



**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA**  
**CAMPUS JOÃO PESSOA**  
**DIRETORIA DE ENSINO SUPERIOR**  
**UNIDADE ACADÊMICA DE GESTÃO E NEGÓCIOS**  
**CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**JÉSSICA CONCEIÇÃO DE LIMA**

**ESTRATÉGIAS DE LIDERANÇA: Conselheiros nos Clubes de  
Desbravadores**

**João Pessoa**

**2023**

**JÉSSICA CONCEIÇÃO DE LIMA**

**ESTRATÉGIAS DE LIDERANÇA: Conselheiros nos Clubes de Desbravadores**



**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

apresentado ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), curso Superior de Bacharelado em Administração, como requisito institucional para a obtenção do Grau de Bacharel(a) em **ADMINISTRAÇÃO**.

**Orientador(a):** Pof<sup>a</sup>. Dra<sup>a</sup> Alice Inês Guimarães Araújo

**JOÃO PESSOA**

**2023**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação – CIP  
Biblioteca Nilo Peçanha – IFPB, *campus* João Pessoa

L732e

Lima, Jéssica Conceição de .

Estratégias de liderança : conselheiros nos clubes de desbravadores / Jéssica Conceição de Lima. – 2023.  
56 f. : il.

TCC (Graduação – Bacharelado em Administração) –  
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da  
Paraíba – IFPB / Unidade Acadêmica de Gestão - UAG.  
Orientadora : Profa. Dra. Alice Inês Guimarães Araújo.

1. Liderança. 2. Estratégia de liderança. 3. Clube de  
desbravadores. I. Título.

CDU 005.322:316.46

Bibliotecária responsável Josinete Nóbrega de Araújo – CRB15/116



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA  
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA

**FOLHA DE APROVAÇÃO**

**Jéssica Conceição de Lima**

20182460082

**ESTRATÉGIA DE LIDERANÇA: Conselheiros no Clube de Desbravadores**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO** apresentado em **29/11/2023**

no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), Curso Superior de Bacharelado em Administração, como requisito institucional para a obtenção do Grau de Bacharel(a) em **ADMINISTRAÇÃO**.

**Resultado: APROVADO**

**BANCA EXAMINADORA:**

*(assinaturas eletrônicas via SUAP)*

**Dra Alice Inês Guimarães Araújo (IFPB)**

Orientador(a)

**Me. Herbert Jose Cavalcanti de Souza (IFPB)**

Examinador(a) interno(a)

**Esp Rosângela Madruga (IFPB)**

Examinador(a) interno(a)

Documento assinado eletronicamente por:

- **Alice Ines Guimaraes Araujo**, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 04/12/2023 18:51:34.
- **Rosangela Madruga**, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 04/12/2023 19:45:56.
- **Herbert Jose Cavalcanti de Souza**, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 05/12/2023 10:11:49.

Este documento foi emitido pelo SUAP em 04/12/2023. Para comprovar sua autenticidade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifpb.edu.br/autenticar-documento/> e forneça os dados abaixo:

Código 503632  
Verificador: 117de8eacb  
Código de Autenticação:



Av. Primeiro de Maio, 720, Jaguaribe, JOAO PESSOA / PB, CEP 58015-435  
<http://ifpb.edu.br> - (83) 3612-1200

“Dedico este trabalho aos meus pais, sem eles nada  
seria possível”

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a oportunidade que me foi oferecida para participar do Clube de Desbravadores, Herdeiros da Natureza, da cidade de Bayeux, no qual tive o privilégio de participar por 8 anos. Foi através do Clube que eu desenvolvi diversas áreas da minha vida, adquiri inúmeros conhecimentos, aprendi novas habilidades e tive o privilégio de participar da liderança no cargo de Conselheira, com os objetivos de ensinar, direcionar e mudar a vida de inúmeros juvenis e adolescentes.

Agradeço aos líderes do movimento do Clube que se doam de coração para que os Clubes cresçam e se desenvolvam de acordo com as crenças e princípios da organização, com o intuito de ajudar na transformação de uma geração em cidadãos melhores e pelo apoio que tive durante a minha jornada.

Desejo expressar meus mais sinceros agradecimentos à minha orientadora, Alice Inês Guimarães Araújo. Em meio a uma rotina exaustiva, ela não apenas ofereceu orientações valiosas, mas também apoiou integralmente a elaboração do meu trabalho de conclusão de curso. Sua disposição para embarcar em um estudo aprofundado de uma organização que ela não conhecia é um testemunho do seu comprometimento. Sua influência positiva na minha jornada acadêmica é verdadeiramente inestimável e desempenhou um papel crucial no sucesso deste projeto. Estou profundamente grato por tudo o que aprendi sob sua orientação.

Obrigado por acreditar em mim e iluminar o caminho.

Gratidão!

*“A persistência é o caminho do êxito”*

*(Charles Chaplin)*



## RESUMO

O presente estudo tem como objetivo geral investigar o processo de liderança dos conselheiros nos clubes de desbravadores, através das regras existentes no manual do clube, e dos procedimentos ocorridos durante suas atividades, um movimento escotista associado à Igreja Adventista do Sétimo Dia. O enfoque descritivo se concentra na atuação desses Conselheiros, que desempenham um papel crucial na supervisão e orientação das crianças e adolescentes envolvidos no Clube de Desbravadores. Para atingir esse objetivo, a pesquisa começa com uma descrição detalhada das atividades desempenhadas pelos Conselheiros, visando à identificação das estratégias de liderança que aplicam. O intuito é compreender os mecanismos operacionais por trás de seu trabalho, baseando-se no Manual Administrativo do Clube de Desbravadores e no que é exercido pelos líderes. Para tanto, foi utilizado como procedimentos metodológicos, uma pesquisa de natureza aplicada, caracterizada como descritiva, com abordagem qualitativa. Os dados foram coletados por análise documental, entrevista semi-estruturada e a observação, valorando a vivência da autora deste trabalho. A análise dessas estratégias de liderança não apenas permite a compreensão da dinâmica de funcionamento do Clube de Desbravadores, mas também serve de base para a identificação de áreas de aprimoramento. A partir dos resultados obtidos, apresentam-se propostas de melhorias destinadas a otimizar o alcance dos objetivos estabelecidos pelos Conselheiros e pelo Clube em sua totalidade.

**Palavras-chave:** estratégias de liderança; conselheiro; clube de desbravadores;

## ABSTRACT

The present study has the general objective of investigating the leadership process of counselors in Pathfinder clubs, through the rules in the club manual, and the procedures that occur during their activities, a scouting movement associated with the Seventh-day Adventist Church. The descriptive approach focuses on the work of these Counselors, who play a crucial role in supervising and guiding the children and adolescents involved in the Desbravadores Club. To achieve this objective, the research begins with a detailed description of the activities carried out by Councilors, aiming to identify the leadership strategies they apply. The aim is to understand the operational mechanisms behind their work, based on the Administrative Manual of the Clube de Desbravadores and what is carried out by the leaders. To this end, applied research was used as methodological procedures, characterized as descriptive, with a qualitative approach. Data were collected through documentary analysis, semi-structured interviews and observation, valuing the experience of the author of this work. The analysis of these leadership strategies not only allows us to understand the dynamics of the Clube desbravadores' functioning, but also serves as a basis for identifying areas for improvement. Based on the results obtained, proposals for improvements are presented aimed at optimizing the achievement of the objectives established by the Councilors and the Club as a whole.

**Keywords:** leadership strategies; counselor; Pathfinders club;

## **LISTA DE FIGURAS**

<b>FIGURA 1:</b> Organograma do Clube de Desbravadores.....	22
<b>FIGURA 2:</b> Classes regulares e avançadas.....	29
<b>FIGURA 3:</b> Distintivos de Classes regulares e avançada.....	31

## **LISTA DE QUADROS**

<b>QUADRO 1:</b> Especificações das atividades do clube de Desbravadores.....	38
---	----

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>13</b>
	<b>1.1 OBJETIVOS</b>	<b>16</b>
	1.1.1 Objetivo Geral	16
	1.1.2 Objetivos Específicos	16
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b>	<b>16</b>
	<b>2.1 LIDERANÇA</b>	<b>17</b>
	2.1.1 Tipos de liderança e às lideranças que são usadas estrategicamente nas organizações por líderes	18
	<b>2.2 ESTRATÉGIA</b>	<b>19</b>
	2.2.1 Das estratégias como meio de melhorar as lideranças executivas nas organizações	20
	<b>2.3 ORGANIZAÇÃO NO CLUBE DE DESBRAVADORES</b>	<b>20</b>
	<b>2.4 SISTEMA DE UNIDADES</b>	<b>24</b>
	2.4.1 Cargos e funções dentro das Unidades	25
	<b>2.5 CONSELHEIRO E SUAS RESPONSABILIDADES</b>	<b>26</b>
	<b>2.6 PROGRAMA DE CLASSES</b>	<b>28</b>
	2.6.1 Classe Regulares e Avançadas	29
	2.6.2 Classes Agrupadas	31
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA DA PESQUISA</b>	<b>32</b>
	3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	32
	3.2 UNIVERSO, AMOSTRAGEM E AMOSTRA	35
	3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	35
	3.4 PERSPECTIVA DE ANÁLISE DE DADOS	36
<b>4</b>	<b>ANÁLISE DE DADOS E RESULTADOS VIA DOCUMENTOS E CONTEÚDOS</b>	<b>37</b>
	<b>4.1 DESENVOLVIMENTO TÉCNICO DO FUNCIONAMENTO DAS ATIVIDADES DO INSTRUTOR E CONSELHEIRO.</b>	<b>37</b>
	4.2 ESPECIFICAÇÕES DAS ATIVIDADES	38
	4.3 A LIDERANÇA DO CLUBE DE DESBRAVADORES DA UNIDADE DE BAYEUX NA PRÁTICA ATENDENDO O QUADRO ACIMA.	42
	4.3.1 Atividade Classes	43
	4.3.2 Cantinho de Unidade	45
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>50</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>53</b>
	<b>APÊNDICES</b>	<b>56</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O Clube de Desbravadores, é um movimento de escotismo vinculado ao Ministério Jovem da Igreja Adventista do Sétimo Dia, presente em mais 160 países, somando 1,5 milhões de membros divididos em mais de 37 mil Clubes. Dessas unidades 7.400 estão presentes apenas no Brasil, somando mais de 258 mil desbravadores (Câmara dos Deputados, 2018). O Clube trabalha com foco em crianças e adolescentes de faixa etária entre 10-15 anos de todas as camadas da sociedade, regiões e classes sociais. Homenageados por inúmeras instâncias políticas e organizacionais pelo Brasil e mundo, os quais já oficializaram dias de feriados dedicados ao movimento, o Clube é voltado à instrução e desenvolvimento infantil e juvenil, tendo como fundamentos os serviços voluntários prestados à comunidade em que se insere e se compõe.

Parte do motivo para a permanência do clube através de todas as mais de sete décadas se explica através da organização no seu sistema de gestão, que quando se trata em específico das unidades de clubes são totalmente voluntárias, desempenhadas por jovens que antes compunham o próprio clube, passando de aspirantes a líderes no movimento.

O sistema de atividades do clube são divididos em áreas mentais, físicas e espirituais, estruturadas em requisitos que formam as **classes regulares**, que ao todo são seis, uma para cada ano de faixa etária, com nível de aprendizagem relativo a idade da criança ou adolescente, sendo que, é no cumprimento desses requisitos que toda a ação social e comunitária é realizada.

Acompanhadas de pessoas responsáveis e autorizadas pelos pais de forma legal, o desbravador inicia sua jornada nas atividades proposta pelo clube junto com sua pequena equipe de mesma idade e sexo, intitulada “unidade”, liderada por um “Conselheiro(a)”. Esse por sua vez é um indivíduo voluntário isento de qualquer remuneração movido por uma razão altruísta, assim como o corpo diretivo da organização do Clube de Desbravadores.

Em suma, a escolha desse tema dá-se a vivência e experiência da autora deste Trabalho de final de curso, que atuava no Clube de Desbravadores como voluntária no corpo de Conselheiros e Diretoria, em que, após 8 anos de atuação evidenciou a notoriedade da importância de estratégias de lideranças, para a condução do serviço prestado e para o alcance dos objetivos da organização deste clube.

Estudar as estratégias de liderança dos Conselheiros no Clube de Desbravadores é crucial porque promove o desenvolvimento pessoal, capacita futuros líderes, melhora o comportamento humano, incentiva o trabalho em equipe, cria um modelo de aprendizado, ajuda a alcançar objetivos, fortalece a organização, fomenta a responsabilidade cívica e social, e contribui para o crescimento pessoal e espiritual dos membros. Em essência, as atividades executadas no clube, desempenham um papel fundamental no desenvolvimento dos jovens membros e no sucesso do Clube e da comunidade.

Como organizações sem fins lucrativos, os Clubes de Desbravadores, enfrentam obstáculos em angariar fundos para suas atividades e necessidades operacionais, o que pode afetar sua capacidade de oferecer programas de treinamento e capacitação, bem como melhorar a qualidade da estrutura operacional, de maneira que se torne adequada às necessidades dos usuários.

Os conselheiros que atuam no contexto do clube de desbravadores enfrentam uma série de desafios que são cruciais para o sucesso das atividades desenvolvidas no âmbito desse Ministério. Esses desafios envolvem aspectos fundamentais, tais como liderança, motivação, construção de relacionamentos, comunicação eficaz com os pais dos desbravadores, incentivo ao cumprimento de atividades e resolução de conflitos.

Um dos desafios primordiais enfrentados pelos conselheiros é o estabelecimento de liderança eficaz dentro de suas “Unidades”, grupo de adolescentes. Esta situação foi constatada previamente pela autora deste trabalho de final de curso, por ter atuado na prática, neste cargo durante sete anos. Para obter sucesso nessa tarefa, é imperativo que conquistem o respeito e a cooperação dos desbravadores que lideram. Isso exige que os conselheiros demonstrem habilidades de liderança sólidas e ética, proporcionando confiança em sua orientação.

Neste aspecto, a problemática maior deste trabalho de final de curso são “os desafios de liderança, enfrentados pelos conselheiros, quando desenvolvem atividades para seus desbravadores liderados”. Além disso, a manutenção da motivação, tanto em nível pessoal dos líderes quanto no que concerne aos desbravadores, é uma responsabilidade importante de existências durante o trabalho existente. Os conselheiros devem encontrar estratégias criativas para manter todos os envolvidos engajados e entusiasmados com relação às atividades do clube, o que demanda dedicação contínua.

O estabelecimento de relacionamentos sólidos e baseados na confiança também é fundamental. Os conselheiros precisam construir laços afetivos com os desbravadores, criando um ambiente permeado pela amizade e pelo respeito mútuo.

Outro desafio consiste na comunicação eficaz com os pais dos desbravadores e na geração de confiança ao deixar seus filhos aos cuidados do clube. Para tanto, é necessário explicar de maneira convincente os benefícios do programa e assegurar a segurança das crianças em eventos externos.

Incentivar os desbravadores a cumprir atividades que promovam seu desenvolvimento, como a conclusão de classes, especialidades e estudos bíblicos, é uma tarefa adicional dos conselheiros. Isso requer paciência, apoio constante e uma abordagem positiva, com o intuito de estimular o progresso individual de cada membro.

Por fim, os conselheiros devem manter uma comunicação clara e assertiva com os desbravadores, a fim de resolver conflitos internos de maneira eficaz e aplicar orientações e correções de forma amorosa, sempre mantendo um ambiente marcado pelo respeito e pela harmonia.

Além desses desafios mencionados, os conselheiros também podem se deparar com outras responsabilidades, como o planejamento de eventos internos da unidade, a gestão do tempo e o desenvolvimento de habilidades pedagógicas. Superar esses obstáculos pode ser recompensador para esses líderes, pois permite que os conselheiros contribuam para o crescimento e o desenvolvimento positivo dos desbravadores, auxiliando-os a se tornarem cidadãos responsáveis e éticos.

Desse modo, o problema de pesquisa está pautado nas dificuldades de implementação e manutenção das responsabilidades e atribuições dos Conselheiros em suas unidades e no Clube de Desbravadores.

Diante dos pontos supracitados, o presente trabalho buscará responder o seguinte problema de pesquisa: **Como melhorar por meio de estratégias, o processo de liderança dos “conselheiros”, no clube de desbravadores, em Bayeux?**

## **1.1 OBJETIVOS**

### **1.1.1 Objetivo Geral**

Investigar o processo de liderança dos conselheiros nos clubes de desbravadores, através das regras existentes no manual do clube, e dos procedimentos ocorridos durante suas atividades.

### **1.1.2 Objetivos Específicos**

- Detalhar as atividades e as funções existentes no clube de desbravadores, específico dos líderes conselheiros, definido por documentos do clube e entrevistas;
- Compreender os mecanismos humanos, operacionais e técnicos que os conselheiros aplicam nas suas atividades;
- Propor ações estratégicas de trabalho assertivas que não ocorrem dentro do clube estudado;



## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

O Clube de Desbravadores, segundo Burigatto et al. (2020, p. 10), é “um movimento mundial, organizado e dirigido pela Igreja Adventista do Sétimo Dia” (IASD), com um foco pronunciado no desenvolvimento integral de jovens, abrangendo dimensões físicas, mentais e espirituais. O propósito primordial deste programa é a inclusão de crianças e adolescentes provenientes de diversas origens, independentemente de suas condições socioeconômicas, etnicidade ou crenças religiosas. O reconhecimento global desse movimento se oficializou em 1950 pela Associação Geral da Igreja Adventista, conforme relata o Manual Administrativo do Clube de Desbravadores (2020).

Atualmente, conforme os dados apresentados pelo Ministério de Desbravadores e Aventureiros, o Brasil hospeda uma rede de mais de 13 mil Clubes de Desbravadores, com uma filiação total de 375.562 membros. Em escala global, este movimento é representado por um contingente superior a 65 mil Clubes, englobando mais de 1,5 milhão de membros ativos durante o ano de 2023. Importante ressaltar que, destes membros, mais de 300 mil estão situados nos países sul-americanos. Essas estatísticas refletem o alcance e a abrangência significativos do Clube de Desbravadores como um programa de envolvimento juvenil.

O Clube dos Desbravadores apresenta notáveis semelhanças com o Movimento dos Escoteiros, que foi fundado por Robert Stephenson Smyth Baden-Powell em 1907. No entanto, é fundamental destacar que os Desbravadores constituem um programa independente e distinto, concebido e promovido pela Igreja Adventista do Sétimo Dia.

Embora compartilhem algumas características, como a ênfase no desenvolvimento de habilidades, serviço comunitário e a realização de atividades ao ar livre, os Desbravadores possuem sua própria filosofia, valores e objetivos que estão alinhados com os princípios e crenças da Igreja Adventista. Portanto, embora possam apresentar semelhanças em algumas áreas, os Desbravadores e os Escoteiros são programas distintos, cada um com sua própria missão e objetivos específicos.

### **2.1 LIDERANÇA**

A liderança desempenha um papel crucial em diversos contextos, seja em organizações, comunidades, governos ou em outros grupos sociais. E falar sobre sua definição

pode revelar uma empreitada complexa, pois é influenciada por vários fatores, incluindo o contexto em que ocorre, teorias em constante evolução e práticas variadas. No entanto, segundo o autor Hunter (2006, p. 13), a definição de liderança “é fazer com que as pessoas contribuam com entusiasmo, de preferência com o coração, a mente, a criatividade, a excelência e outros recursos.” Já Maximiano (2000, p.331) afirma que “a liderança é uma função, papel, tarefa ou responsabilidade que qualquer pessoa precisa desempenhar, quando é responsável pelo desempenho de um grupo”.

Liderança constitui o processo de orientar um conjunto de indivíduos, envolvendo a habilidade de motivar e influenciar os liderados, de modo a obter a melhor contribuição possível para os objetivos do grupo ou da organização (Chiavenato, 2003).

De acordo com Faustino (2022, p.16), “a liderança vem da habilidade do indivíduo de canalizar os esforços da equipe para uma tarefa específica, mantendo a motivação de cada membro sempre em alto nível, não desperdiçando tempo para isso e tampouco recursos tanto humanos quanto materiais.”

Nesse contexto, a importância da liderança nas organizações é inegável, sendo um fator determinante para o alcance dos objetivos das organizações. Essa constatação se alinha com a perspectiva de que “um dos grandes desafios nas organizações do futuro é de saber usar o conhecimento de cada um, saber somá-los e saber criar um ambiente de sinergia para alavancar os negócios”(Romani e Dazzi *apud* Arruda, *et al*, 2010). Pois, bons líderes promovem a inovação, resolvem conflitos, comunicam-se de forma clara e constroem relacionamentos, contribuindo significativamente para o sucesso e a eficiência da organização.

### **2.1.1 Tipos de liderança e às lideranças que são usadas estrategicamente nas organizações por líderes**

A eficácia de um líder está intrinsecamente ligada ao seu estilo de liderança, uma faceta que pode moldar significativamente a dinâmica de uma equipe. Entre os diversos tipos de liderança, três se destacam como os mais influentes e amplamente adotados: liderança autocrática, liderança democrática e liderança *Laissez-Faire* ou liberal.

Conforme descrito por Araújo (2006, *apud* Botelho *et al*, 2010), os três estilos de liderança podem ser definidos da seguinte maneira:

- **Autocrática:** O nível de intervenção do líder é elevado. Nessa abordagem, o líder assume uma postura decisiva, tomando decisões de maneira independente e sem consultar o grupo. Ele atribui tarefas específicas a cada membro da equipe e determina o método pelo qual essas tarefas devem ser concretizadas. Essa centralização de autoridade confere ao líder a responsabilidade exclusiva pelo processo decisório e pela definição das diretrizes operacionais, enquanto os membros do grupo seguem as instruções estabelecidas.
- **Democrático:** é um estilo de liderança em que o líder incentiva a participação ativa dos membros da equipe na tomada de decisões. O líder tem um nível médio de intervenção. Nesse modelo, as opiniões e contribuições dos funcionários são valorizadas, e as decisões são frequentemente alcançadas por meio de discussões e consensos. O líder democrático busca criar um ambiente colaborativo, estimulando a troca de ideias e promovendo a inclusão de todos no processo decisório.
- **Laissez-Faire ou Liberal:** a intervenção do líder é praticamente nula. Nesse contexto, o líder atua como um membro integrante do grupo e intervém apenas quando solicitado. Sob essa abordagem, são os próprios membros do grupo que identificam problemas, conduzem discussões sobre soluções e tomam decisões. O líder, por sua vez, adota uma postura de não interferência na divisão de tarefas, limitando-se a fornecer informações quando sua intervenção é solicitada. Esse modelo de liderança promove a autonomia e a autorregulação do grupo, confiando na capacidade dos membros para gerenciar suas próprias atividades e processos de tomada de decisão.

A escolha estratégica entre estilos de liderança, incluindo aqueles não mencionados, depende das metas organizacionais, do contexto e das características da equipe. Líderes eficazes adaptam seus estilos conforme as necessidades em evolução. A habilidade de combinar elementos de diferentes estilos reflete a adaptabilidade crucial dos líderes, possibilitando uma resposta ágil a desafios e promovendo sucesso contínuo nas organizações contemporâneas.

Com base nessa visão, o autor Gaudencio (2017), afirma “que liderança é um tipo de habilidade que as pessoas podem desenvolver em si mesmas, desde que aprendam a lidar com suas próprias emoções de forma madura”. Dessa forma, o indivíduo pode recorrer a diversos estilos de liderança, conforme a conveniência.

Isso leva ao entendimento de que não existe um único estilo de liderança a ser adotado de forma permanente nas organizações. Pelo contrário, a flexibilidade na escolha do estilo de liderança é ressaltada, uma vez que o contexto organizacional no qual a empresa está inserida muitas vezes influencia a abordagem adotada pelo líder em cada situação específica.

## **2.2 ESTRATÉGIA**

Conforme definido por Ribeiro (2012, p.11), “estratégia é a arte de planejar e colocar o plano em ação, com o objetivo de alcançar ou manter posições relativas e potenciais favoráveis para alcançar objetivos específicos [...]”. Ou seja, a estratégia serve como um guia claro e sistemático para atingir metas específicas em diversos contextos, como os negócios, a guerra, os esportes e a vida cotidiana.

Segundo Chiavenato (2008), a imaginação e a lógica desempenham papéis essenciais na concepção e execução de estratégias. A capacidade de antecipar possibilidades futuras, identificar oportunidades e visualizar cenários é potencializada pela imaginação. Essa habilidade criativa é fundamental para desenvolver estratégias proativas e inovadoras. Por outro lado, a lógica contribui com a análise crítica e a avaliação objetiva da viabilidade das estratégias. Para o alcance de resultados e dos objetivos, “ a estratégia precisa ser planejada. Ela requer um planejamento estratégico para ser colocada em ação” (Chiavenato, 2008, p.74).

### **2.2.1 Das estratégias como meio de melhorar as lideranças executivas nas organizações**

Estratégias bem delineadas oferecem uma visão clara dos objetivos organizacionais, proporcionando às lideranças executivas uma bússola para guiar suas ações. Ao estabelecer metas claras e mensuráveis, as estratégias direcionam as lideranças a concentrarem seus esforços na consecução dos resultados desejados.

Para Johnson e Scholes *et al* (2011, p.34), “as estratégias não surgem por si mesmas. A estratégia envolve pessoas, principalmente os gerentes que a implementam.”Pensamento esse corroborado por Chiavenato (2008) ao afirmar que as estratégias dependem da ação das pessoas para sua efetiva implementação. Ou seja, um líder que compreende esse princípio reconhece a importância da liderança ativa na execução bem-sucedida das estratégias.

A habilidade de liderança se torna fundamental nesse contexto, pois um líder eficaz inspira, motiva e alinha a equipe em direção aos objetivos estratégicos. Além disso, a capacidade de gerenciar e mobilizar recursos humanos é essencial para superar desafios e garantir que a estratégia seja implementada de maneira eficiente

### **2.3 ORGANIZAÇÃO NO CLUBE DE DESBRAVADORES**

O Clube de Desbravadores atua ao redor do mundo, mas um trabalho como esse, desempenhado ao longo de décadas, não poderia em qualquer dos cenários, existir sem a presença de uma estrutura organizacional.

De acordo com a definição de Ballester-Alvarez (2010, p.107), o organograma é empregado como um instrumento que configura e estabelece a estrutura formal de uma organização ou de suas subdivisões em um dado momento temporal, conferindo-lhe uma disposição estática.

Segundo Mintzberg (2008, *apud* Santos *et al.*, 2014, p.112), a estrutura organizacional pode ser definida como a forma em que “o trabalho é dividido em tarefas distintas e, depois, como a coordenação é realizada entre essas tarefas”.

Uma fórmula ou método no comportamento organizacional é indispensável caso se queira obter sucesso na realização de objetivos e metas.

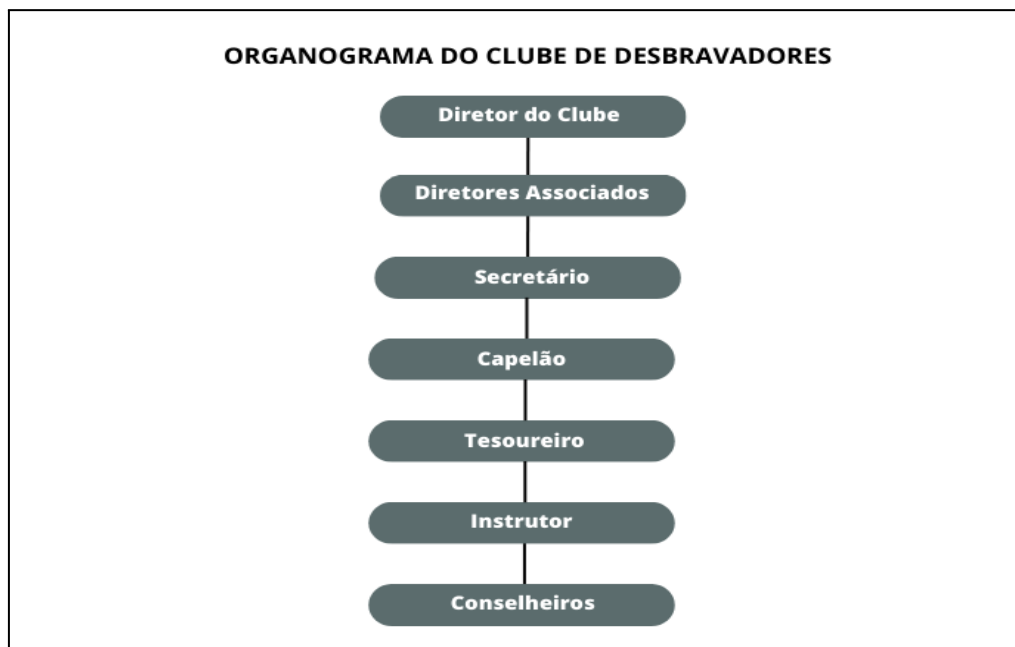
Para isso, são criadas equipes, com profissionais formalmente representados no organograma, responsáveis por gerir os processos e projetos interdepartamentais, bem como propor melhorias. Sob essa perspectiva, a organização é vista como uma série de processos funcionais interligados, em que as políticas e o direcionamento são definidos pela alta gerência, embora a autoridade para examinar, desafiar e mudar os métodos de trabalho seja delegada às equipes de trabalho interfuncionais. (Santos *et al* 2014, p.112)

A estrutura organizacional do Clube de Desbravadores é uma parte essencial de sua operação global, permitindo que a organização alcance seus objetivos de desenvolvimento juvenil de maneira eficiente e eficaz. Este modelo hierárquico é composto por vários níveis de liderança, cada um com funções e responsabilidades específicas, e é fundamental para coordenar as atividades e a missão do Clube de Desbravadores em todo o mundo.

O Clube de Desbravadores possui um organograma funcional, pois a subordinação dos colaboradores é temporária, vinculada à função que estão desempenhando em um dado

momento. Isso permite flexibilidade, mas exige uma gestão eficaz da transição de funções e da coordenação entre áreas (Araújo, 2021).

**Figura 1:** Organograma do Clube de Desbravadores



Fonte: Elaboração pela autora (2023)

O sistema de liderança e estrutura interna apresentados desempenham um papel fundamental na organização e operação do clube. Parafraseando Chiavenato (2009) existe uma diferenciação no conceito de cargos, dividindo-o em tarefas e atribuições. Tarefas são atividades simples e repetitivas, enquanto atribuições são mais complexas, requerendo habilidades e competências especializadas. Essa distinção é relevante na análise de cargos e na compreensão das responsabilidades associadas a cada posição na organização.

Diante disso, veremos a seguir de maneira mais detalhada as responsabilidades e funções dos diversos cargos de liderança do clube, baseado no Manual Administrativo do Clube de Desbravadores (2020):

- **Diretor:** O Diretor desempenha o papel central na administração do Clube de Desbravadores. Incumbe-lhe a supervisão e direção abrangente das atividades do clube, o planejamento estratégico de eventos e a liderança do corpo diretivo. É de praxe que o Diretor seja uma personalidade experiente e dedicada, dotada de uma visão clara para o futuro do clube.

- **Diretores Associados:** Os Diretores Associados desempenham um papel de apoio ao Diretor. Eles são responsáveis por coordenar o programa do clube, Unidades e atividades específicas, a fim de otimizar a eficiência operacional.
- **Conselheiros:** Os Conselheiros são pessoas designadas para orientar e supervisionar os jovens Desbravadores nas atividades e projetos do clube. Cada Conselheiro assume a liderança de um grupo de desbravadores, denominado "Unidade", desempenhando um papel fundamental na condução de todo sistema de Unidade e orientação desses grupos.
- **Instrutores:** Os Instrutores são especialistas em campos específicos, como acampamento, sobrevivência, primeiros socorros, entre outros. Sua incumbência é ministrar instruções práticas e especializadas aos Desbravadores, visando o desenvolvimento de habilidades específicas.
- **Capelão:** O Capelão é encarregado da dimensão espiritual do clube, liderando estudos bíblicos, momentos de oração e promovendo os valores e princípios inerentes à crença Adventista do Sétimo Dia.
- **Secretário:** O Secretário assume a responsabilidade pela documentação e registro das atividades do clube. Essa responsabilidade abrange a manutenção de registros de membros, elaboração de relatórios de eventos e comunicação de informações cruciais aos membros e suas famílias.
- **Tesoureiro:** O Tesoureiro gerencia as finanças do clube, mantendo um registro preciso das despesas e receitas, elaborando orçamentos e assegurando o uso responsável dos recursos financeiros disponíveis.
- **Unidades:** As Unidades são compostas por crianças e adolescentes, divididos por faixa etária de idade e sexo. Eles são intitulados desbravadores e são liderados por um Conselheiro. Cada Unidade pode adotar denominações e distintivos específicos e competir em conjunto em atividades e jogos, promovendo a coesão grupal, o trabalho em equipe e o fortalecimento dos laços de camaradagem. Dentro das unidades possui

cargos semelhantes ao corpo diretivo, tais como: Secretário, tesoureiro, capelão, padioleiro (enfermeiro) e desbravadores.

#### **2.4 SISTEMA DE UNIDADES**

O sistema de Unidades é um elemento central no funcionamento do Clube de Desbravadores, uma organização dedicada ao desenvolvimento e educação de jovens. Este sistema envolve a divisão dos Desbravadores em grupos denominados Unidades, com o objetivo de facilitar a implementação eficaz do programa do Clube e alcançar seus objetivos educacionais e de desenvolvimento de forma organizada e coerente. Para garantir a eficácia deste sistema, são estabelecidas algumas diretrizes e princípios orientadores.

Primeiramente, os Desbravadores são agrupados em Unidades com base em seu sexo e faixa etária aproximada. Essa divisão considera as necessidades específicas de cada grupo, permitindo que as atividades e programas sejam adaptados de acordo com suas características individuais.

O Manual do Clube de Desbravadores (2020), diz que o tamanho ideal de cada Unidade é de 6 a 8 Desbravadores. Esse intervalo é considerado apropriado para a realização das atividades do Clube, promovendo uma dinâmica de grupo eficaz.

O objetivo ideal é que um Clube de Desbravadores tenha 12 Unidades no total, divididas igualmente entre masculinas e femininas, com uma Unidade para cada faixa etária estabelecida. Isso garante uma distribuição equilibrada das idades e dos gêneros, promovendo uma representatividade adequada.

Em casos em que não seja viável manter as 12 Unidades ideais, o Clube deve, no mínimo, possuir 6 Unidades, distribuídas de acordo com as faixas etárias de 10 e 11 anos, 12 e 13 anos e 14 e 15 anos, sempre respeitando o padrão de 6 a 8 membros por Unidade.

Para lidar com desvios no tamanho das Unidades, seja por excesso de membros ou insuficiência, o Clube deve tomar medidas corretivas. O excesso de membros requer a criação de novas Unidades para a mesma faixa etária, enquanto a falta de membros deve ser solucionada por meio de campanhas para atrair novos Desbravadores e preencher as lacunas.

Em suma, o sistema de Unidades no Clube de Desbravadores é fundamental para garantir um funcionamento organizado, eficaz e adaptável às diversas necessidades dos jovens



participantes. Ele também promove a inclusão, representatividade e participação ativa dos membros em seu desenvolvimento pessoal e social, desempenhando um papel essencial na realização dos objetivos educacionais do Clube.

#### 2.4.1 Cargos e funções dentro das Unidades

Com o intuito de atender ao propósito do sistema de Unidades dentro do contexto do Clube de Desbravadores, é estabelecido cargos no âmbito de cada Unidade. Assim, é possível promover um ambiente de colaboração e desenvolvimento interpessoal mais eficaz.

Nesse contexto, o Manual do Clube de Desbravadores (2020), apresenta alguns exemplos de cargos que podem ser concebidos:

- **Capitão:** O Capitão da Unidade no Clube de Desbravadores é um membro de 10 a 15 anos escolhido para liderar e inspirar sua unidade. Ele é eleito pelos membros da unidade no início do ano e desempenha várias funções importantes. Isso inclui auxiliar os conselheiros, cuidar do Bandeirim da Unidade, garantir a presença pontual da unidade nas atividades e apresentar a unidade nas reuniões. Para ser um Capitão de sucesso, são necessárias qualidades como organização, liderança, disciplina, honestidade, fidelidade, humildade e disposição para aprender. O Capitão desempenha um papel fundamental em manter a unidade coesa e motivada para cumprir o programa do Clube de Desbravadores com sucesso.
- **Tesoureiro:** O Tesoureiro assume a responsabilidade pela coleta das contribuições financeiras de todos os membros da Unidade, encarregando-se de entregar esses recursos ao Tesoureiro do Clube. Adicionalmente, cabe-lhe a obrigação de manter registros financeiros precisos e transparentes na pasta da Unidade, assegurando a devida prestação de contas.
- **Almoxarife:** O Almoxarife desempenha um papel vital na preservação e gestão de todos os ativos e pertences da Unidade, abrangendo desde materiais didáticos, como livros e apostilas, até ferramentas de acampamento. Sua

incumbência engloba o zelo pela conservação desses recursos, bem como a organização dos processos de empréstimo e devolução.

- **Padioleiro:** O Padioleiro é responsável pela gestão da caixa de primeiros socorros da Unidade, desempenhando um papel crucial nos cuidados primários prestados aos membros. Suas atribuições englobam o fornecimento de itens essenciais, como repelente, ataduras, protetor solar, bonés para proteção contra o sol, óculos, entre outros. Adicionalmente, ele presta assistência ao enfermeiro do Clube, sempre que necessário.
- **Capelão:** O Capelão exerce uma função de caráter espiritual na Unidade, trabalhando em estreita colaboração com o Capelão do Clube. Ele lidera os momentos espirituais da Unidade, incentivando a participação no programa do ano bíblico e desempenhando um papel semelhante ao de um guia espiritual e mentor dentro da Unidade.

Ao proporcionar oportunidades para que os adolescentes ocupem os cargos supracitados, permite-se que eles adquiram responsabilidades significativas desde cedo. Isso promove a autossuficiência, a tomada de decisões e a responsabilidade, habilidades cruciais que serão aplicadas ao longo de suas vidas.

Os desbravadores são capacitados a se tornarem agentes ativos em sua própria educação e desenvolvimento ao ocuparem esses cargos. Eles aprendem a trabalhar em equipe, a resolver problemas, a tomar iniciativas e a adquirir experiência prática em diversas áreas.

Um ponto interessante de se observar é que a sistema organizacional da direção se tornam um reflexo de aprendizagem para as unidades, já que os mesmos cargos são realizados de forma resumida pelos desbravadores dentro das unidades, com o intuito de treinar as novas gerações para o possível ingresso na liderança e gestão do clube.

## 2.5 CONSELHEIRO E SUAS RESPONSABILIDADES

Para ser um Conselheiro, é necessário ser um cristão convertido e dedicado, ter no mínimo 16 anos de idade e ser membro batizado da Igreja Adventista do Sétimo Dia.

“A função mais importante no Clube de Desbravadores é a do Conselheiro. O Conselheiro está colocado numa posição de grande responsabilidade, pois está em íntimo contato com a mente e o coração juvenil. (Manual do Clube de Desbravadores, 2020, p.71)

Em determinadas situações, pode ser pertinente designar um auxiliar, conhecido como "Conselheiro Associado", para colaborar com o Conselheiro principal. O Conselheiro Associado geralmente representa um membro em fase de aprendizado no contexto da liderança do clube, desempenhando um papel de apoio ao lado do Conselheiro principal e oferecendo assistência conforme necessário.

Uma das responsabilidades primordiais do Conselheiro Associado consiste em adquirir conhecimento e experiência por meio da parceria com o Conselheiro principal. Este auxiliar atua como um aprendiz, absorvendo habilidades e informações cruciais para o funcionamento eficaz da equipe de liderança.

Quando o Conselheiro principal se encontra ausente ou indisponível, o Conselheiro Associado assume a liderança da unidade. Esse papel secundário reflete a importância de ter um membro da equipe de liderança que esteja devidamente treinado e pronto para garantir a continuidade das atividades e a orientação adequada dos membros do clube.

Portanto, o Conselheiro Associado desempenha um papel de apoio e aprendizado, desempenhando uma função fundamental na formação de futuros líderes e na asseguuração da eficiência da liderança do Clube de Desbravadores.

De acordo com o Manual do Clube de Desbravadores (2020), os deveres do conselheiro incluem:

- Ser fiel em assistir a todas as reuniões do Clube e da diretoria;
- Coordenar as Unidades do Clube de Desbravadores, providenciando todos os meios necessários para o cumprimento das atividades da Unidade, incentivando a participação de cada membro e ajudando-os a desenvolver seus aspectos físico, mental e espiritual;
- Ajudar os membros da Unidade em quaisquer problemas que possam surgir e manter os líderes informados;
- Assistir às reuniões da diretoria sempre que solicitado.

Suas funções são:

- Coordenação das Unidades:
- Coordenação do Cantinho da Unidade:
- Auxiliar no planejamento e execução do programa do Clube:
- Auxiliar no desenvolvimento do projeto social:
- Montar juntamente com os Instrutores um programa para o cumprimento das Classe:
- Criar e manter atualizada uma listagem com os nomes dos Desbravadores e a Classe em que eles estão:
- Fazer um relatório bimestral sobre o desenvolvimento dos Desbravadores em seu cartão e entregar para a diretoria:
- Liderar a Unidade, ensinando, trabalhando e permanecendo com eles em todas as atividades e programações:
- Dar bom exemplo em comportamento, presença, pontualidade, uniforme, etc.
- Participar da Ordem Unida com sua unidade:
- Montar um programa de visitação e convidar, pelo menos, um membro da diretoria para lhe acompanhar na visita. Essa é a principal função do Conselheiro;
- Recepcionar os novatos. Enquanto o Clube estiver cumprindo o programa corretamente, terá sempre novos membros no início das atividades.
- Entregar mensalmente para a secretaria do Clube a ficha de avaliação de cada Desbravadores devidamente preenchida.

## **2.6 PROGRAMA DE CLASSES**

Os Clubes de Desbravadores são sustentados por uma série de pilares fundamentais que devem estar vinculados e em perfeito equilíbrio. Cada um desses pilares desempenha um papel crucial no desenvolvimento dos jovens membros do clube, contribuindo para uma experiência completa e enriquecedora, são elas: as Classes, Especialidades, Cantinho de Unidade, Civismo, atividades Espirituais e Comunitárias e atividades Campestres. (Manual do Clube de Desbravadores, 2020)

As Classes proporcionam educação prática e desenvolvimento de habilidades, enquanto as Especialidades permitem aprofundar conhecimentos em áreas específicas de

interesse. O Cantinho da Unidade fortalece os laços de amizade e companheirismo, enquanto a Ordem Unida ensina disciplina e trabalho em equipe.

O Civismo promove a cidadania e a responsabilidade, enquanto as atividades espirituais são essenciais para o crescimento espiritual e moral dos membros. Participar de atividades comunitárias desenvolve um senso de responsabilidade social, e as atividades campestres, como acampamentos, proporcionam oportunidades de aprendizado ao ar livre.

### 2.6.1 Classe Regulares e Avançadas

As classes de Desbravadores são divididas em regulares e avançadas, e seu propósito fundamental é permitir que os Desbravadores concluam todos os requisitos associados a cada classe, adquirindo assim o conhecimento e as habilidades apropriados para sua idade. Além disso, ao concluir com sucesso os requisitos de uma classe, os Desbravadores têm a honra de receber o distintivo da classe, que podem usar com orgulho em seus uniformes. Esse sistema de classes fornece um caminho estruturado e motivador para o desenvolvimento contínuo dos desbravadores, membros dos Clubes de Desbravadores, ao mesmo tempo em que reconhece e recompensa seus esforços e realizações. A figura abaixo ilustra essa divisão de forma mais clara.

**Figura 2** - Classes Regulares e Avançadas

Classe Regular	Classe Avançada	Idade	Cor
Amigo	Amigo da Natureza	10 anos	Azul
Companheiro	Companheiro de Excursionismo	11 anos	Vermelho
Pesquisador	Pesquisador de Campo e Bosque	12 anos	Verde
Pioneiro	Pioneiro de Novas Fronteiras	13 anos	Cinza
Excursionista	Excursionista na Mata	14 anos	Roxo
Guia	Guia de Exploração	15 anos	Amarelo

Fonte: Alberto Souza, 2013

As classes regulares abrangem um amplo espectro de idades e incluem:

- **Amigo (10 anos - distintivo azul):** Esta é a classe inicial, destinada aos mais jovens membros do clube, proporcionando a eles a oportunidade de explorar temas relacionados à natureza, habilidades ao ar livre e atividades comunitárias.
- **Companheiro (11 anos - distintivo vermelho):** Os Desbravadores nesta faixa etária se concentram em desenvolver habilidades mais avançadas, liderança e estudos espirituais.
- **Pesquisador (12 anos - distintivo verde):** Esta classe visa aprofundar o conhecimento sobre a natureza e inclui atividades que promovem o crescimento espiritual e a responsabilidade pessoal.
- **Pioneiro (13 anos - distintivo cinza):** Os membros desta classe exploram desafios adicionais e desenvolvem habilidades práticas e morais.

Excursionista (14 anos - distintivo roxo): Esta classe envolve atividades mais complexas, promovendo a liderança e o envolvimento na comunidade.

- **Guia (15 anos - distintivo amarelo):** A classe Guia é a última das regulares e prepara os Desbravadores para papéis de liderança mais significativos no clube e na comunidade.

Além das classes regulares, há as classes avançadas, que estão relacionadas à idade e ao progresso nas classes regulares correspondentes: Amigo da Natureza, Companheiro de Excursionismo, Pesquisador de Campo e Bosque, Pioneiro de Novas Fronteiras, Excursionista na Mata e Guia de Exploração.

Estas classes avançadas oferecem oportunidades adicionais de aprendizado e crescimento, permitindo que os Desbravadores aprofundem seus conhecimentos e habilidades em áreas específicas, sempre de acordo com a faixa etária apropriada.

Ambas as classes são representadas por distintivos que são colocados na farda oficial do clube. A medida que cada desbravador cumpre cada classe é feita uma cerimônia de investidura em classes, para valorização da conquista e motivação para continuar com o seu crescimento dentro do Clube. Após a cerimônia, o desbravador é autorizado a utilizar o distintivo na farda.

**Figura 3:** Distintivos de Classes regulares e avançadas



Fonte: Unidos da Fronteira, 2013.

### 2.6.2 Classes Agrupadas

O sistema de "Classes Agrupadas" é uma abordagem que visa facilitar a conclusão das classes no Clube de Desbravadores, especialmente para aqueles jovens que se juntam ao clube após os 10 anos de idade e desejam alcançar as classes anteriores. Esse sistema simplifica o processo ao combinar os requisitos com base na idade dos Desbravadores, proporcionando um caminho mais acessível para o progresso no programa.

As "Classes Agrupadas" organizam as classes da seguinte forma:

- **Desbravadores com a idade de 11 anos:** Nessa faixa etária, os Desbravadores trabalham nas Classes de Amigo e Companheiro.
- **Desbravadores com a idade de 12 anos:** Eles podem progredir nas Classes de Amigo até Pesquisador.
- **Desbravadores com a idade de 13 anos:** As Classes de Amigo até Pioneiro estão disponíveis para eles.
- **Desbravadores com a idade de 14 anos:** A progressão inclui as Classes de Amigo até Excursionista.
- **Desbravadores com a idade igual ou superior a 15 anos:** Para aqueles com 15 anos ou mais, todas as Classes, desde Amigo até Guia, são consideradas.

Isso significa que um Desbravador mais velho, com 16 anos ou mais, que deseje ser investido em todas as Classes, precisa cumprir os requisitos correspondentes à coluna de "≥ 15 anos".

Para aqueles maiores de 16 anos que já completaram todas as Classes regulares, há um caminho adicional de crescimento no Clube de Desbravadores através de três Classes de liderança: Líder, Líder Máster e Líder Máster Avançado. O objetivo principal dessas classes é transformar esses jovens em líderes ativos e engajados dentro do clube. Assim como as crianças, os maiores de 16 anos também são encorajados a cumprir suas Classes de liderança. Manual do Clube de Desbravadores (2020).

“Para os maiores de 16 anos que já completaram todas as Classes, existem três Classes de liderança – Líder, Líder Máster e Líder Máster Avançado.” (Manual Administrativo do Clube de Desbravadores, 2020. p. 108), com o principal propósito de capacitar esses jovens a se tornarem líderes ativos dentro do Clube de Desbravadores. É importante destacar que, da mesma forma que as crianças, os Desbravadores mais velhos também devem cumprir essas Classes de liderança.

### **3 METODOLOGIA DA PESQUISA**

#### **3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA**

Caracterizar-se-á nesta etapa a pesquisa desenvolvida neste trabalho, e quanto a sua natureza é classificada como aplicada, pois através do atingimento do objetivo geral esperou-se investigar o processo de liderança dos conselheiros nos clubes de desbravadores, através das regras e diretrizes existentes no manual do clube, e dos procedimentos de como devem ocorrer as atividades executadas pelos líderes. Segundo o autor Araújo et al. (2012, p. 42) explica, a pesquisa aplicada “gera conhecimentos destinados à solução de problemas específicos”. A pesquisa aplicada busca gerar conhecimentos novos, focando na aplicação desses conhecimentos adquiridos na solução de problemas específicos. É uma pesquisa que se preocupa na aplicação prática e envolve interesses específicos numa organização.

Quanto à abordagem, a pesquisa é caracterizada como qualitativa, pois a análise do Manual Administrativo do Clube de Desbravadores e a realização da entrevista semiestruturada com base no manual acima descrito, com os conselheiros, corroborando para



o desenvolvimento, o alcance dos objetivos, e ainda, na resolução da problemática do estudo. De acordo com Silveira e Córdova (2009, p. 31), “a pesquisa qualitativa não se preocupa com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, etc.”

Em relação aos objetivos, a pesquisa tem o caráter descritivo. Essa pesquisa descreve um fenômeno ou objeto de estudo, analisando a relação entre suas variáveis. E foi de forma investigativa, lendo o manual, analisando-o, associando-o às ações executadas pelos conselheiros que chegou-se a conclusões relacionadas às atividades de classes e o sistemas de unidade existentes no clube, bem como, aplicam ou deixam de aplicar tal sistemática nas unidades dos clubes que existem nas cidades, bem como as atividades realizadas no Cantinho de Unidade. Considerando o autor Triviños (1987, apud Silveira e Córdova, 2009, p.35), “ ... que nos diz que a pesquisa descritiva exige do investigador uma série de informações sobre o que deseja pesquisar. Esse tipo de estudo pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade.

Em termos gerais, caracteriza-se também os procedimentos técnicos usados: pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, a pesquisa de campo, a entrevista semi estruturada e por fim a observação.

Quanto aos procedimentos técnicos, a Pesquisa bibliográfica, Lakatos (2003), define que na pesquisa bibliográfica, há “...leitura informativa que também é denominada de leitura de estudo. Assim, o que se pretende é, através das técnicas que ela requer, demonstrar como o estudante deve proceder para melhor estudar e absorver os conteúdos e significados do texto...” . Assim entende-se que a pesquisa bibliográfica reúne as informações e dados que servem de base conteudista, para a construção da investigação proposta a partir de determinado tema, e esta pesquisa foi feita desde o início deste trabalho.

A Pesquisa Bibliográfica, de acordo com Fonseca (2002, apud Silveira e Córdova, 2009, p.37), ”é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites”.

Já a Pesquisa Documental, segundo Fonseca (2002, apud Silveira e Córdova, 2009, p.37), “recorre a fontes mais diversificadas e dispersas, sem tratamento analítico, tais como: tabelas estatísticas, jornais, revistas, relatórios, documentos oficiais, cartas, filmes [...]”. Os

documentos que serviram de base para investigação, detalhamento e descrição do funcionamento de liderança definido foi o manual de desbravadores, e ainda foram usadas entrevistas semi estruturadas com conselheiros dispostos no clube no dia que foi feita a visita agendada para conversar com o grupo líder do clube estudado.

Contudo, ainda descrevendo os procedimentos técnicos, esta pesquisa também classifica-se como Pesquisa de Campo, e é o conhecimento adquirido no cotidiano, por meio de experiências vividas pela pesquisadora. Segundo Fonseca (2002, apud Silveira; Córdova, 2009, p.37), “a pesquisa de campo caracteriza-se pelas investigações em que, além da pesquisa bibliográfica e/ou documental, se realiza coleta de dados junto a pessoas, com o recurso de diferentes tipos de pesquisa.” Quando se usa uma pesquisa aplicada, pode-se considerar uma pesquisa de campo por ter atuação dentro de uma organização, e no caso desta pesquisa foi no clube de desbravadores da cidade de Bayeux.

Por fim, ainda foi usado uma entrevista semi estruturada para conversar com os conselheiros líderes do clube em Bayeux. A entrevista foi baseada nas aplicações práticas do processo de liderança feito por eles nos encontros com os desbravadores e suas faixas etárias. Uma das características da entrevista semi-estruturada elaborada foi um roteiro previamente elaborado. E o roteiro foi feito usando informações contidas no manual de desbravadores, com base nas orientações de Manzini (2004), voltando-se todo contexto da entrevista para os conselheiros líderes, e em duas atividades específicas: Classes e Cantinho de Unidade, com intuito de verificar a adequação dos objetivos definidos para a pesquisa. Foi utilizado categorias básicas para compreensão destes conselheiros como: Linguagem, forma e sequência de perguntas que pudessem alcançar o entendimento da pesquisa, sendo clara, objetiva e breve em termos de duração de cada pergunta e respostas curtas, com a mesma precisão.

Neste contexto foi ainda usada a observação, valorando a vivência da autora deste TCC, que atuou como Conselheira nesta organização, nos anos de 2014 a 2021, e este descrito revela a contribuição enriquecedora para a construção e para o desenvolvimento desta pesquisa, o que serviu de experiência para acentuar relatos obtidos por outros conselheiros estudados.

### **3.2 UNIVERSO, AMOSTRAGEM E AMOSTRA**

Conforme afirmam Marconi e Lakatos (2003, p.223), “a delimitação do universo consiste em explicitar que pessoas ou coisas, fenômenos etc. serão pesquisados, enumerando suas características comuns, como, por exemplo, sexo, faixa etária, organização a que pertencem, comunidade onde vivem etc.” Com a presente explicação, o universo que foi abordado nesta pesquisa foram os Conselheiros dos cinco Clube de Desbravadores na cidade de Bayeux, são eles: Clube Herdeiros da Natureza, Clube Falcões da Liberdade, Clube Centauros, Clube Fauna Silvestre e Clube Águias do Alto. Contabilizando em sua totalidade, 20 Conselheiros no ano de 2023.

A amostragem da pesquisa é não probabilística. Segundo afirmam Marconi e Lakatos (2003, p.224), a amostragem, “ não fazendo uso de uma forma aleatória de seleção, não pode ser objeto de certos tipos de tratamento estatístico, o que diminui a possibilidade de inferir para o todo os resultados obtidos para a amostra.”

De acordo com Marconi e Lakatos (2003, p.163) “O conceito de amostra é ser uma porção ou parcela, convenientemente selecionada do universo (população); é um subconjunto do universo.” Com base nesse parâmetro a amostra delimitada neste estudo foram 6 conselheiros dentre os 20 conselheiros dos Clube de Desbravadores da cidade de Bayeux. Os sujeitos foram escolhidos por terem boas relações com a autora e graduanda desta pesquisa, além da facilidade e acesso aos líderes desse movimento escotista.

### **3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS**

O instrumento de coleta de dados utilizado nesta pesquisa foi a análise documental do "Manual Administrativo do Clube de Desbravadores", um documento abrangente que estabelece as regras, procedimentos, cerimônias e diretrizes relacionadas ao funcionamento dos Clubes de Desbravadores. Este manual é a principal fonte de dados e informações que serviram como base para a construção deste estudo.

A pesquisa se apoia fortemente no conteúdo do "Manual Administrativo do Clube de Desbravadores" para compreender a estrutura e as práticas dos clubes, bem como para avaliar o grau de conformidade e implementação das diretrizes nele contidas para alcance dos objetivos da pesquisa.

Além disso, a entrevista semiestruturada com os conselheiros do clube desempenhou um papel crucial na pesquisa. Segundo Marconi e Lakatos (2003, p. 195), a entrevista “é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional”.

Em relação à entrevista semiestruturada, DiCicco-Bloom e Crabtree (2006, p. 315) asseveram que esta é comumente “organizada em torno de um conjunto de questões abertas pré determinadas, com outras questões emergindo a partir do diálogo entre entrevistador e entrevistado”.

Estas entrevistas foram conduzidas com o propósito específico de identificar e analisar as estratégias de liderança adotadas pelos conselheiros na prática, por este motivo escolheu-se duas situações de atividades que os conselheiros atuam: Classes e Cantinho de Unidade. Elas proporcionaram *insights* valiosos sobre as abordagens e táticas utilizadas pelos conselheiros para orientar e influenciar os jovens membros dos clubes.

Outra técnica utilizada foi a observação. Para Gerhardt *et al.* (2009) a observação é uma técnica que envolve a utilização dos sentidos (visão, audição, entre outros) para perceber e examinar aspectos específicos da realidade. Essa técnica implica em ver, ouvir, analisar e investigar os fatos e fenômenos que estão sob investigação.

#### **3.4 PERSPECTIVA DE ANÁLISE DE DADOS**

Para realizar uma análise dos dados encontrados nas atividades operacionadas dentro do Clube de Desbravadores, a pesquisadora utilizou o Manual Administrativo do Clube de Desbravadores como fonte principal de informações. Esse manual forneceu uma visão geral das atividades realizadas no clube. Para obter informações mais detalhadas e *insights*, a pesquisadora também conduziu entrevistas com os líderes do clube. Além disso, sua própria experiência de oito anos como membro do clube de desbravadores, e sete desses anos foi desempenhando o papel de Conselheira.

Com base em todas essas fontes de informação, a pesquisadora construiu um quadro que apresentava de forma organizada as atividades do clube, incluindo descrições, regras, quem aplica e quem orienta. Esse quadro serviu como base para a análise de dados, na qual a pesquisadora identificou as responsabilidades atribuídas pelos líderes durante a execução das atividades. E assim, identificar as atividades que mais explora a temática de estratégias de liderança, com enfoque nos conselheiros e instrutores.

Esse processo auxiliou a pesquisadora a obter uma compreensão mais aprofundada em relação a duas atividades específicas: Classes e Cantinho de Unidade. Essas atividades foram escolhidas para analisar o processo de liderança envolvido em sua execução. Vale ressaltar que esse processo de liderança é ensinado aos líderes durante o curso de capacitação e liderança, oferecido pelo Ministério do Clube de Desbravadores. Esse processo foi descrito conforme as entrevistas e o conhecimento prático da pesquisadora durante seus anos de atuação na organização.

Através da leitura e compreensão do manual como um documento fundamental, das entrevistas e da vivência da pesquisadora, foi possível identificar uma lacuna nesse processo no que diz respeito à aplicação prática em relação ao treinamento teórico adquirido pelos líderes na organização. Isso sugere que, em alguns casos, exista uma desconexão entre a teoria e a prática no que se refere ao processo de liderança entre alguns dos Conselheiros e Instrutores da organização.

#### **4 ANÁLISE DE DADOS E RESULTADOS VIA DOCUMENTOS E CONTEÚDOS**

##### **4.1 DESENVOLVIMENTO TÉCNICO DO FUNCIONAMENTO DAS ATIVIDADES DO INSTRUTOR E CONSELHEIRO.**

Em entrevista com alguns líderes, em todas as reuniões do Clube, geralmente realizadas semanalmente, deve haver na programação as seguintes atividades: Classes, Civismo, Ordem Unida, aplicação de Especialidade, Meditação/mensagem bíblica e Cantinho de Unidade. Na programação também tem o momento recreativo, como: Quiz com torta na cara, circuito de provas com amarras, rastejos, escaladas e etc.

Foi salientado pelos líderes no ato da entrevista, que a programação das reuniões pode variar de clube para clube, e de acordo com as diretrizes da liderança do Clube de Desbravadores. Além desses elementos, muitos clubes também incorporam atividades

adicionais com base em seus interesses, objetivos e recursos disponíveis. O objetivo geral das reuniões do Clube de Desbravadores é oferecer um ambiente de aprendizado, crescimento pessoal e diversão para os jovens membros, ao mesmo tempo em que promove valores e princípios positivos.

Em relação às especificações das atividades que ocorrem neste clube estudado, foi destacado algumas, e inseridas neste quadro abaixo, elaborado pela autora deste trabalho.

#### 4.2 ESPECIFICAÇÕES DAS ATIVIDADES

**QUADRO 1** - Especificações das atividade do Clube de Desbravadores

Atividade	Descrição	Quem aplica	Regras	Quem orienta
Abertura e Encerramento (Civismo)	É uma cerimônia para dar início e encerramento às atividades do clube. Todos os membros se mantêm em forma e um grupo, denominado pelotão, dá início às atividade do clube citando os ideais do Clube, hasteando as bandeiras,	Quem aplica é a pessoa da linha de frente do pelotão, o mesmo que dá a voz de comando ao pelotão.	Os membros que foram designados para a abertura devem ser os mesmos para fazer o encerramento, que segue o mesmo padrão.	Quem orienta é o Diretor e Diretores Associados. Eles escolhem alguns membros para participar e compor o pelotão de abertura e encerramento da reunião do clube.

	depois cantam o hino do clube e conclui com uma oração e boas-vindas. O mesmo procedimento se aplica ao encerramento das atividades.			
Classe Bíblica	É um momento utilizado para o estudo da Bíblia. Para cada faixa etária de idade ou nível é utilizado cadernos da Classe Bíblica, contendo histórias e exercícios, e linguagem adaptada para cada idade.	Quem aplica é o responsável designado pelo Capelão para instruir cada estudo de acordo com as idades das crianças e adolescentes.	Para a execução de todas elas, o Capelão deve trabalhar em conjunto com a com o corpo diretivo do clube e designar o responsável a orientar cada Classe Bíblica, o mesmo tem que ser batizado na igreja e ter domínio sobre o assunto estudado.	Todas as atividades espirituais do Clube são de competência do Capelão, sendo a principal delas a Classe bíblica.
Classe Regulares e Avançadas	Na programação de cada reunião é reservado um momento para	É o membro designado pelo diretor que seja investido em Classes	Cada “Instrutor de Classe” tem que fazer seu planejamento para que no	Os instrutores das respectivas classes são os responsáveis pela aplicação e

	<p>cumprir os requisitos das Classes.</p> <p>Requisitos esses disposto nos Cartões de Classes.</p>	<p>Agrupadas.</p> <p>Pode ser o Instrutor, Conselheiro, Secretário, etc.</p> <p>Todos do corpo diretivo podem exercer essa função.</p>	<p>período de 6 meses ou na data da próxima cerimônia de Investidura em Classes os desbravadores possam ser condecorados pelo cumprimento de suas respectivas Classes.</p> <p>O instrutor tem que ser investido em Classes Agrupadas.</p>	<p>orientação e os Conselheiros dão o suporte aos seus desbravadores para que cumpram com seus deveres.</p>
Ordem Unida	<p>Ordem unida é uma técnica militar que envolve a execução coordenada e sincronizada de movimentos, comandos e formações por um grupo.</p>	<p>Quem aplica é o Instrutor do Clube, mas essa função pode ser delegada pelo o instrutor a outros membros que tenham o domínio.</p>	<p>Ter voz de comando, saber exercer todos os movimentos e saber instruir seus liderados.</p> <p>Além de ser especialista em Ordem Unida.</p>	<p>A orientação é de responsabilidade do Instrutor e pode solicitar os membros do corpo diretivo para dar suporte no ensino e correção das execuções dos movimentos executados pelos juvenis.</p>



Cantinho de Unidade	É um momento destinado ao Conselheiro e seus desbravadores, com o objetivo de promover o crescimento espiritual, estreitar relações e momentos e promover atividades recreativas.	Conselheiro e/ou Associados.	O Cantinho de Unidade não pode faltar no planejamento da reunião do Clube.	Os Conselheiros e Conselheiros Associados.
Especialidades	As "especialidades" referem-se a áreas específicas de aprendizado e desenvolvimento que os membros do clube podem escolher explorar e dominar. Ex: Aracnídeos, Fogueiras, Amarras, Ciclismo,	Quem aplica é o Instrutor ou algum membro que seja condecorado em especialidade que deseja aplicar.	Só pode passar a instrução o membro que já seja especialista, ou seja, condecorado na especialidade específica.	A orientação é de responsabilidade do membro que está passando a especialidade.

	Futebol, Chave Bíblica e etc			
Recreação	É o momento destinado a atividades recreativas como: Jogos ao ar livre, caça ao tesouro, Atividades de aprendizados e etc.	Um dos membros do corpo diretivo ou conselheiros.	xxxxxxxxxxxx	Os diretores são os que orientam e dão apoio.

**Fonte:** Elaboração pela autora (2023)

O quadro desenvolvido acima foi construído atendendo as atividades e regras de aplicações da liderança existente no Clube de Desbravadores, segundo as entrevistas dos líderes destas reuniões. Tais regras são apresentadas em cursos de treinamento e boletins oficiais que complementam o Manual do Clube de Desbravadores e auxiliam os líderes na execução das atividades. Como observado no quadro, as atividades que o Clube exerce, em sua maioria, podem ser aplicadas por diversos membros que compõem a direção do clube.

#### **4.3 A LIDERANÇA DO CLUBE DE DESBRAVADORES DA UNIDADE DE BAYEUX NA PRÁTICA ATENDENDO O QUADRO ACIMA.**

Como visto anteriormente, o **Quadro 1** apresenta as atividades que são realizadas no Clube de Desbravadores, na cidade de Bayeux, objeto deste estudo e descrição de trabalho, tais como: Ordem Unida, Classe Bíblica, Cantinho de Unidade, Recreação, Especialidades e Civismo (abertura e encerramento das atividades).

No entanto, entre elas, foram selecionadas as atividades de Cantinho de Unidade e Classes Regulares e Avançadas, pois é por meio delas, que pode-se explorar aspectos cruciais de liderança, e ainda foram as atividades melhor delineadas pelos líderes entrevistados.

Portanto, ao explorar essas atividades específicas, segundo os líderes desta unidade estudada, os Conselheiros podem aprimorar suas habilidades de liderança, tanto na atuação direta com os desbravadores, quanto na implementação de estratégias para promover o crescimento e o sucesso do Clube de Desbravadores como um todo.

#### **4.3.1 Atividade Classes**

O desenvolvimento das atividades de Classes Agrupadas e Avançadas no Clube de Desbravadores, envolve um processo de liderança que requer habilidades específicas e uma abordagem estratégica por parte dos Instrutores de Classes, que podem ser exercidas pelos Conselheiros e membros da direção.

Ver-se a seguir uma descrição do processo de liderança na atividade de Classes, que é ensinado nas capacitações dos clubes, para que os líderes façam desta maneira abaixo descrita, contudo, não existe tal descrição no manual dos clubes de desbravadores:

Planejamento Estratégico:

- Os Instrutores devem realizar um planejamento estratégico para as Classes Agrupadas e Avançadas, identificando metas e objetivos claros para os desbravadores envolvidos.
- Eles devem considerar não somente a idade e sua classe corresponde como também o nível de aprendizagem de cada membro e assim desenvolver um método de ensino que alcance todos os objetivos do caderno da classe.

Motivação e Engajamento:

- Líderes devem motivar os desbravadores a participarem ativamente das Classes Agrupadas e Avançadas, destacando os benefícios pessoais e as recompensas do aprendizado e da conquista.
- Eles devem criar um ambiente de aprendizado positivo e encorajador, incentivando a colaboração entre os desbravadores e oferecendo suporte quando necessário.

Orientação e Acompanhamento:

- Instrutores desempenham um papel fundamental como mentores durante o processo de conclusão das classes.
- Eles fornecem orientação individualizada para cada desbravador, ajudando-os a definir metas pessoais, criar planos de estudo e rastrear o progresso.
- Acompanham o desenvolvimento e o cumprimento dos requisitos da classe e oferecem recursos educacionais adequados.

#### Avaliação e Reconhecimento:

- Instrutores devem avaliar o desempenho dos desbravadores à medida que eles progredem nas Classes Agrupadas e Avançadas.
- Reconhecem as conquistas dos desbravadores, seja por meio de distintivos, certificados ou cerimônias de premiação, destacando o esforço e o aprendizado de cada membro.

#### Promoção do Crescimento Pessoal:

- Além de ensinar habilidades específicas, os líderes devem promover o crescimento pessoal dos desbravadores, incentivando a autoconfiança, a responsabilidade e a resiliência.
- Eles devem oferecer apoio emocional e encorajar os desbravadores a superar desafios e obstáculos durante o processo.

#### Avaliação Contínua e Aperfeiçoamento:

- Os Instrutores devem avaliar continuamente o processo de desenvolvimento das Classes Agrupadas e Avançadas, identificando áreas de melhoria e ajustando abordagens conforme necessário.
- Eles podem buscar feedback dos desbravadores para aprimorar a qualidade do programa.

Em resumo, o processo de liderança nas Classes Agrupadas e Avançadas no Clube de Desbravadores envolve o planejamento estratégico, a motivação, a orientação individualizada, a avaliação e o reconhecimento.

Os Instrutores e Conselheiros desempenham um papel fundamental no crescimento pessoal e educacional dos desbravadores, ajudando-os a alcançar suas metas e desenvolver habilidades importantes ao longo do caminho.

Contudo, foi dito também pelos líderes entrevistados, que nem todos atuam da mesma forma como lhes é ensinado para que o processo saia como padrão e assim atenda a mesma qualidade de ensinamentos por todos os líderes que atuam em atividades com os desbravadores.

De acordo com Chiavenato (2007), o planejamento estratégico é o processo de determinar como a estratégia será colocada em prática é avaliada, considerando influências internas e externas. Ele implica em tomar decisões que dependem dos recursos disponíveis e da tecnologia necessária para alcançar os objetivos desejados.

Em síntese, o planejamento estratégico é essencial porque transforma a estratégia em ação, garantindo que a organização seja capaz de se adaptar, crescer e prosperar em um ambiente organizacional dinâmico.

#### **4.3.2 Cantinho de Unidade**

O Cantinho de Unidade, segundo os líderes entrevistados, é um momento destinado aos conselheiros e aos seus membros da unidade para desenvolver habilidades de liderança entre os membros, planejamento de atividades externas, momento de interação, de lazer e espiritual.

Uma parte fundamental desse encontro é a oportunidade oferecida aos desbravadores que ocupam cargos específicos, como tesoureiro de unidade, capelania, secretaria e capitão. Eles têm um espaço dedicado para exercer suas funções e alinhar suas responsabilidades com os objetivos gerais da unidade, assegurando que todas as áreas estejam funcionando de maneira integrada.

Além do aspecto mais funcional, o Cantinho de Unidade também reserva momentos de interação e lazer. Essas pausas são importantes para promover o espírito de equipe, fortalecer os vínculos entre os membros e criar um ambiente mais descontraído para discussões construtivas.

Em resumo, o Cantinho de Unidade é uma parte vital da experiência dos Desbravadores, em que a liderança é cultivada, o planejamento é aprimorado e o espírito de equipe é fortalecido, proporcionando uma base sólida para o sucesso contínuo das atividades do grupo.

Foi descrito abaixo um resumo do processo de liderança no exercício das atividades dentro do Cantinho de Unidade no Clube de Desbravadores:

#### Planejamento e Preparação:

- Os conselheiros e os desbravadores que possuem cargos na unidade, devem planejar e organizar as atividades no "Cantinho de Unidade", na elaboração da parte que lhes correspondem, tendo como direção o conselheiro.

#### Designação de Líderes:

- Os líderes internos da unidade são definidos pelos conselheiros para ocuparem os cargos. Os cargos podem ser rotativos a fim de explorar habilidades de cada membro e qual cargo se enquadram ao seu perfil.

#### Treinamento e Orientação:

- Os líderes designados recebem treinamento e orientação sobre como liderar seus cargos no "Cantinho de Unidade" e na Unidade.
- Eles são treinados pelos conselheiros previamente e depois participam de treinamento de capacitação elaborado pela Direção Superior do movimento do Clube de Desbravadores.

#### Condução da Atividade:

- Os líderes designados lideram o "Cantinho de Unidade" de acordo com o plano estabelecido.
- Isso pode envolver apresentações, discussões em grupo, atividades práticas ou qualquer método que seja relevante para o desenvolvimento do Cantinho de Unidade.

#### Envolvimento de Todos:

- É importante que os conselheiros incentivem a participação de todos os desbravadores no "Cantinho de Unidade".
- Eles criam um ambiente inclusivo e encorajador para que todos tenham a oportunidade de contribuir.

#### Avaliação e Feedback:

- Ao final da atividade, os líderes podem conduzir uma breve avaliação para coletar feedback dos desbravadores sobre a atividade.
- Eles podem usar esses *insights* para aprimorar futuras reuniões e aproveitar esse momento proporcionado no Cantinho de Unidade.

#### Reconhecimento e Incentivo:

- Os líderes reconhecem o esforço e o envolvimento dos desbravadores, seja por meio de elogios, brindes ou outros meios de incentivo.

#### Aprendizado Contínuo:

- Os conselheiros e os desbravadores usam o "Cantinho de Unidade" como uma oportunidade contínua de aprendizado e crescimento.

Contudo, foi dito também pelos líderes entrevistados, que nem todos atuam da mesma forma como lhes é ensinado para que o processo saia como padrão e assim atenda a mesma qualidade de ensinamentos por todos os líderes que atuam em atividades com os desbravadores.

Conforme Oliveira (2003, p.47), “planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, atuando de forma inovadora e diferenciada”. Acolhendo esta definição, compreende-se nesta pesquisa, que quando alguns membros de uma organização não seguem o planejamento estratégico, isso pode ter várias consequências negativas. Primeiramente, pode ocorrer desalinhamento dentro da organização, em que diferentes ocupantes de cargos de liderança, passam a trabalhar em direções opostas,

causando conflitos internos e reduzindo a eficácia geral, sem manter a eficiência no processo metodológico e de resultados nas atividades operacionais desempenhadas.

Além disso, a falta de aderência ao plano estratégico pode resultar em ineficiência na execução das atividades, levando ao desperdício de tempo e esforços em iniciativas que não contribuem para o desenvolvimento dos membros no processo de ensino/aprendizagem. Isso, por sua vez, pode causar uma perda de foco nas metas prioritárias da organização, com membros buscando objetivos secundários ou menos relevantes, desmotivação quando não executados as atividades de forma correta e ainda proporcionando comportamentos despadronizados no universo social deste liderados, o que talvez não seja ações comportamentais éticas e legais no processo de vida destas pessoas acolhidas e lideradas.

Segundo Sampaio (2000, p.29):

O planejamento estratégico consiste num grande processo de aprendizagem justamente a partir de sua implementação, como um contínuo processo de feedback em todas as suas etapas, guiado para alcançar resultados. Estes são subsidiados nas oportunidades e ameaças existentes, examinadas através dos pontos fortes e fracos da organização e são elas que estabelecem e corrigem cursos de ação a longo prazo.

Por tanto, é importante que todos os membros entendam plenamente o plano estratégico, seus objetivos e por que é importante. A análise dos dados revelou uma preocupação significativa no Clube de Desbravadores em relação ao controle do processo de liderança durante a execução das atividades. Isso tem um impacto direto no padrão de qualidade e na aderência às especificações técnicas que são ensinadas durante os treinamentos dos grupos de trabalho. No entanto, quando foi indagado com qual frequência são oferecidos cursos e treinamentos de liderança para os Conselheiros, os entrevistados informaram que são 2 a 3 eventos anuais no máximo.

Um aspecto crítico identificado é a variação no cumprimento das estratégias e padrões delineados nos cursos, dependendo do líder final encarregado de transmitir às atividades após o treinamento. Alguns líderes conseguem manter consistentemente as estratégias e especificações técnicas ensinadas, enquanto outros não o fazem. Essa disparidade cria uma fragilidade no processo de liderança do clube.

Para abordar essa questão e garantir uma execução consistente e de alta qualidade das atividades, é essencial implementar medidas concretas. Isso inclui a criação de procedimentos padronizados, um sistema de monitoramento regular das atividades lideradas pelos membros,



feedback construtivo para líderes, treinamento contínuo, compartilhamento de melhores práticas, avaliação regular de liderança e a promoção do engajamento ativo dos membros.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste trabalho de conclusão de curso, buscou-se investigar o processo de liderança dos conselheiros nos clubes de desbravadores, através das regras existentes no manual do clube, e dos procedimentos ocorridos durante suas atividades. Este objetivo geral foi atendido quando foi lido o manual e descrito todo o processo que existe neste documento. Ainda foram feitas entrevistas com os conselheiros para compreender e descrever neste trabalho como é feito na prática as atividades desenvolvidas por este grupo de pessoas e líderes, quando estes estão aplicando suas atividades aos liderados.

Houveram objetivos específicos definidos, o primeiro foi detalhar as atividades e as funções existentes no clube de desbravadores, específico dos líderes conselheiros, definido por documentos do clube e entrevistas, que corroboram para o desenvolvimento da pesquisa; ao compreender em profundidade o funcionamento da organização, conseguiu-se avançar de forma consistente em direção ao objetivo geral desta pesquisa.

Teve-se a preocupação em compreender os mecanismos humanos, operacionais e técnicos, que conselheiros enquanto líderes aplicam para melhorar o comportamento e desenvolvimento dos desbravadores, este foi o segundo objetivo específico, e que através da leitura do manual se compreendeu descrevendo suas atividades no corpo deste trabalho, inclusive houve construção do quadro de atividades elaborado pela autora deste trabalho e a descrição das duas principais atividades exercidas pelos conselheiros: Cantinho de Unidade; e, Classes Regulares e Avançada.

Obteve-se ainda as sugestões propostas no último parágrafo desta conclusão de trabalho, com disposição de sugestões de ações estratégicas de liderança, com assertividade, e que não existem dentro do clube estudado, sendo este, o terceiro objetivo específico, tão importante quanto os definidos anteriormente.

No decorrer deste trabalho, a autora buscou responder à pergunta central da pesquisa: "Como melhorar por meio de estratégias o processo de liderança dos 'conselheiros' no Clube de Desbravadores em Bayeux?" Para alcançar tal questionamento, buscou-se compreender o funcionamento do clube e suas atividades para então, identificar e encontrar os líderes atuantes. Por meio dessa identificação delineou-se as estratégias abordadas pelos líderes e conselheiros para o alcance dos objetivos das atividades. O estudo apontou que existe um

déficit na execução do planejamento estratégico quando chega na parte operacional, exercido pelos conselheiros.

Neste aspecto, este trabalho de pesquisa e de conclusão de curso atendeu todos os objetivos definidos e o problema de pesquisa foi identificado e ainda dado sugestões de melhoria.

Para melhorar efetivamente o processo de liderança dos conselheiros no Clube de Desbravadores em Bayeux, é fundamental implementar algumas práticas no dia a dia, mas antes de tudo é de suma importância ser oferecido cursos e treinamento e capacitação em liderança, de forma frequente aos membros, após isso pode-se começar pela criação de procedimentos técnicos, padronizados para cada atividade, como: acampamentos, eventos e atividades internas, com detalhes específicos sobre o que deve ser feito e quando, ou seja, como planejamento estratégico das ações a serem desenvolvidas, já que são oferecidos 2 a 3 treinamentos anuais para os conselheiros, mas efetivamente existe falhas e *gaps* no planejamento das ações, o que necessita inclusive, de planos de ações e execuções, para cada uma delas. Isso proporcionará um parâmetro para os líderes, como sendo um guia, deixando claro para os conselheiros seguirem em qualquer unidade de clube de desbravadores.

Além disso, é importante estabelecer um sistema de monitoramento regular, em que um membro do corpo diretivo, possa ser designado para supervisionar de perto as atividades em andamento feito pelos conselheiros e estes, conselheiros, devem supervisionar as atividades dos jovens membros, para manutenção da padronização dos procedimentos técnicos em cada atividade desenvolvida, esta ação comportamental e de liderança é salutar, pois muitos dos membros são menores. Esta estratégia garantirá que os procedimentos definidos sejam seguidos e possam ser inspecionados periodicamente, verificando o progresso e possíveis aprimoramentos nos mesmos, ainda a medição do desempenho e resultados alcançados em cada atividade dentro destas ações existentes, pois hoje não se tem tal descrição no manual administrativo no clube de desbravadores.

Para garantir que os conselheiros estejam bem preparados, pode-se organizar sessões de treinamentos contínuos. Nesses treinamentos, abordar-se-ão habilidades de liderança, técnicas específicas de controles para equipes e suas atividades distintas existentes, e quaisquer atualizações necessárias, relevantes para as atividades do clube, sem apenas se usar das ações humanas.

Realizar sessões de treinamento e *workshops* com frequência, garantirá que os comportamentos tradicionais sejam corrigidos, e as metas estratégicas sejam alcançadas por todos os membros quando este planejamento estratégico inserir planos de ações com estratégias de liderança, garantindo que as falhas minimizem ou mesmo possam ser deixadas de ocorrer. Além disso, com o planejamento estratégico com ações de liderança, envolverá ativamente os membros no processo estratégico, com participação tanto nos treinamentos, quanto na criação, revisão dos planos de ações, já que é missão deste clube envolver seus líderes nisso, e certamente, se comportarão mais assertivamente, e comprometidos com sua execução.

A avaliação regular de liderança é fundamental, sugere-se que ações de avaliações de desempenho dos conselheiros líderes ocorram a cada trimestre ou semestre, sendo assim uma das ações estratégicas essenciais para que estejam programadas no planejamento estratégico anual deste clube, o que hoje nem no manual, nem na prática existem essas ações, e ainda sugere-se, a inclusão das observações diretas de suas atividades de liderança, e coleta de *feedback* dos membros, ajudando na manutenção de um alto padrão de liderança.

As medidas sugeridas acima, visam fortalecer o controle do processo de liderança, garantindo que todos os líderes compreendam as expectativas e executem suas atividades mantendo padrões a serem seguidos, e que as atividades sejam realizadas de acordo com as especificações técnicas e os padrões de qualidade estabelecidos.

Essas práticas, quando implementadas de forma consistente, promoverão um ambiente de aprendizado contínuo e melhoria no Clube de Desbravadores em Bayeux, resultando em uma liderança mais eficiente, e uma execução de atividades, com alta qualidade.

Para finalizar, constata-se a limitação neste trabalho de final de curso, de entrevistas ocorridas em outros cargos, sobre liderança e seus processos, já que a liderança dentro do clube alcança muitos usuários no clube, mas não houve tempo no semestre para estas entrevistas ocorrerem. Neste sentido, sugere-se que este estudo seja seguido adiante com a mesma autora ou outros autores que estudam administração para que possam sinalizar estratégias de melhoria e desenvolvimento nos cargos de liderança dentro deste clube.

## REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, Alice Inês Guimarães et al. **Prática de Pesquisa em Administração de Sistema de Informação**. 1. ed. João Pessoa: IFPB, 2012. 72p.
- ARAÚJO, Luis César G. de. **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional**: arquitetura organizacional, benchmarking, empowerment, gestão de qualidade total, reengenharia. Vol. 1, 5. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- ARRUDA, A. M. F.; CHRISÓSTOMO, Evangelina; RIOS, Sárvia Silvana. **A importância da liderança nas organizações**. Revista Razão Contábil & Finanças, v. 1, n. 1, p. 1-15, 2010. Disponível em:  
[https://d1wqtxtslxzle7.cloudfront.net/54655804/4-19-1-PB-libre.pdf?1507461969=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DA\\_IMPORTANCIA\\_DA\\_LIDERANCA\\_NAS\\_ORGANIZAC.pdf&Expires=1700353500&Signature=eh99yJDDNa6V9ngsR9n3uDrxcu~4bV0SqYfZ5GHoSYJgn5yHjqnN~6klW4K-axp9v9yRZjZ5AypNAjJOhKCIIM~004p5gSpvwhZSEnE2ggiXC5I9ZwmmSfR-51fZTjbFFG7TPWehZpOvvEF1LHXeFTK3BkuJ5gixSo9Bd8WmO6FwnOMVKxOWsORNvYBFB0p5ABKVUzRf2ogXpS7wu4ToH6uc905z-DWvrnTbWJ9t1LaelurMay-eN6N0tpYbWBPNJi68DMO17k8k1B7PSPlajsFFedimsvgZ1Lci0EkdpkXXDk5ZDNAbHcJ7Kiclr0mYDC5Ci5F3p8vr8vV4nBuN3w\\_\\_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://d1wqtxtslxzle7.cloudfront.net/54655804/4-19-1-PB-libre.pdf?1507461969=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DA_IMPORTANCIA_DA_LIDERANCA_NAS_ORGANIZAC.pdf&Expires=1700353500&Signature=eh99yJDDNa6V9ngsR9n3uDrxcu~4bV0SqYfZ5GHoSYJgn5yHjqnN~6klW4K-axp9v9yRZjZ5AypNAjJOhKCIIM~004p5gSpvwhZSEnE2ggiXC5I9ZwmmSfR-51fZTjbFFG7TPWehZpOvvEF1LHXeFTK3BkuJ5gixSo9Bd8WmO6FwnOMVKxOWsORNvYBFB0p5ABKVUzRf2ogXpS7wu4ToH6uc905z-DWvrnTbWJ9t1LaelurMay-eN6N0tpYbWBPNJi68DMO17k8k1B7PSPlajsFFedimsvgZ1Lci0EkdpkXXDk5ZDNAbHcJ7Kiclr0mYDC5Ci5F3p8vr8vV4nBuN3w__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA). Acesso em: 18/11/2023.
- BALLESTERO-ALVAREZ; ESMERALDA, Maria. **Manual de organização Sistemas Métodos**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- BOTELHO, Júlio César; KROM, Valdevino. Os estilos de liderança nas organizações. **XIV Encontro Latino Americano de Iniciação Científica e X Encontro Latino Americano de Pós-Graduação—Universidade do Vale do Paraíba**, 2010. Disponível em:  
[https://www.inicepg.univap.br/cd/INIC\\_2010/anais/arquivos/0003\\_0494\\_01.pdf](https://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2010/anais/arquivos/0003_0494_01.pdf) . Acesso em: 19/11/2023.
- BURIGATTO, Harley Souza Costa; *et al.* **Manual Administrativo do Clube de Desbravadores**. Editora Sobre Tudo, 2020. Disponível em:  
<https://downloads.adventistas.org/pt/desbravadores/manuais-e-guias/pdf-manual-administrativo-do-club-de-desbravadores/>. Acesso em: 15/09/2023.
- CHIAVENATO, I. **Administração: teoria, processo e prática**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 9 Ed. Rio de Janeiro: Elsevier; 2009.
- CLASSES E ESPECIALIDADE. **CD Unidos da Fronteira**, 2013. Disponível em:  
<https://cdunidosdafronteira.wordpress.com/2013/05/19/classe-e-especialidades/>. Acesso em: 14/09/2023.
- CONFERÊNCIA GERAL. **ASTR Office of Archives, Statistics, and Research**. Disponível em:  
<https://www.adventistyearbook.org/entity?EntityID=10010>. Acesso em: 10/10/2023.
- DICICCO-BLOOM, B.; CRABTREE, B. F. The qualitative research interview. *Medical Education*, v. 40, n. 4, p. 314-321, 2006.
- FAUSTINO, Tulio Lohas. **Estratégias de liderança para empresas de pequeno porte**. 2022. Disponível em:  
[https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&as\\_sdt=0%2C5&q=estrategias+de+lideran%C3%A7a+para+empresas+de+pequeno+porte&btnG=](https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5&q=estrategias+de+lideran%C3%A7a+para+empresas+de+pequeno+porte&btnG=). Acesso em: 18/11/2023.

GALLI, Larissa. **Câmara homenageia Dia Mundial dos Desbravadores**. Câmara dos Deputados. Disponível em: <https://www.camara.leg.br/noticias/544847-camara-homenageia-dia-mundial-dos-desbravadores/>. Acesso em: 27/11/2023.

GAUDENCIO, Paulo. **Superdicas para se tornar um verdadeiro líder**. Saraiva Educação SA, 2017.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa**. 1 ed. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

HUNTER, James C. **Como se tornar um líder servidor: Os princípios de liderança de O monge e o Executivo**. 6.ed. Rio de Janeiro: Editora Sextante, 2006.

JOHNSON, Gerry; SCHOLLES, Kevan; WHITTINGTON, Richard. **Fundamentos de estratégia**. São Paulo: Bookman, 2011. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=S0KT1RNJXhMC&oi=fnd&pg=PA10&dq=estrategia&ots=sZ1Os7w9eD&sig=-v3SwW5rSppDjSsf1pFYxhIzNkk#v=onepage&q&f=false>. Acesso em: 20/11/2023.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MANZINI, E.J. **Entrevista semi-estruturada: análise de objetivos e de roteiros**. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL SOBRE PESQUISA E ESTUDOS QUALITATIVOS, 2, 2004, Bauru. A pesquisa qualitativa em debate. Anais... Bauru: USC, 2004. CD-ROOM. ISBN:85-98623-01-6. 10p.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria Geral da Administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MINISTÉRIO DE DESBRAVADORES E AVENTUREIROS. Encontre um Clube. Disponível em: <https://clubes.adventistas.org/br>. Acesso em: 01 de setembro de 2023.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 19. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

RIBEIRO, Renato Vieira. **Estratégia Empresarial**. Curitiba: IESDE Brasil S.A, 2012. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=6f-OrXk7VwoC&oi=fnd&pg=PA9&dq=estrategia&ots=-xpi8L8fVG&sig=xDvViX7Fz-ir0scTO1eLk2sgMoQ#v=onepage&q=estrategia&f=false>. Acesso em: 20/11/2023.

SAMPAIO, Carlos Alberto Cioce. **Gestão organizacional estratégica para o desenvolvimento sustentável**. Itajaí: Editora da Univale, 2000.

SANTOS, Nathália de Melo *et al.* Cultura Organizacional, Estrutura Organizacional e Gestão de Pessoas como Bases para uma Gestão Orientada por Processos e seus Impactos no Desempenho Organizacional. **BBR-Brazilian Business Review**. Vitória-ES. v. 11, n. 3, 2014, p. 105 - 129, maio.-jun. 2014. Disponível em: [https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&as\\_sdt=0%2C5&scioq=Compet%C3%A4ncias+individuais+dos+vendedores+de+uma+empresa+do+ramo+de+materiais+de+constru%C3%A7%C3%A3o&q=Cultura+Organizacional%2C+Estrutura+Organizacional+e+Gest%C3%A3o+de+Pessoas+como+Bases+para+uma+Gest%C3%A3o+Orientada+por+Processos+e+seus+Impactos+no+Desempenho+Organizacional+&btnG=](https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5&scioq=Compet%C3%A4ncias+individuais+dos+vendedores+de+uma+empresa+do+ramo+de+materiais+de+constru%C3%A7%C3%A3o&q=Cultura+Organizacional%2C+Estrutura+Organizacional+e+Gest%C3%A3o+de+Pessoas+como+Bases+para+uma+Gest%C3%A3o+Orientada+por+Processos+e+seus+Impactos+no+Desempenho+Organizacional+&btnG=). Acesso em: 15/10/2023.

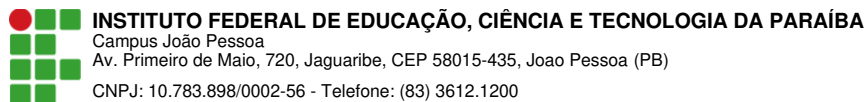
SOUZA, Alberto. Classes. **Igreja Adventista do Sétimo Dia**. 23 Abr. 2013. Disponível em: <https://www.adventistas.org/pt/desbravadores/classes/>. Acesso em: 13/09/2023

## APÊNDICES

### QUESTIONÁRIO PARA ENTREVISTA COM OS CONSELHEIROS DOS CLUBES DE DESBRAVADORES.

- 1) Como você planeja as atividades do clube para atender às necessidades dos membros e alcançar os objetivos estabelecidos pela organização?
- 2) Quais são os programas de desenvolvimento de liderança oferecidos aos conselheiros e instrutores?
- 3) Com que regularidade são disponibilizados treinamentos e capacitações em liderança na organização?
- 4) Como identifica e desenvolve lideranças dentro do clube?
- 5) Como você mantém os membros motivados e engajados nas atividades do clube?
- 6) Qual é a estratégia para criar um ambiente positivo e estimulante dentro do clube?
- 7) Quais as atividades operacionalizada pelos conselheiros. E quem coordena e dirige essas atividades?





## Documento Digitalizado Ostensivo (Público)

### Entrega da Versão Final TCC

**Assunto:** Entrega da Versão Final TCC  
**Assinado por:** Jessica Lima  
**Tipo do Documento:** Anexo  
**Situação:** Finalizado  
**Nível de Acesso:** Ostensivo (Público)  
**Tipo do Conferência:** Cópia Simples

Documento assinado eletronicamente por:

- **Jéssica Conceição de Lima, ALUNO (20182460082) DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO - JOÃO PESSOA**, em 12/12/2023 15:55:47.

Este documento foi armazenado no SUAP em 12/12/2023. Para comprovar sua integridade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifpb.edu.br/verificar-documento-externo/> e forneça os dados abaixo:

Código Verificador: 1020289  
Código de Autenticação: cd06b2c0c0

