEHBE, G. GALVÃO, M.C. **Aplicação da Liderança Situacional em enfermagem de emergência**. Revista Brasileira de Enfermagem, REBEN. São Paulo, jan-fev, 2005.

WEICK, K. E., SUTCLIFFE, K. M., & Obstfeld, D. (2005). **Organizing and the process of sensemaking**. Organization Science, 16(4), 409-421. doi: 10.1287/orsc.1050.0133.

WINCK, M. F.; FROEHLICH, C.; BOHNENBERGER, M. C.; BESSI, V. G.; SCHREIBER, D. O desenvolvimento das competências de líderes globais: Uma abordagem baseada nos estudos de global mindset leadership. **InternexT - Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, v. 11, n. 2, p. 35-48, 2016.

ZANELLI, J.C.; BORGES-ANDRADE, J. & BASTOS, A.V.B. **Psicologia organizações e trabalho no Brasil**. 2ª Edição. Porto Alegre: Artmed, 2014.

APÊNDICE A – ENTREVISTA

1. O que lhe motiva a fazer parte da organização?
2. Há quanto tempo você é membro da AIESEC?
3. Qual o seu cargo na AIESEC?
4. Na sua perspectiva, o que é liderança?
5. Qual a importância da liderança para a formação de um profissional?
6. Qual a importância da liderança para a AIESEC?
7. Como você descreve o modelo de liderança adotado pela AIESEC (LDM)?
8. Descreva as habilidades de liderança da AIESEC - Self aware, world citizen, empowering others e solution oriented.
9. Descreva como você desenvolveu essas habilidades.
10. Cite, com exemplos práticos, como a AIESEC desenvolve o LDM.
11. Quais características de liderança você desenvolveu a partir do LDM?
12. Dentre as características citadas, quais os principais benefícios profissionais adquiridos após o processo de desenvolvimento de liderança da AIESEC?
13. Quais das características citadas você mais adota no seu estilo de liderança?
14. A partir das características do seu estilo de liderança, você diria que você é...

- a) **[Teoria dos Traços]** É o tipo de líder nato (nasceu com características de liderança).
- b) **[Comportamental]** É o tipo de líder que desenvolve seus comportamentos baseado nas pessoas ou nos resultados
- c) **[Transformacional]** É o tipo de líder que acredita na capacidade de transformar, inspirar e até fazer com que os liderados ponham os interesses na organização a frentes do seus.
- d) **[Transacional]** É o tipo de lidar que gosta de liderar a partir de estratégias voltadas a recompensas e punições.
- e) **[Situacional]** É o tipo de líder que tenta entender o ritmo de aprendizagem do seu liderado, que observa, dar uma certa autonomia e os motiva para que possam ser mais independentes.
- f) **[Contingencial]** É o tipo de líder que acredita que a forma de liderar vai mudando e se adaptando às organizações e ao grupo de pessoas que fazem parte dela.

15. Na sua percepção, qual o diferencial no perfil de um membro da AIESEC em relação aos demais jovens profissionais?

16. Na sua percepção, o estilo de liderança desenvolvido na AIESEC pode ser uma referência para o desenvolvimento de líderes? Por quê?