

**FUNDAÇÃO INSTITUTO CAPIXABA DE PESQUISAS EM  
CONTABILIDADE, ECONOMIA E FINANÇAS – FUCAPE**

**TIAGO COUTINHO VASCONCELOS**

**COMPREENDENDO OS RESULTADOS DE APRENDIZAGEM EM  
INTERCÂMBIOS VOLUNTÁRIOS INTERNACIONAIS**

**VITÓRIA  
2014**

**TIAGO COUTINHO VASCONCELOS**

**COMPREENDENDO OS RESULTADOS DE APRENDIZAGEM EM  
INTERCÂMBIOS VOLUNTÁRIOS INTERNACIONAIS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, na linha de pesquisa Comércio Internacional, da Fundação Instituto Capixaba de Pesquisa em Contabilidade, Economia e Finanças - FUCAPE, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Bruno F. V. B. de Araújo

**VITÓRIA  
2014**

**TIAGO COUTINHO VASCONCELOS**

**COMPREENDENDO OS RESULTADOS DE APRENDIZAGEM EM  
INTERCÂMBIOS VOLUNTÁRIOS INTERNACIONAIS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Fundação Instituto Capixaba de Pesquisa em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), como requisito parcial para obtenção de título de Mestre em Administração na área de concentração Comércio Internacional.

Aprovado em 29 de maio de 2014.

**COMISSÃO EXAMINADORA**

---

**Prof. Dr. Bruno F. V. B. de Araújo**  
Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e  
Finanças - FUCAPE

---

**Profa. Dra. Graziela Xavier Fortunato**  
Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e  
Finanças - FUCAPE

---

**Profa. Dra. Leticia Dias Fantinel**  
Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e  
Finanças - FUCAPE

Dedico este trabalho aos meus pais Luiz e Soraya, que sempre me incentivaram a estudar.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus por me conceder tal oportunidade e por me dar forças para concluí-la.

A toda minha família, em especial aos meus pais, por me darem motivação, apoio e inspiração.

A minha namorada e amigos por entenderem os momentos em que estive ausente e por serem parte fundamental da minha alegria.

À Fapes, pela bolsa concedida para que este sonho pudesse se concretizar.

Ao meu orientador Prof. Dr. Bruno F. V. B. de Araújo pela paciência, pelo conhecimento transmitido e pela disponibilidade em todos os momentos necessários.

À Waneide e as meninas da Secretaria de Pesquisa, por me ajudar e acompanhar nesta caminhada.

Por fim, agradeço aos meus colegas de turma pelas horas de estudo para as provas e trabalhos, e pelas amizades que ficaram.

"O êxito da vida não se mede pelo que você conquistou, mas sim pelas dificuldades que superou no caminho."

(Abraham Lincoln)

## RESUMO

Apesar de os estudos sobre o aprendizado de expatriados serem extensos, somente recentemente as pesquisas na área do intercâmbio voluntário internacional têm ganhado atenção. Este artigo visa compreender os resultados de aprendizagem em intercâmbios voluntários internacionais. O estudo apresenta um quadro de frequência com que tais aprendizados foram reportados pelos participantes da pesquisa. Com isso, foi possível evidenciar por meio de um estudo qualitativo transversal o aprendizado reportado por voluntários internacionais brasileiros. Foram encontrados 119 eventos distintos de aprendizado em uma amostra de 25 voluntários, e o desenvolvimento pessoal foi a área de aprendizado com maior número de incidentes. Também foram encontrados incidentes relativos aos seguintes resultados de aprendizagem: capacidade de decisão e solução de problemas, sensibilidade cultural, comunicação, perspectiva estratégica, autoconhecimento, habilidades gerenciais e domínio de um conhecimento específico. Os resultados permitem caracterizar o trabalho voluntário internacional como um rico meio de aprendizado, bem como identifica as principais áreas de aprendizado.

**Palavras-chave:** Voluntário. Intercâmbio Internacional. Desenvolvimento Pessoal. Expatriado.

## **ABSTRACT**

Although studies describing expatriates are extensive, international volunteering internships gained attention only recently. This article aims to understand learning outcomes in international volunteer placements and a framework with such learning outcome is shown. Thus, it was possible to demonstrate through cross section qualitative study the learning outcome reported by the volunteers. One hundred nineteen distinct learning events were found in a sample of 25 volunteers in which personal development was the area of learning with the highest number of incidents. Incidents in the following learning outcomes were also found: decision-making and problem solving skills, cultural skills, communication skills, strategic understanding, self-awareness, role performance and domain-specific knowledge. The results allow to characterize international volunteering as a rich way of learning and key areas of learning are then identified.

**Key-words:** Volunteer. International Placement. Personal Development. Expatriate.

## **LISTA DE SIGLAS**

**ACIB** - Australian Centre for International Business

**AIESEC** - *Association Internationale des Etudiants en Sciences Economiques et Commerciales*

**IVI** - Intercâmbio Voluntário Internacional

**ONU** - Organização das Nações Unidas

**ONUBR** - Organização das Nações Unidas no Brasil

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>15</b>
2.1 GLOBALIZAÇÃO E AS IMPLICAÇÕES PARA O TRABALHADOR CONTEMPORÂNEO .....	15
2.2 TRABALHO VOLUNTÁRIO INTERNACIONAL .....	16
2.3 RESULTADOS DE APRENDIZAGEM EM EXPERIÊNCIAS INTERNACIONAIS .....	18
<b>3 METODOLOGIA .....</b>	<b>24</b>
3.1 MÉTODO DE PESQUISA.....	24
3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA .....	24
3.3 COLETA DE DADOS.....	25
3.4 TÉCNICA DE ANÁLISE DOS DADOS.....	27
<b>4 RESULTADOS.....</b>	<b>28</b>
4.1 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....	29
4.1.1 CONTEXTO.....	29
4.1.2 ÁREAS DE APRENDIZAGEM .....	30
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>42</b>
5.1 CONCLUSÕES.....	42
5.2 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS .....	43
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>45</b>
<b>APÊNDICE I – QUESTIONÁRIO .....</b>	<b>49</b>
<b>APÊNDICE II – CARACTERÍSTICAS DOS ENTREVISTADOS.....</b>	<b>50</b>

## Capítulo 1

### 1 INTRODUÇÃO

O trabalho voluntário internacional é visto como uma ação socialmente valorizada, mas que gera poucos benefícios além da satisfação altruística (FEE; GRAY, 2011). Todavia, há um entendimento compartilhado de que o intercâmbio voluntário internacional (IVI) pode acelerar o desenvolvimento de habilidades e competências, servindo como uma etapa para a formação de profissionais que são atraídos por organizações inseridas em contextos multiculturais (THOMAS, 2002; BROOK et al., 2007; FEE; GRAY, 2011).

O voluntariado internacional é uma atividade em expansão no cenário contemporâneo. Os dados da *Association Internationale des Etudiants en Sciences Economiques et Commerciales* (AIESEC), organização que realiza intercâmbios voluntários internacionais, registraram no ano de 2013 cerca de 23.146 intercâmbios nos 113 países e territórios em que está presente, sendo que destes, 1.625 voluntários são brasileiros (AIESEC Annual Report, 2014). Nas Nações Unidas (ONU), todos os anos cerca de 7.000 voluntários qualificados e com experiência profissional, com mais de 170 nacionalidades, servem em mais de 140 países. Destes, sessenta por cento servem em países que não são os seus próprios (ONU-BR, 2013).

As experiências de trabalho voluntário no exterior apresentam oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional (FEE; GRAY, 2011). Em geral, grande parte do aprendizado no ambiente de trabalho é informal, ocorrendo naturalmente nas situações do dia-a-dia onde aprender não é necessariamente o objetivo principal

(MARSICK; WATKINS, 2001). A aprendizagem pode ocorrer, por exemplo, por meio da interação social, tentativa e erro ou como produto de outras atividades (ERAUT, 2004).

Na literatura de Gestão Internacional de Recursos Humanos, modelos têm sido utilizados para explicar as mudanças cognitivas e de aprendizado que expatriados vivenciam em um novo ambiente cultural, estimulados pelo contexto e situações as quais confrontam (GOVINDARAJAN; GUPTA, 2001; THOMAS; INKSON, 2003).

Com os negócios e profissionais se tornando cada vez mais especializados, a competição por talentos aumenta em intensidade e complexidade (GOVINDARAJAN; GUPTA, 2001). Muitas das habilidades desenvolvidas por voluntários internacionais se encaixam em uma classe específica e de interesse do mercado de trabalho (BLACK; MORRISON; GREGERSEN, 1999). Essas qualidades chamadas por Black et al. (1999a) como “*soft skills*” são de difícil aprendizado e desenvolvimento e, não frequentemente, encontradas em pessoas (BROOK et al., 2007).

Dentre as habilidades e competências desenvolvidas em um ambiente de trabalho internacional pode-se citar a comunicação intercultural, habilidades de gestão como supervisionar e motivar, tolerar ambiguidades e incertezas, além do conhecimento da cultura local e o funcionamento do ambiente internacional dos negócios (BLACK; GREGERSEN; MENDENHALL; STROH, 1999; BERTHOIN, 2000; BOLINO; FELDMAN, 2000).

Empresas investem recursos qualificando seus profissionais para ocuparem posições no exterior, e alguns estudiosos têm explorado Intercâmbios Voluntários Internacionais (IVIs) como alternativa para o desenvolvimento de habilidades *soft* e

globais (THOMAS, 2002; COOK; JACKSON, 2006; HUDSON; INKSON, 2006; BROOK et al., 2007; FEE; GRAY, 2011).

Quando se fala em experiência de trabalho realizada no exterior, em geral se foca em expatriados. Pouco se sabe sobre em que aspecto a experiência internacional de voluntariado pode se tornar uma rica fonte de aprendizado e desenvolvimento (POLONIJO-KING, 2004). No sentido de ampliar a contribuição de estudos anteriores (THOMAS, 2002; COOK; JACKSON, 2006; HUDSON; INKSON, 2006; BROOK et al., 2007; FEE; GRAY, 2011), faz-se necessário compreender não somente como ocorre o aprendizado em intercâmbios internacionais, mas também o que é realmente aprendido em tais experiências.

Além do exposto, a associação entre IVI e cidadania global continua não suportada empiricamente (LYONS et al., 2012) e não há artigos nacionais sobre o tema (NASCIMENTO, 2012). Desta maneira, o propósito deste estudo é responder à seguinte questão: **O que indivíduos aprendem durante a experiência internacional de voluntariado?**

A partir deste contexto a presente dissertação visa compreender os resultados de aprendizagem obtidos no intercâmbio voluntário internacional e, desta maneira, permitir que o jovem planeje melhor o seu plano de carreira. O estudo, de natureza qualitativa, foi realizado por meio de entrevistas e análise de conteúdo.

Esse trabalho contribui para a literatura no sentido de expandir o entendimento do 'como' o processo de aprendizagem ocorre (THOMAS, 2002; BROOK et al., 2007; FEE; GRAY, 2011) para 'o que' é aprendido. Além disso, trata-se de um estudo pouco explorado no sentido de avaliar as especificidades de aprendizagem de voluntários brasileiros no exterior. Em termos práticos, o estudo possibilita que indivíduos compreendam antecipadamente o que poderá ser

aprendido durante o período de voluntariado no exterior e programar atividades que melhor possibilitem o alcance desse aprendizado.

Nesta pesquisa será estudada a apreensão de experiências considerando o caso específico do voluntário internacional brasileiro. Desta forma, a pesquisa apresenta-se como relevante, especialmente no atual contexto em que os profissionais brasileiros têm se inserido cada vez mais no mercado de trabalho internacional (ARAUJO et al., 2013) e, por consequência, se veem na condição de buscar um maior desenvolvimento de características desejáveis no ambiente global de trabalho.

Este trabalho está dividido em seis capítulos, sendo o primeiro capítulo a Introdução apresentada, o segundo capítulo o Referencial Teórico, o terceiro capítulo a Metodologia e Base de Dados, o quarto capítulo os Resultados, e por fim o sexto capítulo, com as Conclusões e Limitações.

## Capítulo 2

### 2 REFERENCIAL TEÓRICO

#### 2.1 GLOBALIZAÇÃO E AS IMPLICAÇÕES PARA O TRABALHADOR CONTEMPORÂNEO

A globalização trouxe aumento significativo nas interações entre culturas, sendo esse um dos motivos pelos quais a questão da expatriação é significativa (LEE; SUKOCO, 2010). Como as organizações estão expandindo suas ações além das fronteiras, é sugestivo que os gestores lidem com subordinados de outras culturas. Essa rápida internacionalização e globalização têm aumentado a significância da diversidade no ambiente de trabalho e o aumento da complexidade dessas relações exigem um novo perfil profissional (SHEN et al., 2009).

A diversidade no ambiente de trabalho pode ser entendida como um termo complexo e plural, envolvendo diversas percepções em diferentes organizações e nações (OMANOVIC, 2002). Além de ser uma necessidade, lidar positivamente com a diversidade deve ser incentivado, uma vez que traz qualidade nas decisões gerenciais, permite inovação e melhores soluções para problemas organizacionais (ACIB, 2000). Assim, gerir uma mão-de-obra global é considerado um fator crítico para alcançar os objetivos nos negócios e sustentar uma vantagem competitiva internacional (FLORKOWSKI, 1996). Além disto, a gestão efetiva da diversidade possibilita atração de melhores candidatos, redução do *turnover* e do absenteísmo (COX; BLAKE, 1991).

O objetivo das organizações é identificar indivíduos que sejam capazes de operar satisfatoriamente em contextos diversificados. Como existem poucos critérios

que avaliam a performance em contextos internacionais (ARASARATRA; DOERFEL, 2005) é importante avaliar corretamente qual tipo de gestor é o mais produtivo nesses ambientes (WOERKOM; REUNER, 2009). Estudos apontam características e competências que tem relação direta e mediadora com a performance (BLACK ET AL., 1991, SIPPOLA; SMALE, 2007, RYAN et al., 2009; SHEN et al., 2009, VAN WOERKOM; DE REUVER, 2009, LEE; SUKOCO, 2010) e, portanto, identificar estruturas que permitam o seu aprendizado e desenvolvimento devem ser estudadas.

Há diversas atividades que levam ao aprendizado de tais competências. O aprendizado informal e acidental é o coração da educação na fase adulta (MARSICK; WATKINS, 2001). Dentre algumas atividades que proporcionam tal aprendizado estão: (a) participação em atividades em grupos; (b) trabalho em equipe; (c) assumir desafios e; (d) trabalhar com clientes (ERAUT, 2004). Desta forma, o indivíduo deve buscar experiências que o tire de sua zona de conforto e o exponha a diversas destas possibilidades de aprendizado. Dentre as atividades sugeridas pela literatura estão o turismo internacional, expatriação voluntária, expatriação organizacional e o voluntariado internacional, que será o foco deste estudo.

## 2.2 TRABALHO VOLUNTÁRIO INTERNACIONAL

Voluntariar é prestar qualquer tipo de atividade gratuitamente, com o intuito de beneficiar outra pessoa, grupo ou organização (WILSON, 2000a). O termo sugere que voluntários não recebem compensação financeira pelos serviços prestados, porém, isso é geralmente incorreto (FEE; GRAY, 2011). Muitos voluntários recebem algum tipo de compensação, mesmo que abaixo do que ganhariam em seus países

de origem. O retorno financeiro para os voluntários pode não ser tão atrativo quanto a remuneração de expatriados não-voluntários, porém, há outras recompensas, como por exemplo, o alto grau de desenvolvimento pessoal reportado pelos voluntários (FEE; GRAY, 2011).

Acadêmicos vêm traçando distinção entre profissionais voluntários e turistas voluntários (SIMPSON, 2004). Os ‘profissionais’ voluntariam por aproximadamente um ou dois anos e quase sempre recebem algum tipo de pagamento por seu trabalho (mesmo que menor do que receberia no mercado de trabalho). Tendem a ser qualificados em seu campo de atuação e possuem experiência profissional (Ex.: voluntários da ONU). Por outro lado, ‘turistas voluntários’ não recebem nenhum pagamento pelo trabalho e o período do projeto é curto, entre um e seis meses. Eles raramente possuem experiência profissional ou qualificação e pagam valores consideráveis para a agência que organiza a colocação (WICKENS, 2011).

Uma vez que os respondentes deste estudo possuem características comuns aos dois grupos (‘profissionais’ e ‘turistas voluntários’), como por exemplo, exercem atividades por um curto período de tempo e possuem qualificação profissional, não será feita distinção entre os termos. Adotaremos toda experiência voluntária internacional como um IVI.

Voluntários internacionais são geralmente indivíduos com alguma especialidade, buscando um desenvolvimento específico (FEE; GRAY, 2011). A busca por esse desenvolvimento fica clara quando Wilson (2000) descreve o nível de educação como o mais consistente preditor de voluntariado. Fee e Gray (2011) sugerem que um IVI pode ser um caminho para expatriados acelerarem o desenvolvimento de habilidades.

Para melhor entender os benefícios do IVI Fee e Gray (2011) fazem uma analogia de seus achados considerando o período de intercâmbio como uma aclimatização extrema. Escaladores utilizam o mantra “*Climb High, Sleep Low*” para se referirem ao processo de ascensão às altas altitudes por períodos curtos durante o dia para se aclimatizarem, e então, retornarem às altitudes menores para dormirem. Desta forma evitam os efeitos nocivos da altitude e conseguem chegar até o topo. Ou seja, segundo essa analogia o IVI permite ao expatriado o “*climb high*”, uma vez que os voluntários podem desenvolver competências que servirão nas ‘baixas altitudes’ do ambiente doméstico de trabalho (FEE;GRAY,2011).

### 2.3 RESULTADOS DE APRENDIZAGEM EM EXPERIÊNCIAS INTERNACIONAIS

O ambiente internacional voluntário apresenta características peculiares no sentido de prover mecanismos de aprendizado aos expatriados (FEE; GRAY, 2011). Os resultados do aprendizado também se apresentam com características de portabilidade, ou seja, eles envolvem entendimentos e habilidades que são prontamente transferíveis para outros contextos ou organizações (BERTHOIN, 2000).

Estudos têm identificado uma variedade de habilidades que voluntários internacionais desenvolvem durante seus intercâmbios que superam o que é reportado pela literatura de expatriados (Ex., BELL, 1994; THOMAS, 2002; JONES, 2005; COOK; JACKSON, 2006; HUDSON; INKSON 2006; BROOK et al., 2007). Esta variedade de habilidades identificadas foi sumarizada por Eraut (2004) em oito grandes áreas: (1) Desenvolvimento pessoal (incluindo confiança, resiliência e valores éticos); (2) Capacidade de decisão e solução de problemas; (3)

Sensibilidade cultural; (4) Comunicação (incluindo colaboração e trabalho em equipe); (5) Perspectiva estratégica; (6) autoconhecimento; (7) Habilidades Gerenciais (incluindo mentoria, liderança, *coaching* e treinamento) e (8) Domínio de um conhecimento específico.

Seguindo a divisão proposta por Eraut (2004), o aprendizado reportado por expatriados dentro da área de desenvolvimento pessoal é: O aumento de produtividade, autossuficiência e confiança (BELL, 1994, THOMAS, 2002). A liderança e a gestão de incertezas (THOMAS, 2002) acrescentam-se às habilidades de solução de problemas. Dentro do entendimento estratégico e cultural está o desenvolvimento de comunicação, linguagem (HUDSON; INKSON, 2006, BROOK et al., 2007), pensamento estratégico, perspectiva e cidadania global (THOMAS, 2002). E por fim, adquirem experiência em gestão de projetos, gestão da diversidade e networking profissional (COOK; JACKSON, 2006).

O aprendizado reportado durante a experiência de voluntários internacionais, por outro lado, se mostra mais consistente e amplo. Dentro da área de desenvolvimento pessoal há o estímulo da tolerância, paciência (BROOK ET AL., 2007), resiliência, persistência, superação de adversidades (THOMAS, 2002, HUDSON; INKSON, 2006), fortalecimento de valores éticos (COOK; JACKSON, 2006) e a capacidade de lidar com o stress (THOMAS, 2002). Dentro de soluções de problemas são apontados maiores índices de inovação, criatividade (THOMAS, 2002, COOK; JACKSON, 2006), adaptabilidade e engenhosidade (THOMAS, 2002, HUDSON; INKSON, 2006, BROOK ET AL. 2007). Há também o desenvolvimento de sensibilidade cultural (HUDSON; INKSON, 2006), maior poder de persuasão (COOK; JACKSON, 2006), negociação (JONES, 2005) e de comunicação (THOMAS, 2002).

Para a perspectiva estratégica a experiência voluntária contribui no desenvolvimento de uma perspectiva multicultural (THOMAS, 2002, HUDSON; INKSON, 2006, BROOK et al., 2007). Ainda como resultado de aprendizado em experiências voluntárias há a reflexão pessoal e o autoconhecimento (BROOK et al., 2007); o aumento de habilidades de gestão, que podem ser entendidos como a capacidade de ensinar formalmente e informalmente (BELL, 1994, THOMAS, 2002); mentoria e *coaching* (COOK; JACKSON, 2006); e colaboração e trabalho em equipe (JONES, 2005, BROOK et al., 2007); adquirem domínio técnico e prático da atividade que se propuseram a desempenhar (HUDSON; INKSON, 2006, BROOK et al., 2007) e, por fim, a compreensão de ferramentas de desenvolvimento (BELL, 1994).

O Quadro 1 sintetiza os conhecimentos a respeito do estado atual da literatura sobre aprendizagem no exterior obtida por expatriados e por voluntários internacionais, conforme apresentado nos últimos três parágrafos.

	<i>Resultado de aprendizagem comum a Expatriados</i>	<i>Resultados de aprendizagem comum a Voluntários Internacionais</i>
Desenvolvimento Pessoal	Aumento de produtividade, auto-suficiência e confiança (BELL, 1994, THOMAS, 2002)	Estímulo à tolerância, paciência (BROOK ET AL., 2007), resiliência, persistência, superação de adversidades (THOMAS, 2002, HUDSON; INKSON, 2006), fortalecimento de valores éticos (COOK; JACKSON, 2006) e a capacidade de lidar com o stress (THOMAS, 2002)
Capacidade de decisão e solução de problemas	Liderança e gestão de incertezas (THOMAS, 2002)	Inovação, criatividade (THOMAS, 2002, COOK; JACKSON, 2006), adaptabilidade e engenhosidade (THOMAS, 2002, HUDSON; INKSON, 2006, BROOK ET AL. 2007)
Sensibilidade Cultural e Comunicação	Desenvolvimento de comunicação, linguagem (HUDSON; INKSON, 2006, BROOK ET AL., 2007)	Sensibilidade cultural (HUDSON; INKSON, 2006), maior poder de persuasão (COOK; JACKSON, 2006), negociação (JONES, 2005) e de comunicação (THOMAS, 2002)
Perspectiva estratégica	Perspectiva e cidadania global (THOMAS, 2002)	Perspectiva multicultural ( THOMAS, 2002, BROOK et al. 2007)
Autoconhecimento		Reflexão pessoal e o autoconhecimento (BROOK et al., 2007); o aumento de performance e habilidades de gestão (BELL, 1994, THOMAS, 2002)
Habilidades Gerenciais	Gestão de projetos, gestão da diversidade (COOK; JACKSON, 2006)	Mentoria e <i>coaching</i> (COOK; JACKSON, 2006), colaboração e trabalho em equipe (JONES, 2005, BROOK et al., 2007)
Domínio de um conhecimento específico	Networking profissional (COOK; JACKSON, 2006)	Domínio técnico e prático (HUDSON; INKSON, 2006, BROOK et al., 2007) e compreensão de ferramentas de desenvolvimento (BELL, 1994)

Quadro 1: Resultados de pesquisas anteriores nos resultados de aprendizagem de expatriados e voluntários internacionais.

Fonte: Fee e Gray (2011).

Nota: Adaptado pelo Autor.

Em sua pesquisa Fee e Gray (2011) estabeleceram algumas características do contexto do voluntariado que permitem que os resultados de aprendizagem sejam alcançados. Na Figura 1 é possível identificar, através das setas horizontais, como os diferentes ambientes que compõem um intercâmbio voluntário auxiliam no

desenvolvimento pessoal. O ambiente macro influencia no sentido de fornecer ao voluntário uma nova perspectiva em aspectos que podem ser político, religioso, cultural e econômico. Essa diferença permite choque e imersão, que vão exigir do indivíduo reflexão e posicionamento frente a alguns questionamentos, desenvolvendo, assim, o conhecimento pessoal, o fortalecimento de seus princípios éticos e o conhecimento cultural. As outras duas fontes de aprendizado são o ambiente organizacional e a responsabilidade assumida pelo voluntário. Dentro do contexto organizacional a deficiência de recursos, uma equipe despreparada e a falta de suporte podem exigir do indivíduo criatividade para solucionar problemas de forma efetiva, sem necessariamente contar com as ferramentas adequadas. E por fim, a atividade e o nível de responsabilidade do voluntário irão determinar seu grau de envolvimento com a equipe local e promover aprendizado nas áreas sociais (FEE; GRAY,2011).

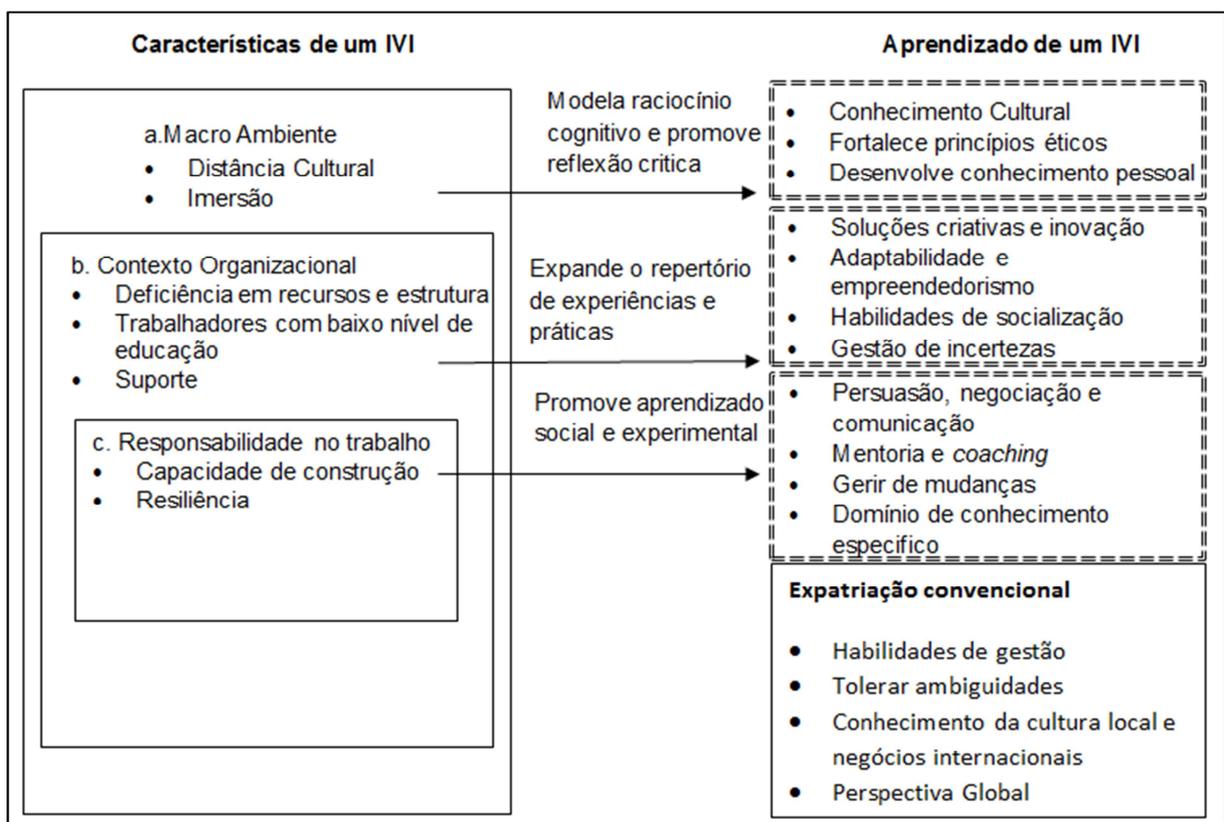


Figura 1: O ambiente de aprendizado de um IVI.

Fonte: Fee e Gray (2011).

Nota. Adaptada pelo Autor.

Portanto, há um grau relativo de conhecimento a respeito dos resultados de aprendizagem comumente obtidos em um contexto internacional voluntariado, e a maneira com que o ambiente pode promover esse aprendizado. Todavia, ainda há um fraco entendimento sobre as especificidades do ambiente internacional voluntariado na geração de aprendizagem e no desenvolvimento individual em termos de habilidades globais (THOMAS, 2002).

## Capítulo 3

### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 MÉTODO DE PESQUISA

O objetivo do presente artigo é compreender os resultados de aprendizagem obtidos no intercambio voluntário internacional. Este estudo explora as experiências e resultados do aprendizado descrito por voluntários regressos de seu IVI. O estudo qualitativo se mostrou o formato mais adequado para esta pesquisa exploratória, uma vez que permite atingir os detalhes requeridos para entender o contexto e suas influências (RITCHIE; LEWIS, 2004).

#### 3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Voluntários internacionais são diversos em termos de profissão, educação, idade, motivação e destino (THOMAS, 2002). Desta forma, um grupo heterogêneo de respondentes foi selecionado de uma organização sem fins lucrativos, gerida por estudantes do mundo, a AIESEC, presente em mais de 113 países e territórios

No total, 25 voluntários brasileiros participaram da pesquisa. A duração dos intercâmbios voluntários variou entre seis e oito semanas e tiveram como destino 18 países diferentes. Eles se engajaram em projetos sociais locais com carga horária variável e atividades distintas, dentre as quais, visitação de escolas, ensino de crianças, gerência de ONGs, ou atividades ambientais.

### 3.3 COLETA DE DADOS

Os entrevistados foram contatados assim que retornaram de seus IVIs e convidados a participar de uma entrevista online, uma vez que residem em diferentes cidades. Três voluntários foram entrevistados pessoalmente dada a facilidade geográfica. Não foi considerado o acompanhamento durante a viagem uma vez que o tempo padrão de permanência dos entrevistados nos locais de intercâmbio foi curto, entre seis a oito semanas.

Para a coleta de dados utilizou-se nas entrevistas uma variação da técnica de incidente crítico (FLANAGAN, 1954) que foca em situações de aprendizado e de mudanças pessoais. Essa técnica permite que os respondentes reportem suas experiências sem predeterminação do que é considerado importante.

O questionário consistiu em perguntas abertas que variaram de acordo com as respostas, e requereu do respondente detalhar uma situação em seu ambiente de trabalho que permitiu algum tipo de aprendizado. Tais perguntas incluíram o questionamento do que foi aprendido, o principal fato que gerou o evento, o contexto ou situação e como o aprendizado influenciou no trabalho. Os entrevistados também foram questionados sobre mudanças pessoais percebidas e sobre a performance no trabalho durante o intercâmbio.

**TABELA 1: CARACTERÍSTICAS DOS RESPONDENTES**

<b>Curso</b>	Observações Percentual		<b>Nível de Educação</b>	Observações Percentual	
	Negócios (administração e economia)	6		24%	Pós-Graduação Incompleta
Comunicação social	7	28%	Graduado	6	24%
Relações Internacionais	4	16%	Graduação Incompleta	18	72%
Letras	2	8%			
Tecnologia da Informação	2	8%			
Outros	4	16%	<b>Idade na época do Intercâmbio</b>		
<b>Gênero</b>			26-30	1	4%
Masculino	10	40%	22-25	15	60%
Feminino	15	60%	18-21	9	36%

Fonte: Elaborado pelo autor

**TABELA 2: PAÍSES DE DESTINO DOS VOLUNTÁRIOS**

Região/País	Observações	Percentual
<b>1. Leste Europeu</b>	12	48%
Bulgária	1	4%
Croácia	1	4%
Eslováquia	1	4%
Hungria	3	12%
Polônia	2	8%
Rússia	3	12%
Ucrânia	1	4%
<b>2. África e Oriente Médio</b>	4	16%
Bahrain	1	4%
Egito	1	4%
Ilhas Mauricio	1	4%
Quênia	1	4%
<b>3. América do Sul</b>	5	20%
Argentina	3	12%
Chile	1	4%
Colômbia	1	4%
<b>4. Outros</b>	4	16%
China	1	4%
Índia	1	4%
Indonésia	1	4%
Itália	1	4%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Nota: Elaborado pelo autor.

O referencial teórico para a estrutura apresentada é baseado no modelo de aprendizagem informal e acidental de Marsick e Watkins (1990) e no efeito do aprendizado incremental de Eraut (2004).

### 3.4 TÉCNICA DE ANÁLISE DOS DADOS

As entrevistas semiestruturadas tiveram duração entre 15 e 40 minutos, e os respondentes foram encorajados a discutir diversas experiências que consideravam relevantes. As entrevistas foram gravadas e transcritas.

A análise qualitativa foi feita manualmente. Frases significantes foram selecionadas e codificadas de acordo com os conceitos teóricos emergentes dos dados e temas encontrados na literatura, conforme apresentado no Quadro 1.

Foi utilizada uma grade mista de codificação com códigos oriundos da literatura e códigos surgiram dos dados. Também foi utilizada a metodologia de análise de conteúdo (LINCOLN; GUBA, 1985), que consiste em uma ferramenta de análise para processar o material oriundo da comunicação verbal e não-verbal com os objetivos de superação da incerteza, enriquecimento da leitura (BARDIN, 2011) e de facilitar a compreensão, interpretação e inferências (MORAES, 1999).

## Capítulo 4

### 4 RESULTADOS

No geral, foram reportados 119 eventos distintos de aprendizado. Todos os entrevistados reportaram ao menos 1 evento. Alguns entrevistados apresentaram mais de um evento para uma mesma área de aprendizado, para estes apenas uma contagem foi computada. O máximo de contagens possíveis para cada área de aprendizado corresponde ao número total de entrevistados.

Todos os incidentes de aprendizagem encontrados puderam ser classificados nas oito categorias apontadas por Eraut (2004), embora tenha sido adotada a postura de abertura a eventuais novas categorias que poderiam emergir dos dados. Isso sugere que as categorias de Eraut (2004) alcançaram um nível satisfatório de saturação teórica.

A Tabela 3 sumariza o registro de eventos de aprendizado agrupados segundo as categorias apresentadas por Eraut (2004). A primeira coluna apresenta as oito áreas de aprendizado, enquanto as outras duas colunas à direita representam o número total de incidentes e o percentual relativo ao número total de incidentes, respectivamente.

Como mostrado na Tabela 3, a principal área de aprendizado é a de desenvolvimento pessoal (1) (21,0% de todos os incidentes), seguida por sensibilidade cultural (3) (17,6%) e capacidade de decisão e solução de problemas (2) (14,3%).

**TABELA 3: CATEGORIAS DE APRENDIZADO**

	Número de Incidentes	Percentual em relação ao total de incidentes
Área de Aprendizado		
1. Desenvolvimento Pessoal	25	21,0%
2. Capacidade de decisão e Solução de Problemas	17	14,3%
3. Sensibilidade Cultural	21	17,6%
4. Comunicação	17	14,3%
5. Perspectiva Estratégica	10	8,4%
6. Autoconhecimento	16	13,4%
7. Habilidades Gerenciais	9	7,6%
8. Domínio de um conhecimento Específico	4	3,4%
Total	119	100%

Fonte: Elaborado pelo autor.

## 4.1 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### 4.1.2 CONTEXTO

É importante notar que mais de 85% dos eventos que proporcionaram aprendizado ocorreu num contexto informal e acidental fora do ambiente de trabalho. Apenas 3,4% do total de incidentes foi resultado de uma estrutura profissional de aprendizado. Isso permite sugerir que os voluntários estão mais propensos a aprender com as próprias iniciativas do que como agentes em uma estrutura profissional organizada.

O ambiente macro, o meio organizacional e as tarefas desempenhadas no IVI, conforme apresentado por Fee e Gray (2011), se mostraram ricos em termos de aprendizado. Todavia, neste estudo uma nova perspectiva foi exposta, ao contrário de resultados anteriores (HUDSON; INKSON, 2006; FEE; GRAY, 2011), em que parte do desenvolvimento é registrada como proveniente de diferenças como a

alocação de jovens oriundos de países considerados desenvolvidos e outros que não possuem a mesma condição.

A maioria dos voluntários (84%) nunca havia saído de seu país e os recursos aplicados no intercâmbio é resultado de anos de economia durante o período de faculdade. Nestes casos, as condições econômicas do local de trabalho do país de destino e do país de origem eram bem similares, às vezes, os jovens trabalhavam em locais com melhor situação financeira do que a encontrada no país de origem.

A similaridade entre os valores do país de destino e o Brasil (país de origem) é pontuada com orgulho. Apesar das diferenças culturais e religiosas, muitos se surpreendem ao reconhecer, nos outros, valores muito próximos aos apresentados no país de origem. A similaridade, nesse caso, é interpretada como sinal de civilidade da cultura brasileira.

Quase todos (80%) os respondentes já haviam trabalhado como voluntários no Brasil, e a escolha em fazer o trabalho voluntário internacional é apresentada como uma oportunidade de aliar o impacto positivo na comunidade com o desejo de conhecer outras culturas e idiomas.

#### 4.1.2 ÁREAS DE APRENDIZAGEM

Os 119 incidentes de aprendizado foram categorizados em 8 grades áreas, conforme proposto por Eraut (2004) e representado pela Tabela 3. Os resultados mostraram que o 'desenvolvimento pessoal' foi reportado por 25 voluntários, ou seja, 25 incidentes, 21,0% do total de incidentes; a 'capacidade de decisão e solução de problemas' obteve 17 incidentes (14,3%); 'sensibilidade cultural' obteve 21 incidentes (17,6%); 'comunicação' obteve 17 incidentes (14,3%); 'perspectiva

estratégica' obteve 10 incidentes (8,4%); 'autoconhecimento' obteve 16 incidentes (13,4%); 'habilidades gerenciais' obteve 9 incidentes (7,6%) e 'domínio de um conhecimento específico' obteve 4 incidentes (3,4%). Abaixo segue a explanação dos resultados de cada área.

### **Desenvolvimento Pessoal**

O Desenvolvimento Pessoal é caracterizado pela capacidade do indivíduo de gerenciar diferentes emoções, construção e manutenção de relacionamentos, habilidade de aprender com a experiência e gerenciamento de si próprio (ERAUT, 2004). Para esta área todos os 25 voluntários reportaram um ajuste positivo de suas habilidades, competências e desenvolvimento pessoal. Os entrevistados sugerem que esse desenvolvimento foi possível graças à própria capacidade cognitiva, e que com a exposição cultural incorporaram novos referenciais, melhoraram a compreensão de si próprios, agregaram diferentes perspectivas para uma tomada de decisão e aprimoraram a capacidade de análise crítica. Em outras palavras, na interpretação dos participantes, o aprendizado auferido foi em função, não somente do ambiente, mas da própria capacidade em assimilar e processar informações.

Quando questionada sobre a percepção de crescimento pessoal, o entrevistado 01 que realizou intercâmbio nas Ilhas Maurício respondeu o seguinte:

“Aumentei minha confiança – do ir e vir; melhorei minha comunicação. [O intercâmbio] me permitiu um aprendizado amplo. Hoje sei do que sou capaz, como me comporto quando tenho que conhecer pessoas novas e como lido com diferentes emoções.” – E01

O nível de choque cultural e as oportunidades para o desenvolvimento pessoal são funções, tanto das experiências prévias do indivíduo, quanto do país de

destino. Os voluntários registraram percepções de crescimento pessoal diversas, como o entrevistado 02, estudante de arquitetura, que viajou para a Rússia:

“Hoje tenho menos medo das coisas. Aqui no Brasil, sempre que eu saia, eu tinha instruções do que fazer. No meu intercâmbio eu estava sempre arriscando. Tudo era novo.” – E02

Foi possível verificar também que as pessoas identificam crescimento pessoal individual conforme o nível de maturidade e experiências prévias. Neste estudo, os participantes relataram que a primeira experiência internacional, independente do destino, gera percepções similares, enquanto as características do país de destino se tornam mais relevantes para o desenvolvimento pessoal conforme aumenta a maturidade internacional do indivíduo.

Para o baixo nível de maturidade do indivíduo a percepção de desenvolvimento pessoal é positiva independente do país de destino, enquanto, para indivíduos mais experientes, a percepção de desenvolvimento pessoal oscila com maior intensidade em função da distância cultural.

### **Capacidade de Decisão e Solução de Problemas**

A Capacidade de Decisão e Solução de Problemas está relacionada com a exposição do voluntário na análise de problemas, lidar com a complexidade do ambiente internacional, tomada de decisões em grupo, avaliar a necessidade de pedir ajuda, avaliar cenários e tomar decisões sob pressão. Neste caso, nem todos os eventos de aprendizado foram considerados agradáveis.

Muitas mudanças pessoais e a maturidade adquirida foram atribuídas a situações difíceis. Alguns entrevistados reconheceram as dificuldades como uma

oportunidade de desenvolvimento de sua capacidade de decidir e solucionar problemas. Além disso, a maioria das situações e decisões relatadas como promovedoras da melhoria do poder de decisão são únicas do contexto de um IVI, e, dificilmente, ocorreriam no país de origem. Conforme pode ser observado no trecho abaixo do entrevistado 03, estudante de T.I. (Tecnologia da Informação):

“Eu *tava* indo da Bulgária para Ucrânia. *Tava* fazendo este trajeto de ônibus e daí eu atravessei pela Romênia - tudo tranquilo - aí quando eu fui atravessar a Moldávia, eles me pararam, porque eu não tinha visto, nem carta convite, nem nada. Daí não pude continuar a viagem.” – E03

Ao solucionar o problema reportado acima, o entrevistado disse ter aprendido a ter calma na hora certa e refletir antes de tomar qualquer decisão. Conforme relatado abaixo:

“Então eu tive que pegar um taxi até uma cidade vizinha e de lá um trem para uma viagem que durou 27 horas. [...] Tem que ter calma na hora certa e a melhor coisa que a gente faz é sentar e dar um tempo. Esperar. Porque a ideia vem na sua cabeça e você consegue tomar a decisão acertada. Aprendi também a me informar um pouco mais, a não esperar que as pessoas me digam tudo.” – E03.

A entrevistada 04, em seu intercâmbio de música na Itália, desistiu de seu projeto pela incompatibilidade entre as suas expectativas e as tarefas exigidas:

“Eu falei que poderia vir pra cá [Itália] fazer mixagem, isso pra mim é tranquilo. Mas quando eu cheguei, eles disseram que eu deveria tocar algum instrumento em uma banda, e que as apresentações já estavam marcadas. Eu disse que não.” – E04.

Neste caso, a decisão foi tomada em conjunto com os outros intercambistas do mesmo projeto. A decisão de desistir do projeto exigiu da entrevistada avaliar diferentes cenários, desde ter que voltar para casa a encontrar outro projeto com o qual possuísse afinidade. Neste caso, ela conseguiu ingressar em outro projeto:

“...e aí surgiu a ideia de dar aulas de informática em uma ONG. E foi meio engraçado, sabe? Essa pra mim foi uma das melhores experiências. Por que eu não sabia nada e tive que se virar em mil, sabe? Além disso, tive que

aprender Italiano para me comunicar com as crianças. Hoje sei que tomei a melhor decisão.” – E04.

Como resultado da experiência de solucionar problemas em contextos internacionais, os entrevistados reportaram melhor capacidade de gerenciamento de riscos em situações gerais. Isso porque os eventos do contexto internacional inserem novas variáveis ao escopo do intercâmbista.

### **Sensibilidade Cultural**

Entender e interpretar o contexto internacional, assim como questões ligadas aos valores são questões de Sensibilidade Cultural. O IVI permite ao voluntário desenvolver um conhecimento profundo não só do país de destino, como também o de ampliar a visão de mundo.

Em média, os voluntários conviveram (trabalharam ou moraram) com voluntários de pelo menos outras 7 diferentes nacionalidades. Adquirindo conhecimento sobre outras culturas, experimentando o sentimento de pertencimento e o networking global. A absorção de outras culturas pode ser entendida pelo trecho abaixo, em que o entrevistado 05, estudante de Tecnologia da Informação, descreve sobre o Irã após ter convivido com uma voluntária Iraniana durante seu projeto na Polônia:

“Então, o Irã é um país bem legal e tem uma história muito rica porque ele tem mais de 2 mil anos. Se você pegar a história, aquela região onde ele fica, é muito antiga, uma das primeiras civilizações começaram lá e a parte de geografia do país é muito bonita. Não existe só deserto como as pessoas pensam, existem montanhas, e o sul do país é rico em diversidades de beleza, patrimônios culturais muito ricos, e a própria sociedade em si é muito diversificada e aceita várias coisas. É claro que hoje para o muçulmano, existem várias regras, mas é um povo muito alegre, pelo que eu sempre vi após a minha viagem. Então, é um choque que eu acabei percebendo que o que eu li e o que ela (iraniana) me disse, é que me deixou bem a par que o que se fala não é de fato o que se é de verdade.” - E05.

De uma maneira geral, os voluntários foram capazes de identificar diversas características culturais de seu país de destino, assim como expressar algumas palavras-chave no idioma local. Conforme apontado pelo entrevistado 06, outro voluntário da Polônia, estudante de Jornalismo:

“...lá as pessoas trabalham um pouco diferente da gente, eles não trabalham de manhã e pausam pro almoço, enfim, é um pessoal que sempre gosta de estar reunido com os familiares e amigos. É um pessoal fechado, porém em algumas cidades do interior que visitei as pessoas são mais abertas, assim como aqui no nosso Brasil.” – E06.

Para aqueles que estavam pela primeira vez no exterior, as percepções de diferença cultural partiram de observações dos hábitos do dia-a-dia, como mostrado no exemplo abaixo. Quando questionada sobre uma percepção de diferença cultural, o entrevistado 07, voluntária no Chile e estudante de Relações Públicas, mencionou:

“...por exemplo, na família que eu morava e com todas que eu conheci eles não eram muito de jantar. Assim, por exemplo, a tarde, umas 7 horas, a gente tomava chá e comia pão. Isso era o dia inteiro. Sempre tomava chá. E depois não comiam mais. Eu vi como uma coisa familiar.” – E07.

O aprendizado reportado pelos voluntários se apresentou em todas as regiões, mesmo onde há grande proximidade cultural como a América Latina. Porém, conforme apresentado abaixo pelo entrevistado 08, voluntário na Índia, as observações variam em escopo.

“[A Índia] tem uma sociedade patriarcal e bastante machista, principalmente no norte. São muito apegados à religião e isso é motivo para muitas incoerências políticas e sociais.” – E08.

Os voluntários internacionais foram capazes de identificar as características sociais dos países de destino, no entanto, não houve relatos de situações em que as atitudes foram moldadas pelo contexto e pelos valores locais.

## Comunicação

Ter a oportunidade de trabalhar em projetos e morar em países onde a comunidade não fala inglês ou o idioma nativo, lugares onde a população não compartilha de uma mesma base educacional, política e religiosa, se apresenta como um ambiente propício ao desenvolvimento da capacidade linguística. Como foi o caso de um voluntário estudante de economia em seu intercâmbio na China, o entrevistado 09. Ao passar por um evento inusitado, ele teve de se comunicar de uma maneira alternativa:

“Teve um dia que eu *tava* no trem lotado, já *tava* tarde e as pessoas às vezes olham pra você como se você fosse um alienígena. E tinha uma mulher do meu lado que não parava de pôr a mão em mim, me mostrando pra criança que *tava* no colo dela, eu me senti um pouco invadido, achei um pouco mal educado dela ficar pondo a mão em mim. ...Eu falei pra ela parar, mas ela não entendia inglês, mas depois com a minha reação, fazendo cara feia, ela acabou entendendo.” – E09.

Dentro dos projetos, as equipes multiculturais permitiram ao voluntário aprender a se comunicar em um ambiente complexo, como foi o caso do entrevistado 05:

“[Na minha equipe] tinha uma menina brasileira, dois da Bulgária, uma menina do Irã, um rapaz do Azerbaijão, uma menina da China, do Egito, uma menina do Vietnã e um rapaz da Turquia. No geral, a gente se comunicava bem apesar de alguns não terem o inglês tão fluente. O difícil mesmo era ter que lidar com o temperamento de alguns.” - E05.

Os trabalhos em equipes multiculturais não exigiram tanto em termos de trabalho uma vez que todos dividiam um mesmo nível educacional (nível universitário) e os projetos eram simples. As percepções e aprendizados se concentraram em questões comportamentais, como o de buscar diferentes formas de transferir uma mensagem.

## Perspectiva Estratégica

Aumento de desempenho, melhor gestão das prioridades e riscos são características relacionadas à Perspectiva Estratégica. Muitos voluntários tiveram o intercâmbio voluntário internacional como a primeira experiência no exterior, e o planejamento da viagem foi colocado como um desafio. A organização dos recursos escassos no dia-a-dia também foi pontuada, como relata o entrevistado 09 que voluntariou na China:

“Bom, eu acho que por você estar num lugar tão diferente, em situações tão diferentes do que você vê aqui [Brasil], você tendo que se planejar pra sair de casa, pra ir no centro da cidade, já é um ponto positivo pra você, pra sua vida em si porque você não vai conseguir informação tão fácil, as coisas não vão ser mastigadas igual você pode conseguir no Brasil. Além de eu também conseguir melhorar meu inglês.” – E09.

Os voluntários tiveram a oportunidade de colocar em prática, de uma maneira alternativa, seus conhecimentos gerais e específicos. Devido ao curto período de tempo do trabalho voluntário, o planejamento estratégico foi importante para garantir a efetividade e continuidade do trabalho executado. No caso do entrevistado 08, estudante de Relações Públicas que fez seu trabalho voluntário na Índia, o trabalho de marketing e reconhecimento da ONG exigem uma ação de longo prazo e, neste caso, ele teve que criar ferramentas de controle.

“[Meu trabalho] consistia no desenvolvimento de soluções de marketing para aumentar o conhecimento e reconhecimento do trabalho da ONG. Mesmo não estando mais presente, criei um sistema para acompanhamento das campanhas. Consiste em acompanhar o número de visitas ao site, número de voluntários e do total de doações. Assim, os próximos voluntários podem acompanhar os resultados de suas ações” – E08.

De uma maneira geral, os voluntários foram capazes de incorporar conhecimento e perspectiva global, além de uma visão estratégica mais sofisticada.

## Autoconhecimento

Autoconhecimento é conhecer a si mesmo e entender os próprios limites. Dezesesseis dos voluntários, (64%), reportaram como significantes a alteração ou fortalecimento de seus valores e crenças durante o IVI. Esse possibilita momentos de reflexão e grande exposição a novas situações. O entrevistado 10, por exemplo, decidiu durante o intercâmbio na Hungria, que deveria mudar de curso de graduação pois encontrou na atividade voluntária, onde ensinava crianças, a verdadeira vocação.

O entrevistado 02, estudante de Jornalismo, em seu intercâmbio na Rússia, reportou compreender um pouco mais de si e desenvolveu certas características, conforme o trecho abaixo:

“Eu acho que eu aprendi a ser mais tolerante, e sociável também, porque eu acho que eu não sou uma pessoa muito sociável. Aprendi a respeitar também as diferentes culturas e costumes.” – E02.

Muitos intercambistas descreveram características próprias e como elas ficaram evidentes durante o intercâmbio. Além disso, desenvolveram a capacidade de identificar, reconhecer e absorver novas características pessoais e valores.

“Eu gostava de entender o que as pessoas pensavam, então eu não conheci tantos castelos, tantos museus, porque isso tem todo ano. Então eu sempre tentava a todo momento conversar com pessoas, entender o que eles falavam, o porquê eles pensavam daquele jeito, afinal, aquela era minha chance de aprender com eles. Percebi que apesar das diferenças, somos todos parecidos em muitos aspectos”. - E10.

Outro voluntário, em seu intercâmbio na Índia, fez a seguinte reflexão:

“Sempre me considerei uma pessoa bastante independente e viver uma experiência tão independente me fez perceber que não necessariamente gosto de estar sozinho a toda hora.” – E08.

De uma maneira geral, além de reconhecer as próprias características e limitações, os voluntários foram capazes de reconhecer em si próprios características que precisavam melhorar.

### **Habilidades Gerenciais**

Habilidades Gerenciais é a capacidade genérica de gerir pessoas, informações e projetos, por meio da liderança e mentoria. Envolve também delegar, supervisionar e gerenciar crises (ERAUT,2004). Muitos entrevistados reportaram que o trabalho executado não exigia conhecimento específico. Ainda assim, é importante notar que eles se envolveram em atividades que dificilmente fariam no Brasil, adquirindo maior flexibilidade e compreensão de outras áreas. Além disso, muitos enfrentaram alterações de cronogramas e até mesmo foram alocados em projetos diferentes do que havia sido proposto originalmente, exigindo ainda mais flexibilidade e adaptação para desempenhar a função satisfatoriamente.

O entrevistado 11, estudante de Publicidade no Egito, citou ter aprendido a gerenciar crises como resultado de seu intercâmbio, conforme trecho abaixo:

“É uma experiência pessoal. Você se descobre em vários sentidos, eu faria tudo de novo. Foi uma experiência bacana e eu tenho certeza que hoje sei gerenciar crises.” – E11.

Os recursos escassos em uma escola na África, por exemplo, exigiram do entrevistado 12 desenvolver um plano de arrecadação de fundos, conforme o seguinte trecho:

“...depois de um tempo a gente começou a ver quais eram as maiores necessidades da escola. Eu, uma alemã e um mexicano. A gente combinou que íamos fazer campanha pra juntar dinheiro e a gente fez uma listagem de coisas que seriam mais importantes pra a escola. ... no final das contas eu consegui juntar o dinheiro para o objetivo maior da gente, que era comprar o terreno pra a escola porque eles não tinham, eles pagavam aluguel, e ainda sobrou dinheiro pra comprar os materiais pra eles: caderno, livro, livro didático.” – E12.

Nove entrevistados reportaram terem tido experiências onde puderam desenvolver liderança, gerenciamento de crises, priorização das tarefas e à lidar com questões éticas.

### **Domínio de um Conhecimento Especifico**

O Domínio de um Conhecimento ou Habilidade Especifica contribui para melhorar o desempenho em uma determinada tarefa. Está relacionado ao correto uso de evidências e argumentos, práticas de pesquisa, entender os requisitos de trabalho e saber aliar a teoria à prática.

O curto período de duração do IVI mostrou-se um desafio para que os entrevistados fizessem treinamentos e reportassem algum aprendizado específico. Ainda assim, houve quatro casos de aprendizado específicos, como foi o caso do voluntário 13, um estudante de Relações Internacionais em seu intercâmbio na Argentina. O respondente informou ter tido treinamentos para gerir o website de uma ONG.

Outros, por sua vez, aprofundaram o conhecimento que já possuíam, como foi o caso de um voluntário estudante de Letras (E10), que deu aulas de inglês para crianças Húngaras de várias faixas etárias. O principal motivo do intercâmbio, segundo os voluntários, no entanto, não é o de aprender algo específico relacionado à sua profissão, mas sim o da prática do inglês:

“Escolhi esse projeto porque já trabalho com crianças desde os meus 12 anos; essa era a oportunidade perfeita para treinar meu inglês, aprender outro idioma e outra cultura fazendo uma coisa que eu gosto. A cultura russa sempre me encantou.” – E10.

Em alguns casos, os voluntários colocaram em prática definições básicas de sua área de estudo, como foi o caso da entrevistada 14, uma voluntária bióloga em seu intercâmbio na Indonésia:

"Teve uma parte de educação ambiental com crianças pequenas, que foi uma coisa bem simples, mas que requereu uma bagagem da minha formação. E outra oportunidade foi em uma exposição aos alunos de nível médio. Teve a questão de resíduos que eu tinha uma maior facilidade por causa da minha graduação..." – E14.

Por fim, um respondente em seu intercâmbio na Índia relatou o seguinte:

"Boa parte do trabalho que desenvolvi na ONG está associado com minha graduação e na área que desejo atuar." – E08.

Sendo assim, segundo os voluntários, o intercâmbio voluntário internacional não é necessariamente um meio para realizar cursos ou aprender algo específico, mas sim um meio de aprendizado e desenvolvimento pessoal, além de uma oportunidade de aprender outro idioma e conhecer novas culturas.

## Capítulo 5

### 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

#### 5.1 CONCLUSÕES

Esse estudo visou compreender o que indivíduos aprendem durante a experiência internacional de voluntariado. Os resultados corroboram com a literatura no sentido de caracterizar o ambiente de voluntariado internacional como um rico meio de aprendizado e identificar as principais áreas de desenvolvimento reportado pelos voluntários. O presente estudo também apresenta a Tabela 3 onde é possível visualizar as áreas de desenvolvimento e o percentual relativo ao total com que foram reportadas.

Apesar de o trabalho voluntário estar inserido em um rico contexto que estimula o aprendizado, como proposto por Fee e Gray (2011), pouco se observou com relação ao desenvolvimento de conhecimento específico proveniente do ambiente de trabalho. Esse resultado não é necessariamente reflexo do curto período dos projetos, mas provavelmente da natureza e estrutura dos mesmos.

O estímulo à aprendizagem não garante a mesma. É um processo individual. O voluntário pode aprender ou reforçar crenças anteriores. O conteúdo de aprendizagem é dependente da relação entre cultura de origem e de destino; do grau de experiências prévias do voluntário; de sua motivação e características próprias, como capacidade cognitiva.

Muito do aprendizado reportado pelos voluntários neste estudo possui forte similaridade com recentes estudos (COOK; JACKSON, 2006; HUDSON; INKSON,

2006; BROOK et al., 2007; FEE, GRAY,2011) que identificam habilidades críticas para futuros profissionais, como criatividade, capacidade de gerir incertezas e informações. Os jovens podem considerar os méritos de um IVI para o desenvolvimento de habilidades específicas e fortalecimento de seus princípios e valores. Além disso, obter aprendizado relevante em projetos voluntários de curto prazo se mostrou possível. Desta forma, com menor custo de oportunidade, tal atividade se mostra um caminho rápido para potencializar o aprendizado de competências.

Por fim, deve-se ter cautela, pois, apesar do IVI se mostrar uma ferramenta eficiente para potencializar o desenvolvimento pessoal e profissional, o foco não deve se desviar da comunidade de destino e suas necessidades. Além disso, o conteúdo de aprendizado é diretamente proporcional ao envolvimento do voluntário com a comunidade de destino e, para estes, o IVI se apresenta como uma ótima oportunidade para promover o desenvolvimento pessoal e do outro, ao mesmo tempo que gera contribuição no contexto internacional.

## 5.2 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Este estudo apresenta as seguintes limitações: a pesquisa qualitativa permitiu coletar ricas informações sobre o aprendizado dos intercâmbistas, entretanto, este tipo de método limita a quantidade da amostra. Neste sentido, é possível questionar a generalização dos resultados alcançados dado à baixa representatividade da amostra. A amostra representa apenas 1,5% dos intercâmbistas brasileiros que viajaram pela AIESEC em 2013. No entanto, houve grande variedade dos países estudados, representando 16% do total de países onde a AIESEC está presente.

A proporção de voluntários do sexo feminino foi de 56% e apesar de estar coerente com estudos anteriores, este nível está acima do que é registrado em estudos com expatriados. Neste estudo não foi possível identificar diferença na experiência entre os gêneros. Todavia, gênero pode influenciar a experiência que expatriados tem (ADLER, 1987) e, neste caso, enviesar a proporção com que os diferentes tipos de aprendizado ocorrem.

Apesar da análise de aprendizado ter sido baseada em experiências, o que chamamos de aprendizagem, pode ser, na verdade, apenas a reprodução do discurso a respeito do que é esperado em termos de aprendizagem no exterior. A questão é a que todos os voluntários estavam em um período transitório de sua carreira. É possível que voluntários de curta duração sejam mais motivados a aprender, reportem mais experiência e, potencialmente, tenham um aprendizado distinto.

Para pesquisas futuras sugere-se a realização de um estudo longitudinal para melhor entendimento do desenvolvimento adquirido durante o intercâmbio. Assim, além de entender o progresso do voluntário, o estudo poderia realizar anotações de suas experiências. Sugere-se também que pesquisas futuras analisem somente dois países, para melhor determinar a diferença no conteúdo de aprendizado dos voluntários.

Gestores podem utilizar o IVI de curta duração como uma plataforma de desenvolvimento de seus funcionários. Tanto para candidatos à expatriação como funcionários que trabalham sob forte demanda o IVI se apresenta como alternativa para o desenvolvimento de gestão de crises, resiliência, aumento de flexibilidade, além de aprender a importância de desempenhar múltiplas tarefas.

## REFERÊNCIAS

ACIB - Australian Centre for International Business. **The International Business case for diversity management**, 2000.

AIESEC - Association Internationale des Etudiants en Sciences Economiques et Commerciales. **Annual Report 2013**. Rotterdam, 2014.

ARASARATNAM, L.A.; DOERFEL, M.L. Intercultural communication competence: Identifying key components from multicultural perspectives. **International Journal of Intercultural Relations**, v. 29, p. 137-167, 2005.

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

BELL, J. The Australian Volunteers Abroad Experience: Impact on Career Development. **Australian Journal of Career Development**. v. ,n. ,p.33–36,1994.

BERTHOIN, A. Types of Knowledge Gained by Expatriate Managers. **Journal Management of General**. v. 26, n. 2, p. 32–51, 2000.

BLACK, J.S. MORRISON, A., GREGERSEN, H.B. **Global Explorers: The next generation of leaders**. Nova York: Routledge 1999(a).

BLACK, J.S.; GREGERSEN, H.B.; MENDENHALL, M.E.; STROH, L.K. **Globalizing People Through International Assignments**. Ed. Addison-Wesley, 1999.

BLACK, J.S.; MENDENHALL, M.E.; ODDOU, G. Toward a comprehensive model of international adjustment: an integration of multiple theoretical perspectives. **Academy of Management Review**. v. 16, p. 291-317, 1991.

BOLINO, M. C.; FELDMAN, D.C. Increasing the skill utilization of expatriates. **Human Resource Management**. v. 39, n. 4, p. 367-379, 2000.

BROOK, J.; MISSINGHAM, B.; HOCKING, R.; FIFER, D. **The Right Person for the Job: International Volunteering and the Australian Employment Market**. Australian Volunteers International, 2007.

COOK, P.; JACKSON, N. **Valuing Volunteering**. Chartered Management Institute & VSO, 2006.

COX, T.H.; BLAKE, S. Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. **Academy of Management Executive**. Vol. 5, N 3, P 45-56, 1991.

ERAUT, M. Informal Learning in the Workplace. **Studies in Continuing Education**, v.26, n. 2, pp.247–273, 2004.

FEE, A.; GRAY S.J. Fast-tracking expatriate development: the unique learning environment of international volunteer placements. **The international Journal of Human Resource Management**, v. 22, n. 3, pp. 530-552, janeiro de 2011.

FENWICK, M. Extending Strategic International Human Resource Management Research and Pedagogy to the Non-Profit Multinational. **International Journal of Human Resource Management**, v.16, n.4, pp. 497-512, 2005.

FLANAGAN, J.C. The Critical Incident Technique. **Psychological Bulletin**. v.51, n. 4, pp. 327-358, 1954.

FLORKOWSKI, G.W. **Managing diversity within multinational firms for competitive advantage**. Cambridge: Blackwell Publishers Ltd, 1996.

GOVINDARAJAN, V.; GUPTA, A.K. **The Quest for Global Dominance: Transforming Global Presence into Global Competitive Advantage**, San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2001.

GUTTENTAG, D.A. The possible negative impacts of volunteer tourism. **International Journal of Tourism Research**, v.11, n.6, pp. 537-551, 2009.

HUDSON, S.; INKSON, K. Volunteer Overseas Development Workers: The Hero's Adventure and Personal Transformation. **Career Development International**, v.11, n. 4, p. 304–320, 2006.

JONES, A. Assessing International Youth Service Programmes in Two Low Income Countries. Voluntary Action: **The Journal of the Institute for Volunteering Research**, v. 7, n. 2, p. 87–100, 2005.

LAMBELL, R.; RAMIA, G.; NYLAND, C.; MICHELOTTI, M. NGOs and International Business Research: Progress, Prospects and Problems. **International Journal of Management Reviews**. v. 10, n.1, p.75-92, 2008.

LEE, L.; SUKOCO, B.M. The effects of cultural intelligence on expatriate performance: The moderating effects of international experience. **The International Journal of Human Resource Management**. v. 21, N.7, P. 963-981, 2010.

LINCOLN, Y.S.; GUBA, E.G. **Naturalistic Inquiry**. Londres: Sabe, 1985.

LYONS, K.; HANLEY, K.; WEARING, S.; NEIL, J. Gap Year volunteer tourism: Myths of global citizenship?. **Annals of Tourism Research**, v. 29, n. 1, pp.-361-378, 2012.

MARSICK, V.J.; WATKINS, K.E. **Informal and Incidental Learning in the workplace**. Londres: Routledge, 1990.

MATTHEWS, A. **Negotiated selves**: Exploring the impact of local-global interactions on Young volunteer travellers. *Journeys of Discovery in Volunteer Tourism*. CABI Publishing: Cambridge, MA, pp. 101-117, 2008.

- MORAES, R. **Análise de Conteúdo**. Revista Educação. Porto Alegre, v.22, n.37, p. 7-32, 1999.
- NASCIMENTO, R. C. **Turismo e Voluntariado**: Um estudo sobre as publicações em revistas científicas nacionais e internacionais. Turismo em análise. 2012.
- OMANOVIC, V. **Perspectives on diversity Research**. Kungälv: BAS, 2002.
- ONUBR- NAÇÕES UNIDAS NO BRASIL. **Programa de Voluntários**. Disponível em: <http://www.onu.org.br/onu-no-brasil/pnud/vnu/> . Acesso em: 22/08/2013.
- POLONIJO-KING, I. In Whose Words? Narrative Analysis of International Volunteer Stories from an Anthropological Perspective. **Croatian Journal of Ethnology and Folklore Research**.v. 41, n.1,p. 103–123, 2004.
- RITCHIE, J.; LEWIS, J. **Qualitative Research Practice**: A Guide for Social Science Students and Researchers. London: Sage, 2004.
- ROBERTS, T. **Are western volunteers reproducing and reconstructing the legacy colonialism in Ghana?** An analysis of the experiences of returned volunteers. Dissertação Mestrado - Institute for development Policy and Management, Manchester, 2004.
- RYAN, A.; BOYCE,A.; GHUMMAN,S.; JUNDT,D.; SCHIMIDT,G.; GIBBY,R. **Going global**: Cultural Values and Perceptions of Selection Procedures. Applied Psychology: An International Review, v.58,n.4, pp.520-556, 2009.
- SHEN, J.; CHANDA, A.; D'NETTO, B.; MONGA, M. Managing diversity through human resource management: An international perspective and conceptual framework. **The International Journal of Human Resource Management**. v. 20, n. 2, p. 235-251, 2009.
- SIMPSON, K. Doing development: The gap year, volunteer-tourists and a popular practice of development. **Journal of International Development**, v. 16, n.5, pp. 681-692, 2004.
- SIPPOLA, A.; SMALE,A. The global integration of diversity management: A longitudinal case study. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 18, n.11, 2007.
- THOMAS, D.C.; INKSON, K. **Cultural Intelligence**: People Skills for Global Business. São Francisco, CA: Berrett-Koehler, 2003.
- THOMAS, G. **Human Traffic**: Skills, Employers and International Volunteering. Technical, Demos, 2002.
- TOMAZOS, K.; BUTLER,R. **Volunteer tourism**: Working on Holiday or playing at work?. **Tourismos: An International Multidisciplinary Journal of Tourism**, v.4, n.4, pp. 331-349, 2009.

VAN WOERKON, M., REUVER, R.S.M. Predicting excellent management performance in an intercultural context: A study of the influence of multicultural personality on transformational leadership and performance. **The International Journal of Human Resource Management**. v. 20, n.10, 2009.

WICKENS, E. **Journeys of the self: Volunteer tourists in Nepal**. Routledge, 2011.

WILSON, J. Volunteering. **Annual Review of Sociology**. 2000a.

\_\_\_\_\_. **Defensive Reasoning of Hotel Managers**. Dissertação de Doutorado - The University of Georgia. Athens, 2000b.

## APÊNDICE I – QUESTIONÁRIO

### Questionário Desenvolvimento Pessoal – FUCAPE

Voluntário: \_\_\_\_\_

Data da entrevista: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_ N° Registro: \_\_\_\_\_

Idade: \_\_\_\_\_ Gênero: M F Curso: \_\_\_\_\_

Graduação: \_\_\_\_\_

**Já realizou algum Intercâmbio? Se sim, de que tipo?** (Voluntário, Estudos, Trabalho,..)

Não Sim. \_\_\_\_\_

**Duração do Intercâmbio:** 6 Semanas Outro: \_\_\_\_\_

**País de Destino:** \_\_\_\_\_ Hora Início/ Fim da entrevista: \_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_

- 1- Descreva seu intercâmbio de uma maneira geral. (País destino, duração, nome do projeto, com quem morou, se viajou, com quem trabalhou, expectativas, ...)
- 2- Descrever detalhadamente uma situação que lhe permitiu algum tipo de aprendizado. (O que foi aprendido, identificar o principal fato que gerou o evento; o contexto – se o fato ocorreu no ambiente de trabalho; como o aprendizado influenciou nas atividades seguintes; como era o acesso a recursos e informações empregados no processo de aprendizagem; aspectos positivos e negativos da experiência)
- 3- Durante o intercâmbio, houve algum crescimento pessoal percebido ou alteração na performance no trabalho? Se sim, que alterações foram essas? (Utilização do que foi aprendido como ferramenta de interação)
- 4- Considerações Finais. (Você consideraria realizar um trabalho voluntário no exterior após formado? Por que? Se você tivesse a oportunidade de realizar trabalhos semelhantes por um período maior, acredita que seria ainda mais proveitoso? Quais são seus planos futuros de carreira? )

## APÊNDICE II – CARACTERÍSTICAS DOS ENTREVISTADOS

Entrevistado	Gênero	Curso	Idade	Nível de educação	País de destino
E01	F	Medicina Veterinária	25	Graduado	Ilhas Maurício
E02	F	Arquitetura	24	Graduado	Rússia
E03	M	Tecnologia da Informação	22	Graduando	Bulgária
E04	F	Jornalismo	22	Graduado	Itália
E05	M	Tecnologia da Informação	23	Graduando	Polônia
E06	M	Jornalismo	23	Graduando	Polônia
E07	F	Relações Públicas	23	Graduando	Chile
E08	M	Publicidade e Propaganda	24	Graduando	Índia
E09	F	Economia	26	Graduando	China
E10	M	Letras	21	Graduando	Hungria
E11	M	Publicidade e Propaganda	23	Graduado	Egito
E12	F	Direito	23	Graduando	Quênia
E13	M	Administração	21	Graduando	Argentina
E14	F	Biologia	25	Pós Graduado	Indonésia
E15	F	Engenharia Civil	21	Graduando	Ucrânia
E16	M	Relações Internacionais	20	Graduando	Argentina
E17	F	Relações Internacionais	21	Graduando	Argentina
E18	F	Administração	23	Graduado	Colômbia
E19	F	Relações Internacionais	22	Graduado	Rússia
E20	F	Relações Internacionais	20	Graduando	Barém
E21	M	Administração	21	Graduando	Hungria
E22	M	Letras	23	Graduando	Hungria
E23	F	Comunicação Social	19	Graduando	Rússia
E24	F	Economia	22	Graduando	Croácia
E25	F	Administração	19	Graduando	Eslováquia