

A INFLUÊNCIA DO VOLUNTARIADO NA FORMAÇÃO PROFISSIONAL

Mirian Aparecida Teixeira da Silva¹

Paulo Heinrich Bepe Fernandes²

Renata Ferlin³

Stephany Pacheco⁴

Thaynara Luania Olba⁵

Emilio Castro de Paiva⁶

RESUMO

Esta pesquisa acadêmica na área de recursos humanos, dentro do curso de administração tem por finalidade identificar a influência do voluntariado na formação profissional. Busca responder se o voluntariado auxilia no processo de formação profissional de alunos de graduação que realizam voluntariado, enquanto no desenvolvimento ou aquisição de competência, que é a capacidade de realização de tarefas sejam elas de caráter básico, deliberativo, interpessoal, profissional ou técnico. As ações de pesquisa partiram da identificação e aplicação de competências desenvolvidas na ações de voluntariado bem como a relação, avaliação de impacto do voluntariado e

¹ Acadêmica do 8º período do Curso de Administração da FAE Centro Universitário.
E-mail: mirian.ats@gmail.com

² Acadêmico do 8º período do Curso de Administração da FAE Centro Universitário.
E-mail: paulohb.fernandes@gmail.com

³ Acadêmica do 8º período do Curso de Administração da FAE Centro Universitário.
E-mail: renataferlin6@gmail.com

⁴ Acadêmica do 8º período do Curso de Administração da FAE Centro Universitário.
E-mail: stephany0282@gmail.com

⁵ Acadêmica do 8º período do Curso de Administração da FAE Centro Universitário.
E-mail: thaynaraolba@gmail.com

⁶ Orientador da pesquisa. Professor na FAE Centro Universitário e Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus. *E-mail:* emiliocp@fae.edu

o desenvolvimento de competências. O caminho metodológico percorrido na fase exploratória iniciou-se com pesquisas bibliográficas e artigos científicos a respeito de temas como voluntariado, competências, liderança e trabalho em equipe, em seguida foi realizada uma pesquisa de levantamento, via meios digitais para coleta de dados. Assim, conclui-se a luz de uma comprovação científica que o voluntariado possui influência na formação profissional do acadêmico enquanto desenvolve principalmente competência interpessoal – interação e relacionamento entre pessoas – e deliberativa – capacidade de tomada de decisão sobre determinado assunto, que vai de encontro com referencial teórico proposto, demonstrou que a competência básica é pouco desenvolvida pois já algo que o indivíduo possui que o diferencia dos demais.

Palavras-chave: Formação Profissional. Voluntariado. Competência. Trabalho em Equipe. Liderança.

INTRODUÇÃO

Diante do contexto atual e para o aprofundamento das questões sobre o desenvolvimento de competências das pessoas que exercem o voluntariado, a motivação para a realização desta pesquisa, é levantar quais competências são desenvolvidas através da realização de ações de voluntariado explanando conceitos, definições e possíveis relações entre as ações de voluntariado e o desenvolvimento de competências. Esta pesquisa destina-se para os interessados em sua formação profissional, empresas públicas ou privadas e instituições de ensino. Baseados no conceito de que as experiências reais podem influenciar o desenvolvimento de competências de forma positiva.

Trazer a discussão sobre o voluntariado como um diferencial na formação profissional pode abrir um caminho, a fim de, buscar desenvolver competências que são requisitadas no mercado de trabalho antes do aluno iniciar a sua carreira, visto que sair da sala de aula e ter o contato com experiências reais e diferentes, agrega valores morais e sociais.

Quando as organizações apoiam essas ações faz com que aconteça de forma significativa uma contribuição no desenvolvimento pessoal e profissional com o aprimoramento das competências. Com isso o voluntariado contribui para o desenvolvimento do indivíduo tanto para aperfeiçoar as suas competências, como para agregar melhores ações e relacionamento sociais no meio em que está inserido. Assim, o tema de pesquisa é a influência do voluntariado na formação profissional e tem como objetivo geral identificar o desenvolvimento de competências em estudantes do ensino superior que realizam ações de voluntariado. Para se atingir objetivo geral foram adotadas ações de: verificar se as competências desenvolvidas nas ações de voluntariado podem ser aplicadas no processo de formação profissional; identificar quais são as principais competências desenvolvidas por meio do voluntariado; estabelecer relação entre o voluntariado e desenvolvimento de competências; avaliar o possível impacto causado no desenvolvimento de competências em alunos de graduação através de ações de voluntariado e identificar o que levou o aluno de graduação a realizar o voluntariado.

1 VOLUNTARIADO

Existem várias possibilidades de se definir o voluntário: o tempo doado para ajuda de alguém necessitado, em busca de uma sociedade mais justa; o gesto de cidadania, dentre outras. O site voluntarios.com.br, menciona a definição segundo a ONU do voluntário:

O voluntário é o jovem ou o adulto que, devido ao seu interesse pessoal e ao seu espírito cívico, dedica parte de seu tempo, sem remuneração alguma, a diversas formas de atividades, organizadas ou não, de bem-estar social ou outros campo.

O voluntariado também pode ser definido como o desejo de fazer o bem, ligado a valores altruístas, não sendo apenas a busca pela caridade como motivação para se estar trabalhando, ou sendo realizada apenas com o intuito de ação social, mas possuindo outros motivos envolvidos por trás deles.

1.1 COMPETÊNCIAS

São conhecimentos, técnicas ou habilidades que possibilitam vantagens competitivas a uma pessoa ou organização que proporciona melhores condições produtivas e que dependem de qualidades para serem desenvolvidas. As qualidades são de caráter pessoal de cada indivíduo, podem ser: liderança, criatividade, empreendedorismo, persuasão, conhecimento, raciocínio rápido e lógico, estrategismo, sociabilidade, assertividade, talento, comunicabilidade, carisma, responsabilidade e disciplina.

A base desse conceito é o deslocamento do foco que estava sobre o estoque de conhecimentos e habilidades para a forma como a pessoa mobilizava seu estoque e repertório de conhecimentos e habilidades em determinado contexto de modo a agregar valor para o meio no qual se inseria. (FLEURY, 2010, *apud*. DUTRA, 2008).

Assim, pela aplicabilidade, o conceito de competência desenvolve-se em outras perspectivas descritas por Duarte (2011), sendo:

- a) Competência básica: ou essencial é pautada pela estratégia básica que caracteriza e difere uma organização de concorrentes e também de tecnologia ou conhecimentos específicos possuídos e utilizados capazes de tornar único quem a utiliza em relação aos demais;
- b) Competência deliberativa: é a capacidade expressa pela autoridade na tomada de decisão sobre determinado assunto submetido a sua avaliação;
- c) Competência interpessoal: relacionado com melhores condições comportamentais, organizacionais e de produtividade para com a capacidade de interação e relacionamento de uma pessoa com um grupo de trabalho;
- d) Competência profissional: é a capacidade laboral com proficiência na execução de tarefas de determinada profissão;

- e) Competência técnica: é a capacidade de desempenhar de forma eficiente atividades especializadas.

1.2 TRABALHO EM EQUIPE

O trabalho em equipe, ou seja, quando um grupo resolve desempenhar um esforço coletivo com o objetivo de resolver um problema, ou então, um conjunto de pessoas que se dedicam a realizar um determinado trabalho, mantendo boas relações interpessoais.

A comunicação é uma parte importante para que o trabalho em equipe tenha eficiência, uma má comunicação pode afetar diretamente o resultado final esperado do interesse em comum da equipe. O processo de comunicação envolve pessoas que se inter-relacionam em busca de significados compartilhados. A qualidade na comunicação é imprescindível no trabalho em equipe, pois é por meio das comunicações, que é possível aumentar a sinergia entre as pessoas, diminuindo dúvidas e questionamentos.

De uma forma ampla o trabalho em equipe é visto como uma das principais competências a serem desenvolvidas pelo indivíduo, tanto nas empresas, quanto no ambiente de estudo.

1.3 LIDERANÇA

A liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum". Segundo Ervilha (2003, P. 47, *apud* TERRY, 1960), "liderança é a atividade de influenciar as pessoas fazendo-as empenhar-se voluntariamente em objetivos de grupo".

Já para Maxwell (2007) liderança não pode ser conceituada de forma única, uma vez que, há 7 mitos envoltos da liderança, que são: o mito da posição, do destino, da influência, da inexperiência, da liberdade, do potencial e o tudo ou nada.

A liderança não se baseia em fórmulas do tipo tudo ou nada. Se estar em algum lugar que não seja o topo tem sido grande frustração para você, por favor, não se dê por vencido. Por quê? Porque você pode causar impacto do lugar onde estiver, mesmo enfrentando obstáculos. (MAXWELL, 2007, p. 35).

2 ANÁLISE E RESULTADO

A metodologia utilizada na pesquisa foi a de pesquisa exploratória com a finalidade de obter mais conhecimento sobre o tema abordado, foi aplicado um questionário específico ao público de interesse para obter maiores informações e após a captação dos dados foi realizado uma análise para comparação e verificação dos resultados obtidos. A pesquisa foi realizada por meio de questionário, estruturado via *Google Forms*, com 14 perguntas sendo perguntas fechadas, caracterizadas pela escala *Linkert* – que varia de discordo plenamente a concordo plenamente em grau de 1 a 5 – e questões abertas, para determinação de perfil do respondente. A partir disso a estrutura do questionário foi dividida em cinco seções representadas por:

- a) Seção 1: Apresentação da pesquisa;
- b) Seção 2: Perfil do respondente – 3 perguntas;
- c) Seção 3: Sobre o Voluntariado – 6 perguntas;
- d) Seção 4: Voluntariado e Competências – 5 perguntas;
- e) Seção 5: Agradecimento e Envio.

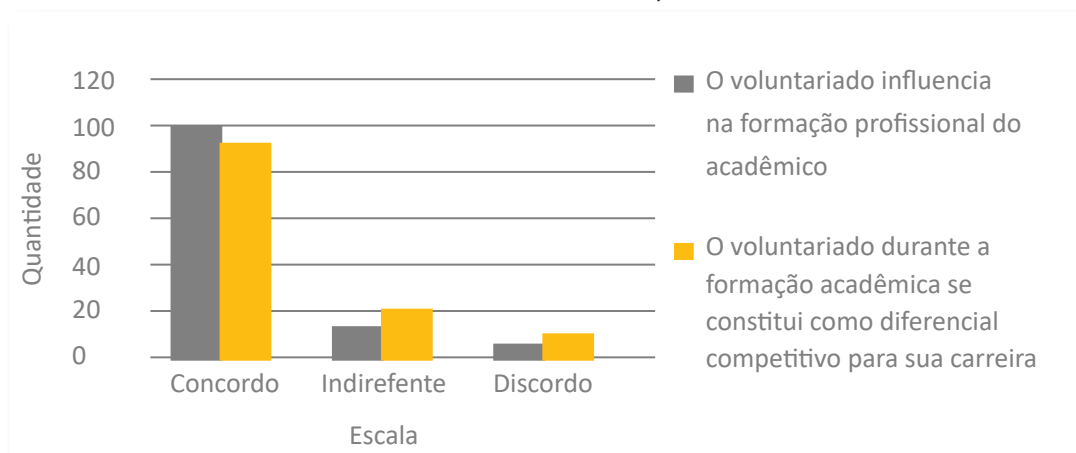
A divulgação do questionário ocorreu por meio do ambiente virtual da FAE – *Moodle* –, redes sociais – *Facebook*, *WhatsApp*, *Instagram* – e e-mail.

Após a captação dos dados extraídos na pesquisa aplicada, realizaram-se algumas relações onde será possível verificar de forma mais concreta, quais são os resultados da pesquisa, permitindo um melhor embasamento do estudo para identificar se as realizações de ações de voluntariado desenvolvem competências em estudantes do ensino superior cursando. A pesquisa teve 363 respostas, das quais 192 respondentes estão cursando ensino superior, e desta amostra, 120 realizam voluntariado, sendo que esta amostra final foi a base utilizada para o cruzamento de dados.

Para confirmação de resposta foram realizadas duas afirmações a respeito da influência do voluntariado durante a formação profissional do acadêmico e sobre sua aplicabilidade, quanto a ser um diferencial competitivo. Sendo que grande parte dos respondentes concordam com a influência do voluntariado na formação profissional assim como concordam que a prática, se constitui como um diferencial competitivo.

Com isso, percebe-se que os respondentes acreditam que competências desenvolvidas nas ações de voluntariado podem ser aplicadas no processo de formação profissional e contribuem como diferencial competitivo em sua carreira.

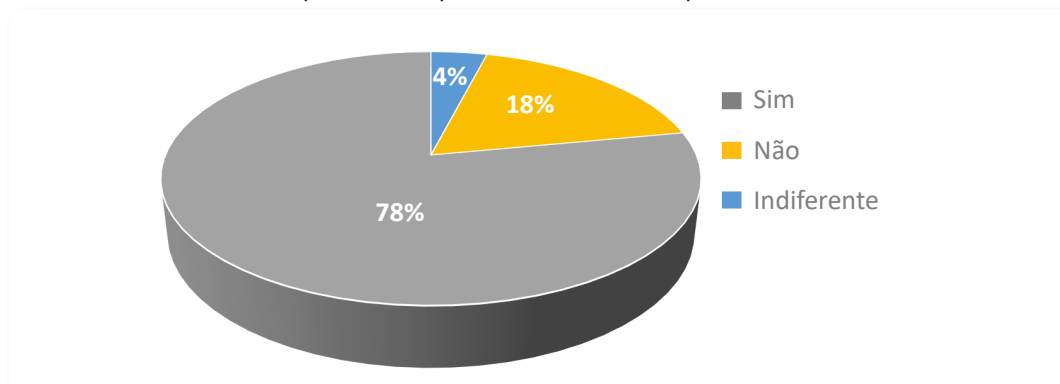
GRÁFICO 1 – Influência do voluntariado x diferencial competitivo



FONTE: Dados da pesquisa (2017)

Com relação às competências, pudemos identificar quais as pessoas percebem que já possuíam e quais competências elas adquiriram ou aperfeiçoaram após realizar ações de voluntariado. No gráfico demonstrado abaixo é possível verificar que dos 120 respondentes a maior parcela representativa indica já possuir algum tipo de competência antes a pratica do voluntariado

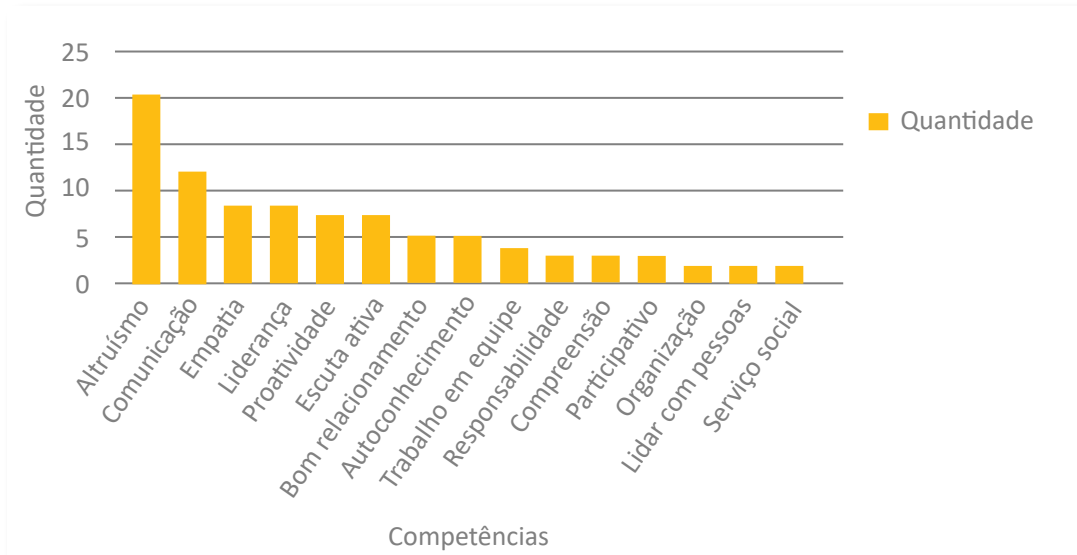
GRÁFICO 2 – Índice de respondentes que identificaram competências antes do voluntariado



FONTE: Dados da pesquisa (2017)

Nos dados analisados, dentre as competências identificadas pelos respondentes, antes e após a prática de voluntariado é possível identificar que a maior parte dos respondentes percebe em si, o desenvolvimento de competência altruísta, uma vez que esta competência engloba pessoas que identificam qualidades e características como solidariedade, ajudar ao próximo, compaixão, amor, cuidado. Após o altruísmo com maior representatividade a comunicação é a segunda competência que os respondentes mais identificaram que possuíam antes da prática de voluntariado.

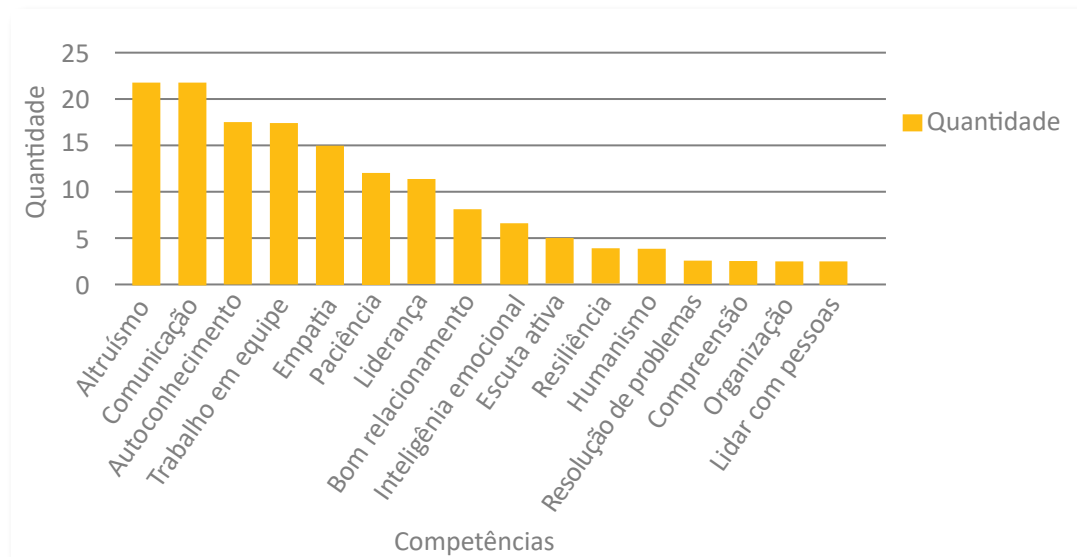
GRÁFICO 3 – Competências percebidas pelos respondentes antes de realizar ações de voluntariado



FONTE: Dados da pesquisa (2017)

Segundo Costa (2015) altruísmo é o comportamento manifestado nos seres humanos no qual um indivíduo procura colocar-se na situação do outro, para que este receba benefícios. Para um altruísta, o ato de fazer o bem não implica em receber gratidão.

GRÁFICO 4 – Competências percebidas pelos respondentes após a realização de ações de voluntariado

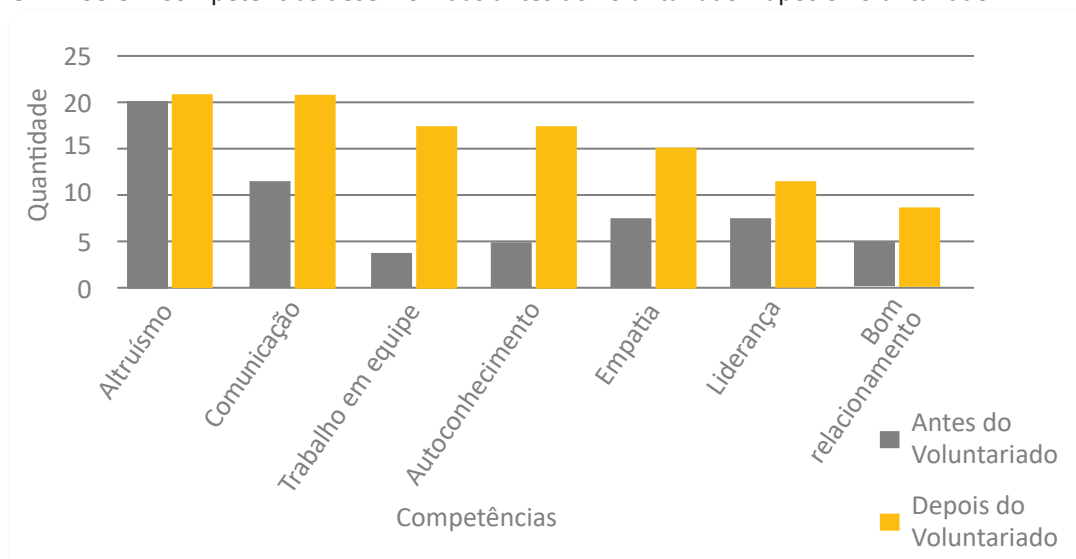


FONTE: Dados da pesquisa (2017)

Ao desenvolver da pesquisa, quando comparado as competências que foram verificadas antes e após a pratica do voluntariado, baseado na representatividade e classificação é possível identificar um aumento no desenvolvimento das competências que foram mencionadas em

comum como: Altruísmo, Comunicação, Trabalho em Equipe, Autoconhecimento, Empatia, Liderança e Bom Relacionamento Interpessoal. Além de ter sido verificado o desenvolvimento de novas competências que não haviam sido antes identificadas.

GRÁFICO 5 – Competências desenvolvidas antes do voluntariado x após o voluntariado



FONTE: Dados da pesquisa (2017)

Com a estruturação dos dados obtidos na pesquisa, foi montado um quadro comparativo demonstrando quais foram às variações e o que mais foi desenvolvido após a prática de voluntariado.

TABELA 1 – Competências desenvolvidas antes x depois do voluntariado

Continua

Competências	Antes	Depois	Variação	Tipo de Competência
Altruísmo	20	21	5%	Interpessoal
Comunicação	12	21	75%	Interpessoal
Empatia	8	15	88%	Interpessoal
Liderança	8	11	38%	Deliberativa
Proatividade	7	0	-	Básica
Escuta Ativa	7	5	-29%	Interpessoal
Bom Relacionamento Interpessoal	5	8	60%	Interpessoal
Autoconhecimento	5	18	260%	Básica
Trabalho em Equipe	4	18	350%	Profissional
Responsabilidade	3	0	-	Deliberativa
Compreensão	3	3	0%	Interpessoal
Participativo	3	0	-	Interpessoal
Organização	2	3	50%	Profissional

Competências	Antes	Depois	Variação	Tipo de Competência
Lidar com Pessoas	2	3	50%	Interpessoal
Oratória	1	2	100%	Técnica
Criatividade	1	2	100%	Técnica
Paciência	0	12	-	Interpessoal
Inteligencia Emocional	0	6	-	Básica
Resiliência	0	4	-	Básica
Humanismo	0	4	-	Interpessoal
Resolução de Problemas	0	3	-	Deliberativa

FONTE: Dados da pesquisa (2017)

As competências interpessoais, ou seja, aquelas que são relacionadas com melhores condições comportamentais, organizacionais e de produtividade para a capacidade de interação e relacionamento de uma pessoa com um grupo de trabalho, as que se mostraram com maior índice foram: altruísmo, comunicação e empatia, dentre esta principais competências identificadas, sendo que este tipo de a interpessoal tem empatia como mais desenvolvida se mostrando com uma variação de 88%, uma vez que, anterior a realização de ações de voluntariado, apenas 8 pessoas mencionaram que já obtinham este tipo de competência, passando para 15 pessoas que acreditam terem desenvolvido, seguido da comunicação que teve uma variação de 75% e o altruísmo que dentre as que tiveram um maior índice foi a que menos apresentou variação de antes e após a prática de voluntariado, sendo apenas 5%.

A competência de compreensão não apresentou variações entre antes e após a prática de voluntariado, podendo assim chegar a conclusão que esta não é uma das principais competências que são desenvolvidas, assim como a escuta ativa, que anterior a prática de voluntariado, foi identificada por 7 respondentes, passando para 5, após a realização de voluntariado.

Referente às competências deliberativas, ou seja, a capacidade expressa pela autoridade na tomada de decisão sobre determinado assunto submetido a sua avaliação, identificou-se competências como liderança, responsabilidade e resolução de problemas, uma vez que a liderança foi a que mais teve representatividade na pesquisa e a que mais se mostrou desenvolvida perante aos respondentes, passando de 8 pessoas que identificaram essa competência antes da prática de voluntariado, para 11 pessoas que a identificaram após a prática, apresentando uma variação de 38%.

Com relação à responsabilidade, é uma competência identificada pelas pessoas apenas antes da prática de voluntariado, não sendo percebido o desenvolvimento nem aperfeiçoamento desta após a prática, ao contrário da resolução de problemas, que foi mencionada por 3 pessoas apenas após a realização de voluntariado.

Das competências profissionais, ou seja, a capacidade laboral de um trabalho com proficiência na execução de tarefas de determinada profissão, é possível observar nos resultados obtidos as competências como: organização e trabalho em equipe, neste caso as duas competências se mostram desenvolvidas antes e após a prática de voluntário se mostrando com maior incidência após a prática com uma variação de 50% e 350%, sendo o trabalho em equipe o que mais se mostra representativo e desenvolvido nas competências profissionais, antes do voluntariado, somente 4 pessoas identificavam a competência de trabalho em equipe e após a prática 18 pessoas identificaram o desenvolvimento desta competência. Com relação à organização, de 2 pessoas que identificavam esta competência antes da prática de voluntariado, 3 pessoas passaram a identificar esta competência após a prática de voluntariado.

Entende-se que a competência básica ou essencial é pautada pela estratégia básica que caracteriza e difere uma organização de concorrentes e também de tecnologia ou conhecimentos específicos possuídos e utilizados capazes de tornar único quem a utiliza em relação aos demais; identificou-se no questionário que o autoconhecimento que antes do voluntariado 5 pessoas identificavam ter e após 18 desenvolveram, variando 260%, inteligência emocional e resiliência não apareceram antes das ações de voluntariado porém após 6 e 4 pessoas respectivamente foram identificados como desenvolvidas pelos respondentes, e proatividade que 7 pessoas identificaram antes, todavia não citada após as práticas de voluntariado.

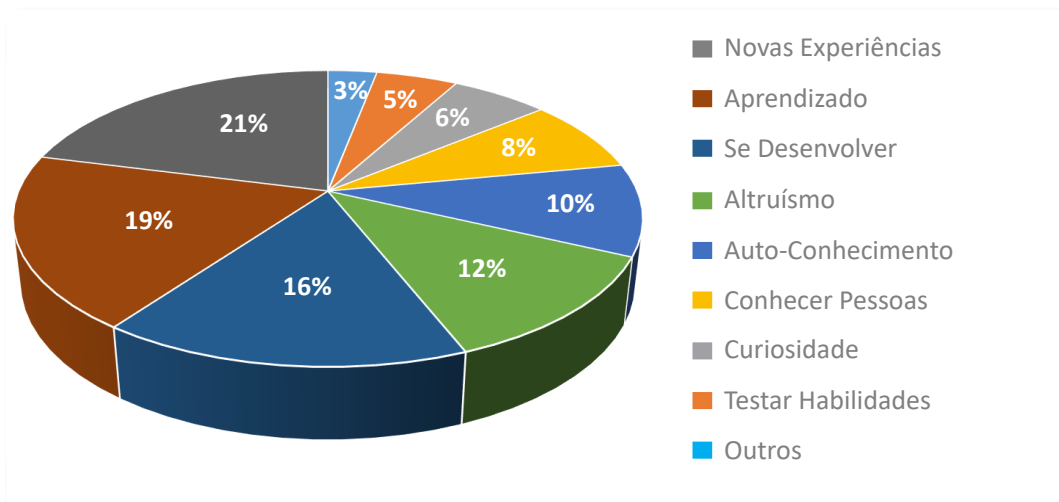
Com relação às competências técnicas, durante a pesquisa foi identificada uma parcela menos representativa das competências deste tipo, sendo a que se mostra com menor representatividade, no entanto, apesar de ser a que menos foi mencionada, as competências que se enquadram nesse tipo tiveram uma variação de 100%, passando de uma pessoa que identificava oratória e criatividade, para duas pessoas que identificaram o desenvolvimento destas competências, também indicando um desenvolvimento após as ações de voluntariado.

Ainda relacionando o desenvolvimento de competências e a prática de voluntariado conforme já citado anteriormente foi possível verificar que novas competências também foram identificadas após a prática de voluntariado, como: Inteligência emocional, resiliência, humanismo, resolução de problemas, e paciência sendo que, dentre as 5 mencionadas, duas delas estão enquadradas no tipo de competência básica, duas em interpessoal e apenas uma está enquadrada no tipo de competência deliberativa, sendo possível concluir que os tipos de competências que mais se mostram desenvolvidas dentre as novas observadas após a prática, são a básica e a interpessoal.

O trabalho em equipe demonstrou ser a competência mais citada entre os respondentes como a que se desenvolveu através de ações de voluntariado, que se enquadra na competência profissional. Em contrapartida a escuta ativa, que é uma competência interpessoal apresentou queda de pessoas que identificavam obter antes de praticar voluntariado e diminuiu a percepção após.

Também é possível verificar que dos motivos mencionados pelos respondentes, “Novas Experiências”, era a principal citada na pesquisa, seguida de “Aprendizado” e “Se Desenvolver”, podendo se concluir que de forma geral, estes motivos indicam uma busca pelo autodesenvolvimento. Além de ter sido possível observar que apesar de o altruísmo não ter sido um dos principais motivos mencionados, foi o que mais se destacou e teve representativa quando relacionado ao desenvolvimento de competências.

GRÁFICO 6 – Motivos pelos quais os respondentes iniciariam ações de voluntariado



FONTE: Dados da pesquisa (2017)

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a realização do estudo conclui-se que o voluntariado, de forma significativa, influencia no desenvolvimento de competências como observado na pesquisa. Foram identificadas após as ações de voluntariado novas competências sendo resolução de problemas, inteligência emocional e resiliência, competências que não haviam sido identificadas, bem como aquelas identificadas antes da prática do voluntariado e que tiveram maior ocorrência após a realização de ações voluntárias, a exemplo do trabalho em equipe, mencionado no início como sendo uma das principais competências desenvolvidas, além da liderança, a qual mostrou também ter um desenvolvimento com a prática. Além do esperado, outras competências como comunicação, empatia, autoconhecimento e bom relacionamento interpessoal foram desenvolvidas.

No que se refere ao impacto causado pelo voluntariado no desenvolvimento de competências, é possível concluir que os entrevistados identificaram a aquisição ou aperfeiçoamento de competências que podem ajudar em suas vidas profissionais. No

caso dos cinco tipos de competência estudadas, aquela que foi mais desenvolvida foi a interpessoal, na qual os respondentes afirmam ter desenvolvido bastante ou muito essa competência, além de poder confirmar esta informação ao longo do estudo no qual as competências que mais se mencionam como desenvolvida após a prática de ações de voluntariado estão enquadradas nesse tipo de competência. Também foi possível concluir que o voluntariado contribui na obtenção de conceitos englobados pelas cinco áreas de competências estudadas.

Em relação ao fato das competências desenvolvidas poderem ser empregadas no processo de formação profissional, foi observado que cerca de grande parte dos entrevistados julgam que a prática voluntária influencia tanto na formação profissional quanto serve de diferencial competitivo para suas carreiras. Ainda, deve-se observar que não foi observado nenhum respondente discordando que o voluntariado influencia na formação profissional, ou divergindo no sentido de que o voluntariado ajuda no desenvolvimento de competências.

REFERÊNCIAS

- ANGELONI, M. T. **Comunicação nas organizações da era do conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2010.
- BERTRAND, R. **História do pensamento ocidental**. Rio de Janeiro: Ediouro, 2001.
- CATUNDA, R.; CERQUEIRA NETO, E. P. de. **Times de trabalho autogerido**. São Paulo: Pioneira, 1996.
- CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. São Paulo: Pearson, 2000.
- _____. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CLEGG, B.; BIRCH, P. **Trabalho em equipe**: motive e energize sua equipe já! Rio de Janeiro: QualityMark, 2003.
- COLLINS, J. **Empresas feitas para vencer**. São Paulo: HSM do Brasil, 2013
- CORRULÓN, M. B. G.; MEDEIROS FILHOS, B. **Voluntariado na empresa**: gestão eficiente da participação cidadã. São Paulo: Peirópolis, 2002.
- COSTA, T. **Altruísmo**. São Paulo: Biblioteca 24horas, 2015.
- DOHME, V. D. A. **Voluntariado**: equipes produtivas – como liderar ou fazer parte de uma delas. São Paulo: Mackenzie, 2001.
- DUARTE, G. **Dicionário de administração e negócios**. Fortaleza: KBR, 2011.
- DUTRA, J. S. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. 6. reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.
- ERVILHA, A. J. L. **Liderando equipes para otimizar resultados**. São Paulo: Nobel, 2003.
- FERNANDEZ, F. F. **Estratégias de aprendizagem e domínio de competências em grupo de pesquisa**. 2012. 111 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de Brasília, Brasília, 2012.
- FRANCO J. H. S.; SANTOS, J. Um estudo da relação entre o trabalho em equipe e a aprendizagem organizacional. **Gestão e Sociedade**, Belo Horizonte, v. 4, n. 9 p. 736-755, set./dez. 2010.
- GARAY, A. B. S. Voluntariado empresarial: modismo ou elemento estratégico para as organizações. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 36, n. 3, p. 6-14, jun 2001.
- GARAY, A. B. S.; MAZZILLI, C. P. Uma análise do(s) significado(s) do trabalho do voluntariado empresarial. **READ: Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 9, n. 5, p. 1-17, maio 2003.
- GIL, C. A. (07/2012). **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Minha Biblioteca, 2017. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522478408>>. Acesso em: 16 maio 2017.
- GOLDBERG, R. **Como as empresas podem implementar programas de voluntariado**. São Paulo: Instituto Ethos, 2001.
- HERSEY, P.; BLANCHARD, K. **Psicologia para administradores**: a teoria e as técnicas da liderança situacional. São Paulo: EPU, 1986.

HUNTER, J. C. **O monge e o executivo**: uma história sobre a essência da liderança. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

JARDIM, J. **Programa de desenvolvimento de competências pessoais e sociais**: estudo para a promoção do sucesso acadêmico. Tese (Doutorado em Ciências da Educação) – Universidade de Aveiro, 2007.

LAKATOS, M. E., MARCONI, A. M. D. (04/2017). **Metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Minha Biblioteca, 20014. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597011845>>. Acesso em: 16 maio 2017 16:38.

LIMA, A. J. F. S.; BARELI, P. A importância social do desenvolvimento do trabalho voluntário. **Ciências Gerenciais**, Londrina, v. 14, n. 20, p. 173-174, jul./dez. 2010.

MACHADO, M. dos S. **Equipes de trabalho**: sua efetividade e seus preditores. 1998. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Unidade acadêmica do Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 1998.

MASCARENHAS, A. O.; ZAMBALDI, F. Motivação em programas de voluntariado empresarial: um estudo de caso. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2002. p. 1-10.

MAXWELL, J. C. [1947]. **17 princípios do trabalho em equipe**: descubra as competências pessoais que as pessoas procuram. Tradução de Valéria Lamin Delgado Fernandes. 2. ed. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2012.

_____. [1947]. **As 17 incontestáveis leis do trabalho em equipe**: descubra os segredos para o desenvolvimento de equipes vencedoras. Tradução de Emerson Justino. 2. ed. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2007.

_____. **O líder 360º**: como desenvolver seu poder de influência a partir de qualquer ponto da estrutura corporativa. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2007.

MUCCHIELLI, R. **O trabalho em equipe**. São Paulo: M. Fontes, 1980.

MUCHINSKY, P. M. **Psicologia organizacional**. São Paulo: Thomson, 2004.

PERRENOUD, P. **Desenvolver competências ou ensinar saberes?**: a escola que prepara para a vida. São Paulo: Atlas, 2010. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788565848602>>. Acesso em: 12 maio 2017.

PERRENOUD, P.; THURLER, M. G. et. al. **As competências para ensinar no século XXI**. São Paulo: ArtMed, 2014. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788536309460/cfi/0>>. Acesso em: 12 maio 2017.

PINHEIRO, L. R. **Voluntariado e aprendizagem nas organizações**: interações no Albergue João Paulo II. **READ**: Revista Eletrônica de Administração, Porto Alegre, v. 8, n. 1, p. 1-16, jun. 2002.

PINTO, J. B. M.; GUEDES, M. A.; BARROS, V. A. de. Trabalho voluntário, solidariedade e política: um estudo com os agentes da pastoral carcerária de Belo Horizonte. In: PIMENTA, S. M.; SARAIVA, L. A. S.; CORRÊA, M. L. (Org.). **Terceiro setor**: dilemas e polêmicas. São Paulo: Saraiva 2006. p. 117-135.

PONTE, J. P. da. Da formação ao desenvolvimento profissional. In: **Actas do ProfMat 98**. Lisboa: Associação dos Professores de Matemática, 1998. p. 27-44.

REIS, A. M. V. et al. **Desenvolvimento de equipes**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

SANTOS, A. R. dos. **Metodologia científica**: a construção do conhecimento. Rio de Janeiro: DP&A, 1999.

SOUZA, R. A. D. **Processos de aprendizagem e desenvolvimento de competência**. São Paulo: Cengage Learning, 2015. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522123605>>. Acesso em: 12 maio 2017.

TEODÓSIO, A. S. S. Pensar o terceiro setor pelo avesso: dilemas e perspectivas da ação social organizada na gestão pública. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 25., 2001, Campinas. **Anais...** Campinas: ANPAD, 2001. p. 1-13.

VOLUNTARIADO. **Voluntariado**. Disponível em: <http://www.voluntariado.org.br/sms/files/Clipping_Pesquisa%20perfil%20do%20voluntariado%20no%20Brasil.pdf>. Acesso em: 28 out. 2017.

VOLUNTARIOS. **O que é voluntariado**. Disponível em: <http://www.voluntarios.com.br/oque_e_voluntariado.htm>. Acesso em: 07 maio 2017.

WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento organizacional**: criando vantagem competitiva. São Paulo: Saraiva, 2003.

WILKES, C. G. **O último degrau da liderança**. Tradução de Neyd Siqueira. São Paulo: Mundo Cristão, 2000.