Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Ângela Salomé Silva Sousa

Implicações do Plano de Voluntariado na Motivação para o Trabalho Voluntário

Abril de 2012

Ângela Salomé Silva Sousa **Implicações do Plano de Voluntariado na Motivação para o Trabalho Voluntário**

UMinho | 2012

Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Ângela Salomé Silva Sousa

Implicações do Plano de Voluntariado na Motivação para o Trabalho Voluntário

Dissertação de Mestrado
Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Trabalho realizado sob a orientação da
Professora Doutora Íris Patrícia Teixeira Castro Neves Barbosa

Abril de 2012

DECLARAÇÃO

Nome: Ângela Salomé Silva Sousa

Endereço electrónico: angelasousa87@hotmail.com

Título da Dissertação: Implicações do Plano de Voluntariado na Motivação para o Trabalho Voluntário

Orientadora: Professora Doutora Íris Patrícia Teixeira Castro Neves Barbosa

Ano de conclusão: 2012

Designação do Mestrado: Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO INTEGRAL DESTA TESE/TRABALHO APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE;

Universidade do Minho, 30/04/2012

Assinatura: _____

Ao meu pai.

Agradecimentos

Toda a caminhada realizada para o desenvolvimento e conclusão desta investigação contou com o apoio e a colaboração de várias pessoas a quem, neste momento, quero demonstrar a minha gratidão.

Primeiramente, agradeço à Professora Doutora Íris Barbosa pelos seus ensinamentos, e por todo o apoio e orientação que me forneceu nesta jornada. Especialmente, pela sua disponibilidade para a resolução dos problemas que se iam demonstrando mais delicados. E, ainda, pela confiança que sempre depositou nas minhas capacidades.

Em especial, com gratidão à minha mãe, por todo o incentivo nos momentos mais difíceis, assim como a todo o esforço realizado para que eu tivesse a possibilidade de terminar este estudo.

Não posso deixar de manifestar o meu muito obrigado, também, aos meus irmãos e cunhados, que sempre manifestaram grande confiança e valorização do meu trabalho, dando-me força e segurança para continuar.

Gostaria de agradecer, igualmente, aos meus amigos por todos os momentos em que se disponibilizaram para discutir e comentar a temática estudada. Em especial, à Adriana Alegre, pelo seu apoio e perceções sobre o meu trabalho.

Finalmente, quero mostrar o meu agrado a todos os voluntários e profissionais que se disponibilizaram para me ajudar na realização prática desta investigação. Não posso descurar, neste contexto, a assistência da drª. Carina Silva, particularmente, no acesso aos voluntários. E, em especial, o apoio inicial e fundamental do Coordenador da Juventude Cruz Vermelha, David Rodrigues, que dando um voto de confiança ao meu trabalho, me abriu portas para o início desta investigação.

Resumo

Nas últimas décadas o trabalho voluntário tem vindo a assumir maior protagonismo, dado o papel crucial que desenvolve em prol do bem-estar da sociedade. Consequentemente, a sua gestão tem-se tornado mais exigente, como ilustra a crescente popularidade e implementação de um Plano de Voluntariado. Todavia, sendo o trabalho voluntário um exercício altruísta, questiona-se sobre o impacto do acréscimo de responsabilidades e exigências decorrentes do Plano de Voluntariado na motivação dos voluntários. Com base nestas considerações é desenvolvido um estudo de cariz qualitativo na Juventude Cruz Vermelha que analisa as perceções de 25 voluntários face à implementação de um Plano de Voluntariado e eventuais consequências na sua motivação.

Palavras-chave: Plano de Voluntariado; Voluntário; Motivação

Abstract

In the last decades, the volunteer work has been assuming greater significance, given its crucial role in working towards society's well-being. As a result, its management has become more demanding, as shown by the increasing popularity and implementation of a Volunteering Plan. However, since volunteer work is an altruistic practice, one can wonder about the impact of the increase of responsibilities and demands resulting from the Volunteering Plan on the volunteers' motivation. Based on these considerations, a qualitative study is developed in the Juventude Cruz Vermelha, which analyses the perceptions of 25 volunteers on the implementation of a Volunteering Plan and the possible consequences on their motivation.

Key-words: Volunteer Plan, Volunteer, Motivation

Índice

Parte I - Introdução 1

1. Introdução 1

Parte II - Enquadramento Teórico 4

2. Voluntariado e Voluntário: Conceitos e Evolução em Contexto Organizacional 4

3. A Motivação no Trabalho 8

3.1. Teorias Clássicas da Motivação 8

3.1.1. Teorias de Conteúdo Gerais 9

3.1.1.1. Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow 9

3.1.1.2. Teoria dos Motivos de Mc Clelland 10

3.1.2. Teorias de Conteúdo Organizacionais 11

3.1.2.1. Teoria Motivação-Higiene de Herzberg 11

3.1.3. Teorias de Processo Gerais 13

3.1.3.1. Teoria da Equidade Stacy Adams 13

3.1.3.2. Teoria ModCo de Luthans & Kreitner 14

3.1.4. Teorias de Processo Organizacionais 16

3.1.4.1. Teoria da Definição de Objetivos de Locke & Latham 16

3.1.4.2. Teoria das Expetativas de Vrrom 17

3.2. Principais Fatores Motivacionais para o Trabalho Voluntário 18

4. Alegação da Profissionalização do Trabalho Voluntário 23

5. Pressupostos de uma Política de Voluntariado 24

5.1. Procedimentos a Considerar na Implementação e Administração de uma Política de Voluntariado 29

5.2. Perceção da Força de Trabalho Voluntária face às Políticas de Gestão 37

6. Práticas de Retenção de Voluntários 39

7. Direitos e Deveres dos Voluntários 43

Parte III - Apresentação do Estudo 44
8. Problemática de Investigação 44
8.1. Apresentação da Organização Cruz Vermelha Portuguesa 45
8.2. Caraterização da Amostra do Estudo 48
8.3. Apresentação do Plano de Gestão de Voluntários da Juventude Cruz Vermelha ... 49
8.4. Metodologia de Investigação 53
Parte IV - Análise e Discussão de Resultados 57
9. Apresentação de Resultados e Respetivas Considerações 57
9.1. O chamamento para o Trabalho Voluntário 57
9.1.1. A Motivação Inicial para o Exercício da Atividade Voluntária 57
9.1.2. A Escolha da Cruz Vermelha Portuguesa 59
9.1.3. O Gosto pelo Trabalho Voluntário 61
9.2. Perceções Face o Exercício do Trabalho de Voluntariado 63
9.2.1. A Auto-Gestão do Trabalho Voluntário 63
9.2.2. A Conjugação do Trabalho Voluntário com a Vida Pessoal e Profissional do indivíduo 65
9.2.3. As Condições do Trabalho Voluntário 67
9.2.4. O Ambiente de Trabalho 68
9.3. O Plano de Gestão de Voluntários 69
9.3.1. O Nível de Conhecimento do Plano de Gestão de Voluntários 69
9.3.2. A Importância Atribuída ao Plano de Gestão de Voluntários 72
9.3.3. Os Impactos do Plano de Gestão de Voluntários no Trabalho Voluntário 76
9.3.4. A Gestão de Tempo e as Responsabilidades Decorrentes do Plano de Gestão de Voluntários 79
9.3.5. Uma Possível Consequência do Plano de Gestão de Voluntários: O Aumento da Competitividade no Trabalho Voluntário 81
9.4. As práticas de Gestão 84

9.4.1. A Relação entre as Práticas de Gestão e a Motivação do Voluntário 84
9.4.2. As Ações de Formação 86
9.4.2.1. A Relevância das Ações de Formação 86
9.4.2.2. O Impacto das Ações de Formação no Voluntário 88
9.4.3. A Avaliação de Desempenho 89
9.4.3.1. A Importância da Avaliação de Desempenho 89
9.4.3.2. A Reação do Voluntário face a uma Avaliação de Desempenho Menos Favorável 92
9.5. A Comunicação Organizacional 94
9.5.1. O Acesso a Informações Pertinentes 94
9.5.2. O *Feedback* 96
9.5.3. A Consideração das Opiniões dos Voluntários 97
9.6. Aspetos Motivacionais do Trabalho Voluntário 99
9.6.1. Estímulos da Gestão ao Exercício do Voluntariado 99
9.6.2. As Recompensas (intrínsecas) do Trabalho Voluntário 101
9.6.3. A Importância da Certificação do Trabalho Voluntário 103
9.6.4. A Motivação Atual 104
9.6.5. Fatores que Motivam para a Continuidade do Trabalho Voluntariado 105
Parte V - Considerações Finais 110
10. Principais Conclusões da Investigação 110
11. Referências Bibliográficas 116

Índice de Figuras

Figura 1 - "Teorias da motivação", adaptado de Cunha *et al.* (2003: 103)..... 9

Figura 2 - "Comparação dos fatores de insatisfação e de satisfação", retirado de Herzberg (1987: 8) 12

Figura 3 - "Representação matemática da teoria da equidade", retirado de Cunha *et al.* (2003: 113)..... 14

Figura 4 - "Fórmula matemática da motivação", retirado de Cunha *et al.* (2003: 118)..... 17

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Distribuição da amostra do estudo por projeto.....48

Tabela 2 – Síntese de Resultados.....109

Parte I - Introdução

1. Introdução

O trabalho que aqui se desenvolve, no âmbito da dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos (M.G.R.H.), assenta numa análise à perceção da força de trabalho voluntária sobre o Plano de Voluntariado (ou Plano de Gestão de Voluntários). Mais especificamente, o estudo debruça-se sobre a influência de um Plano de Voluntariado nos níveis de motivação para o trabalho voluntário. Entenda-se como Plano de Voluntariado, o conjunto de todas as práticas de Gestão de Recursos Humanos (GRH) como recrutamento, seleção, avaliação de desempenho, ações de formação inicial e contínua, aplicadas à força de trabalho voluntária (The National Centre for Volunteering, 2002).

Numa sociedade em que o trabalho voluntário está valorizado e certificado, servindo para efeitos de currículo devido à experiência profissional que pode proporcionar, assim como ao valor que lhe é atribuído na busca de um novo emprego, a procura do voluntariado tende a aumentar. Embora Lynch & Russel (2010) assumam que a par deste aumento, o número de horas doadas por cada indivíduo tem vindo a diminuir. Além deste fator, também o número de instituições que recorrem a voluntários tem vindo a aumentar em larga escala, assim como o número de voluntários que se concentra em cada instituição (Cardoso, 2006). Por estes motivos, a gestão deste trabalho tende a ser cada vez mais exigente e organizada, o que pode conduzir à adoção de um maior número de práticas de GRH (Graff, 2006).

O tema suscita particular atenção dado incidir sobre indivíduos que se dedicam ao exercício do voluntariado para doar algo e ajudar os outros através dos seus conhecimentos e competências. Assim sendo, questiona-se se estes poderão sentir que a implementação de práticas de GRH na gestão do voluntariado constitui um fator inibidor e de desmotivação, devido ao maior rigor e responsabilidade que poderá acarretar. É, assim, com este intuito que se parte para a investigação.

Analisar esta temática com o fenómeno da motivação revelou-se um bom fundamento, uma vez que a motivação de cada indivíduo é o 'motor' dos seus comportamentos e da sua predisposição para atingir o esforço necessário de modo a responder aos objetivos organizacionais (Robbins, 1998). Por outras palavras, para se alcançar os propósitos da implementação de um Plano de Voluntariado, e para se conseguir ter um retorno deste investimento, é indispensável estudar a motivação dos voluntários que cada instituição acolhe, visto o sucesso deste Plano de Gestão de Voluntários poder estar 'dependente' de tal motivação.

Para a realização do estudo, a amostra analisada foi retirada do universo de voluntários do Departamento da Juventude da Cruz Vermelha Portuguesa, da Delegação de Braga. A Delegação da Cruz Vermelha Portuguesa de Braga é uma instituição de valor incalculável no campo de ação do voluntariado, acolhendo perto de quinhentos voluntários, dos quais, sensivelmente cem pertencem ao Departamento da Juventude. No seu dia a dia, estes voluntários doam o seu tempo e conhecimentos para apoiar projetos orientados para toda a comunidade, com vista à satisfação das necessidades da comunidade e a uma melhoria contínua na vida dos beneficiários. A escolha da Cruz Vermelha Portuguesa (C.V.P.) prende-se com o facto de ser uma instituição de referência a nível mundial, com presença física em quase todos os países do globo terrestre, que procuram realizar um trabalho em equipa para atingir os mesmos objetivos. Por este motivo, revelou-se pertinente a compreensão do funcionamento e gestão de uma instituição de cariz humanitário que sobrevive, maioritariamente, com o trabalho de voluntários e tem influência, ação e impacto em todo o mundo. Por outro lado, a Juventude Cruz Vermelha (J.C.V.) implementou o seu Plano de Voluntariado, de forma consistente, há menos de um ano. Tal proporcionou estudar o antes e o depois, ou seja, o impacto de um Plano de Gestão de Voluntários ainda refletido nas ações e sentimentos dos voluntários, não sendo necessário recorrer a lembranças mais longínquas que poderiam esbater o impacto do momento.

O primeiro capítulo deste trabalho consagra a revisão da literatura sobre as temáticas em estudo, dividindo-se em sete pontos principais. Atente-se ao facto da maior parte dos artigos aqui invocados contemplarem estudos realizados no estrangeiro, não podendo ser transpostos linearmente para a nossa realidade. Mais se evidencia, assim, a pertinência desta investigação em contexto Português. Em jeito introdutivo, aludem-se os conceitos de voluntário e voluntariado e a sua evolução em contexto organizacional. Seguem-se a conceção do conceito de motivação, as principais teorias motivacionais que o acompanham, assim como uma reflexão teórica sobre os principais fatores motivacionais para o trabalho voluntário. Passa-se, depois, um olhar pela profissionalização do trabalho voluntário e eis que se apresentam os pressupostos e procedimentos para uma Política de Voluntariado. De seguida, este capítulo contempla a perceção da força de trabalho voluntária sobre as políticas de voluntariado. Em jeito conclusivo, apresentam-se algumas práticas de retenção a ter em conta na gestão de voluntários e, finalmente, faz-se alusão aos direitos e deveres dos mesmos.

O segundo capítulo do estudo remete-nos para a problemática de investigação, onde se faz uma breve menção à temática do estudo e aos principais objetivos, servindo como alavanca para a justificação da sua pertinência e para a apresentação da questão de partida. Ainda neste capítulo, é desenvolvida uma breve apresentação da Organização sobre a qual o trabalho recai, que dá a

conhecer, também, o conjunto das práticas de gestão para a análise em si. Seguem-se a exposição e justificação da metodologia utilizada, tal como do método e da técnica de investigação que possibilitaram o desenvolvimento prático deste trabalho. São igualmente expostas algumas indicações sobre a construção do instrumento de análise utilizado e, ainda, uma referência relativa à escolha da amostra do estudo.

O terceiro capítulo deste estudo apresenta a análise e interpretação dos dados recolhidos. Devido à extensão deste capítulo, originada pelo elevado número de categorias que emergiram da análise, foi incluído no mesmo o cruzamento dos dados com a literatura analisada anteriormente, tal como a indicação de novas linhas de estudo pertinentes, consoante estas foram surgindo. Adicionalmente, são oferecidas sugestões para uma melhor gestão. Esta organização do trabalho pareceu a mais indicada visto que uma análise global e final, realizada *a posteriori*, iria implicar um maior exercício de reflexão na sua leitura.

Por fim, o último capítulo do trabalho aprecia algumas conclusões mais gerais provenientes da análise dos resultados, advindo desta uma resposta concreta à questão de partida e ao seu desígnio principal. Ora, com base em tais fundamentos, este capítulo aborda algumas sugestões para uma melhor gestão dos voluntários, tal como indicações sobre novas linhas de estudo para investigações futuras. Finalmente, conclui-se esta investigação com as principais limitações que se afiguram mais proeminentes.

Parte II - Enquadramento Teórico

2. Voluntariado e Voluntário: Conceitos e Evolução em Contexto Organizacional

De acordo com a definição apresentada no *site* oficial do voluntariado, este carateriza-se como sendo

> "o conjunto de acções de interesse social e comunitário, realizadas de forma desinteressada por pessoas, no âmbito de projectos, programas e outras formas de intervenção ao serviço dos indivíduos, das famílias e da comunidade, desenvolvidos sem fins lucrativos por entidades públicas ou privadas[1]".

O voluntariado pode ser um ato único ou uma atividade contínua e sistemática, em que o voluntário se sente tão integrado que acaba por criar uma carreira que se desenvolve em torno da oferta das suas habilidades, conhecimentos e experiências em favor das organizações e daqueles que dela beneficiam (Smith, referido por Bussell & Forbes, 2002). O contrato celebrado entre o voluntário e a organização é livre e alheio a qualquer tipo de remuneração, independentemente da atividade que este possa exercer (Halba, 2004). Na voz de Bussell & Forbes (2002), para se ser considerado voluntário, o altruísmo deve ser a motivação principal, sem reportar qualquer tipo de recompensa externa. Ainda, de acordo com o Projecto GRACE[2],

> "o voluntário pode ser entendido como todo aquele que, devido à sua atitude e ao seu espírito cívico, dedica parte do seu tempo e das suas competências, de forma espontânea e desinteressada, ao serviço da comunidade" (2006: 5).

Grande parte dos voluntários desempenha mais do que um papel na realização do voluntariado. Em Halba (2004) pode verificar-se que mais de 50% dos inquiridos desenvolve, no mínimo, duas funções em simultâneo, sendo que 18% destes desenvolve mais que três funções. Por outro lado, o desenvolvimento de atividades voluntárias desenrola-se não somente no setor público,

[1] www.voluntariado.pt, última consulta em 3 de outubro de 2011

[2] Projecto GRACE (Grupo de Reflexão e Apoio à Cidadania Empresarial), é uma associação constituída por um conjunto de empresas, com vista a desenvolver o papel do setor empresarial no desenvolvimento social

mas também no setor privado, adaptando-se a funções de cariz individual ou grupal (McCurley & Lynch, 2006).

Ao longo dos tempos tem-se assistido a um aumento e crescimento de organizações que recorrem a serviços voluntários. Isto pode dever-se ao facto de muitas atividades, anteriormente da responsabilidade do Estado, terem sido transferidas para o setor do voluntariado devido à incapacidade estatal em responder às necessidades do bem-estar físico, psíquico e social (Cardoso, 2006). Ao mesmo tempo, o Estado também deixou de apoiar financeiramente os projetos das instituições, de forma parcial ou mesmo na sua totalidade (Phillips, referido por Graff, 2006). Como resultado, nos dias de hoje, o número de instituições total ou parcialmente dependentes de voluntários para a prestação dos serviços é elevadíssimo, e os benefícios que os mesmos lhes oferecem são fundamentais. Assim, começou a perceber-se a importância e o valor do voluntariado, quer do ponto de vista económico (setores público e privado), quer para as questões envoltas na comunidade e na exclusão social (McCurley & Lynch, 2006).

Os serviços prestados pela força de trabalho voluntária prendem-se com o uso das suas habilidades especializadas, conhecimentos legais, capacidades financeiras e de gestão, serviços de tecnologia, desenvolvimento de programas, formação e condução do planeamento estratégico. Os voluntários são, igualmente, vistos como forma de redução de custos, o que possibilita prestar um conjunto de serviços especializados e alcançar objetivos que, de outro modo, as instituições nunca conseguiriam. No entanto, os benefícios são tanto maiores, quanto maior o leque de funções que os voluntários possam exercer nas instituições (Hager & Brudney 2004b; Eisner, Grimm, Maynard & Washburn, 2009). É de salientar, neste encadeamento, que os voluntários já não se defrontam apenas com funções meramente administrativas ou de cooperação, encontrando-se, frequentemente, como atores principais na prestação de serviços e em trabalho direto com os beneficiários para o cumprimento da missão das organizações (Graff, 2006). Os voluntários são, assim, uma componente importante da força de trabalho e, por isso, coprodutores de serviços, ou seja, trabalham juntamente com os restantes colaboradores. Esta sinergia possibilita a prestação de serviços a preços mais baixos que os do mercado ou a disponibilização gratuita de bens ou serviços para a comunidade (Handy & Brudney, 2007).

É possível aferir, considerando Boyd (2003), que o trabalho voluntário corresponde sensivelmente a 1/3 do trabalho das Organizações Sem Fins Lucrativos (O.S.F.L.). Outro propulsor destas alterações diz respeito às mudanças ocorridas nas organizações, tais como cortes no financiamento ou redução da força de trabalho remunerada ou, ainda, ao aumento de

responsabilidades pelas quais as organizações são movidas a assumir, na tentativa de dar resposta às necessidades da comunidade em que se inserem. Por outro lado, o recurso aos voluntários pode prender-se com a melhor reputação e imagem da organização perante a comunidade, com os benefícios a que pode ter acesso (como o aumento da rentabilidade) ou com o aumento da produtividade derivada da elevada moral dos colaboradores (Bussell & Forbes, 2002).

Estas alterações, ocorridas na responsabilidade das organizações, fizeram aumentar, identicamente, a busca de trabalho voluntário quer em organizações públicas quer em empresas e, ao mesmo tempo, conduziram a uma profissionalização das O.S.F.L., o que provocou o aumento das exigências no desempenho das mesmas (Smith, 1996). Todavia, apesar do número de voluntários crescer significativamente ao longo dos anos, não tem aumentado o suficiente, de modo a constituir uma resposta a todas as carências das organizações, uma vez que se regista uma elevada redução do número de horas doadas (Lynch & Russel, 2010). Como resultado, verifica-se um aumento da concorrência por recursos cada vez mais limitados, quer humanos (força de trabalho voluntária), quer financeiros (Bussel & Forbes, 2002). Adicionalmente, as ações de voluntariado são qualificadas com um caráter assistencialista e esporádico, o que reduz as probabilidades de desenvolvimento e envolvimento, e incorre numa perda de potencialidades essenciais para o setor do voluntariado (Cardoso, 2006).

Segundo Beugen (referido por Willis, 1991: 89-90), o ciclo de vida do voluntário divide-se em três fases. A primeira fase é a da "exploração", onde o indivíduo busca informação sobre os serviços prestados pela organização e quais os objetivos e expetativas criadas para o seu desempenho. Nesta fase, a comunicação é essencial para que a organização consiga transmitir os seus valores e captar a atenção do voluntário. A segunda fase é a de "desenvolvimento", em que, ao mesmo tempo que o voluntário procura alargar as suas competências, a organização deve reconhecer o seu trabalho e fornecer meios para a criação de expetativas de progressão. Por fim, a terceira fase, denominada de "madura", é aquela onde os voluntários já estão integrados na organização e, conseguindo dar a sua contribuição máxima, se encontram já qualificados para assumir cargos de liderança. Cabe, então, à organização proporcionar os meios para o desenvolvimento do ciclo de vida do voluntário, na tentativa de elevar os seus níveis de retenção e continuar a beneficiar dos seus conhecimentos.

Ao longo dos tempos, as organizações também se têm apercebido que a força de trabalho voluntária tende a ser cada vez mais heterogénea e multicultural, o que tem levado a direcionar esforços para apurar e aproveitar os benefícios de uma força de trabalho voluntária diversa (Smith & Green, 1993). Esta, por sua vez, torna a organização mais acolhedora e representativa da comunidade,

admitindo indivíduos de origens, idades, culturas e géneros diferentes, que imputam para o seu trabalho voluntário novas ideias, abordagens e visões sobre o mundo, tornando-o muito mais enriquecido. Neste sentido, usufruir de uma política de voluntariado que respeite a diversidade ajuda a organização a produzir e a manter a variedade da força de trabalho voluntária, além de facilitar a gestão da mesma (The National Centre for Volunteering, 2002). Os sistemas formais de participação e gestão de voluntários, abarcando referências, descrições, entrevistas, avaliações, reclamações, processos disciplinares, entre outras práticas, têm vindo a tornar-se uma erudição comum no vocabulário do voluntário. Mas esta moderna cultura de gestão, importada do trabalho pago, mostra-se, na opinião de Smith (1996), "inapropriada e em desacordo com a cultura e os valores do voluntariado" (p. 187), incorrendo em riscos como o afastamento dos voluntários ou a criação de grupos de voluntários marginalizados.

A título de curiosidade, em Portugal, no ano de 2001, o voluntariado atraía cerca de 1.6 milhões de pessoas que ocupavam, aproximadamente, 50 mil postos de trabalho (CNAIV, 2001)[3]. Mais significativo, ainda, é o facto do valor do trabalho voluntário atingir mais de 1 milhão de euros, concretamente, 1.304.000.000[4]. Estes valores são representados por 53% de voluntários do sexo masculino e 47% do sexo feminino, em que 17% tem menos de 20 anos de idade e 68% com idades compreendidas entre os 20 e os 65 anos. Do total dos voluntários, apenas 54% tem uma profissão, 19% são reformados e somente 16% se apresenta com um curso superior, em contraponto com os 33% que apenas possui até ao 2º ciclo de escolaridade. Regista-se, ainda, o facto de apenas 61% dos indivíduos realizar trabalho de voluntariado na mesma instituição durante mais de 2 anos, o que aponta para as dificuldades de uma grande percentagem em poder vir a beneficiar dos progressos da profissionalização nesta área.

[3] http://www.socialgeste.pt, última consulta em 3 de julho de 2011

[4] http://veraoverdeorg.blogspot.com/2008/11/voluntariado-em-portugal-vale-mais-de.html, última consulta em 3 de julho de 2011

3. A Motivação no Trabalho

Por motivação entende-se o "conjunto de forças internas e externas que moldam o comportamento no trabalho, e determinam a sua forma, direcção, intensidade e duração" (Pinder, referido por Ambrose & Kulik, 1999: 231). É um tema de extrema importância, uma vez que é a motivação de cada indivíduo que define a sua vontade para atingir determinado nível de esforço com vista ao alcance dos objetivos organizacionais, refletida pela satisfação das necessidades individuais (Robbins, 1998). Além disso, a produtividade no trabalho é o resultado da combinação entre as aptidões individuais com as motivações que nos orientam (Cunha, Rego, Cunha & Cabral-Cardoso, 2003). Não sendo, no parecer de Robbins (1998) uma caraterística da personalidade, a motivação deve ser gerida e estimulada, algo que se desenvolve através da interação com o meio em que se está inserido. Na perspetiva de Santos (1999), a motivação é um processo impulsionado por forças energéticas interiores que induzem o indivíduo para determinadas condutas, sofrendo, identicamente, influências de um conjunto de constrangimentos ambientais que afetam tais forças energéticas.

Como declaram Sergent & Sedlacek (1990), um Plano de Voluntariado organizado e supervisionado, influencia os níveis de motivação pela teoria da troca social. Esta teoria, descrita por Fitch (referido por Sergent & Sedlacek, 1990), sugere que os indivíduos contribuem para as organizações na medida em que são recompensados pelo seu trabalho e esforço. Na possibilidade de existir um desequilíbrio entre as suas contribuições e as recompensas que auferem, eles tendem a agir de forma a restituir o equilíbrio. Assim, se um indivíduo entrevê que as recompensas do voluntariado são desequilibradas face às suas contribuições, há uma elevada probabilidade deste interromper o seu envolvimento com a organização. Deste modo se verifica a importância da motivação dos voluntários para a retenção dos mesmos nas organizações em que atuam.

Atente-se, agora, a algumas das principais teorias clássicas da motivação que descrevem os meios pelos quais a motivação dos indivíduos se desenvolve.

3.1. Teorias Clássicas da Motivação

Como expõem Cunha *et al.* (2003), as teorias clássicas da motivação dividem-se em teorias de conteúdo (gerais e organizacionais) e teorias de processo (gerais e organizacionais). As teorias de conteúdo gerais explicam os motivos do comportamento humano em termos gerais e não

exclusivamente em situações de trabalho, enquanto as teorias de conteúdo organizacionais analisam os motivos do comportamento humano, específicos das situações de trabalho. Em contrapartida, as teorias de processo gerais procuram compreender como se desenrola a motivação, para além da senda organizacional, e as teorias de processo organizacionais explicam como se desenrola a motivação centrada nas organizações.

	Teorias gerais	**Teorias organizacionais**
Teorias de conteúdo	- Teoria da Hierarquia das Necessidades - Teoria dos Motivos	- Teoria Bifatorial (Motivação-Higiene)
Teorias de processo	- Teoria da Equidade - Teoria ModCo	- Teoria da Definição de Objetivos - Teoria das Expetativas

Figura 1 - "Teorias da motivação", adaptado de Cunha *et al.* (2003: 103)

3.1.1. Teorias de Conteúdo Gerais

3.1.1.1. Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow

A Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow (1987) advoga que os princípios que levam o indivíduo a agir são as necessidades não satisfeitas. Numa listagem hierarquizada, as necessidades humanas são expostas em cinco níveis: (1) fisiológicas: fome, sede, sexo, sono; (2) de segurança: estabilidade, proteção, necessidade de estrutura, ordem, limites; (3) de pertença e amor: dar e receber carinho; (4) de estima: em primeiro lugar refere-se, por exemplo, ao desejo de realização e competência, em segundo lugar, ao desejo de reputação e de prestígio para obter o respeito e estima dos outros; (5) de autorrealização: uso das potencialidades para se ser o melhor que se pode ser. A satisfação das necessidades inicia-se nas necessidades mais básicas, evoluindo até às mais elevadas. Assim, a satisfação da primeira necessidade estimula, instantaneamente, a motivação para satisfazer a segunda, e assim sucessivamente. Saliente-se que as necessidades fisiológicas são as de maior urgência, pelo que em caso de insatisfação destas, as demais perdem importância. Por outro lado, a satisfação das necessidades fisiológicas 'liberta' o indivíduo para a ambição de satisfação das necessidades seguintes. Deste modo, consoante as necessidades se vão satisfazendo vão perdendo, automaticamente, a importância para a dinâmica do comportamento humano. Citando Maslow (1991),

> "o ser humano é um animal com necessidades e que raramente alcança um estado de completa satisfação, excepto por breves períodos de tempo. Assim que determinado desejo é satisfeito, aparece logo outro em seu lugar. Quando este se satisfaz, um novo desejo surge em seu lugar, e assim sucessivamente" (p.9, referido por Santos, 1999: 7).

Na eventualidade de uma necessidade anterior deixar de estar satisfeita, volta-se a ela de imediato (Maslow, 1987).

Com vista à motivação, os gestores devem preocupar-se em identificar o nível das necessidades individuais, de modo a ajustar os estímulos ou incentivos a cada colaborador (Cunha *et al.*, 2003). Porém, como critica Santos (1999), esta teoria carece de evidências empíricas que lhe facultem robustez e validade no que respeita à categorização distinta e à hierarquia das necessidades, bem como à manifestação imediata de necessidades de ordem superior consoante as necessidades se vão satisfazendo.

3.1.1.2. Teoria dos Motivos de Mc Clelland

A teoria dos motivos de Mc Clelland (referido por Cunha *et al.*, 2003; Steers, Porter & Bigley, 1996) afirma que ao longo da vida os indivíduos desenvolvem motivos e necessidades (através da cultura e da sociedade em que estão inseridos) que os conduzem para a necessidade do desempenho. Tome-se em atenção a explicação dos seguintes motivos:

1) Motivo de sucesso: aqueles que possuem forte necessidade de sucesso são caraterizados como indivíduos que procuram o sucesso; gostam de descobrir as soluções para os problemas; têm uma tendência para definir metas difíceis mas realistas; assumem riscos (moderados) e procuram o melhoramento contínuo do desempenho através de *feedback*;
2) Motivo afiliativo: diz respeito àqueles que desejam estabelecer e manter relacionamentos fortes com os outros. Caraterizam-se pelo desejo de serem aceites e de terem a aprovação dos outros; tendem a deixar-se influenciar pelas opiniões dos outros e a estar em conformidade com as mesmas e preocupam-se, igualmente, com os seus sentimentos;
3) Motivo de poder: esta necessidade exprime o desejo de influenciar e controlar o comportamento dos outros, tal como o meio que lhes permite exercer tal influência, sendo responsáveis por eles. São indivíduos que procuram controlar as situações;

desejam assumir posições de liderança; querem ser avaliados pelos outros como possuidores de elevadas habilidades e gostam de assumir riscos elevados.

Em Steers *et al.* (1996) é possível verificar outra necessidade, a necessidade de autonomia, a qual exprime o desejo de independência. Carateriza indivíduos que gostam de trabalhar sozinhos, de controlar o seu local de trabalho, e que tendem a rejeitar regras ou procedimentos excessivos que possam prejudicar o exercício do trabalho.

É relevante, de acordo com esta teoria, realizar uma Gestão de Recursos Humanos (GRH) individualizada, de modo a se identificarem as necessidades individuais de cada colaborador, uma vez que cada indivíduo tem diferentes necessidades e valoriza métodos diferentes para ser motivado (Santos, 1999). Todavia, Steers *et al.* (1996) advogam que esta teoria ostenta três limitações acentuadas sendo que, em primeiro lugar, para a investigação empírica faz uso de um instrumento de avaliação de validade questionável – o teste psicológico. Em segundo, a ideia de que a necessidade de afiliação (em especial) pode ser apreendida na idade adulta vem contradizer um grande corpo literário que afirma que os motivos são desenvolvidos na infância. Por último, a ideia de que as necessidades são adquiridas é discutida por alguns académicos, afirmando estes que a aquisição das necessidades não é um processo permanente.

3.1.2. Teorias de Conteúdo Organizacionais

3.1.2.1. Teoria Motivação-Higiene de Herzberg

A teoria motivação-higiene, desenvolvida e testada por Herzberg (1987), procura explicar que os fatores de satisfação e motivação no trabalho são diferentes e independentes dos fatores de insatisfação. Porém, defende que os sentimentos de satisfação e insatisfação não são opostos. Como melhor explica Herzberg (1987), "o oposto da satisfação no trabalho não é a insatisfação no trabalho, mas sim a não satisfação no trabalho e, da mesma forma, o oposto da insatisfação no trabalho não é a satisfação no trabalho, mas a ausência de insatisfação no trabalho" (p. 92). Segundo o autor, os fatores de motivação, intrínsecos ao trabalho, são a realização, o reconhecimento, o próprio trabalho, a responsabilidade e o desenvolvimento pessoal. Por sua vez, os fatores de insatisfação ou higiénicos,

extrínsecos ao trabalho são a política e administração da empresa, a supervisão, as relações interpessoais, as condições de trabalho, o salário, o estatuto e a segurança.

Como assume Herzberg (referido por Cunha *et al.*, 2003), os fatores higiénicos não elevam a satisfação, mas são um auxílio para a prevenção de comportamentos contraproducentes. Deste modo, a preocupação organizacional deve centrar-se sobre os fatores de satisfação para motivar os colaboradores. A Figura que se segue ilustra os resultados do estudo de Herzberg (1987) na verificação da sua teoria.

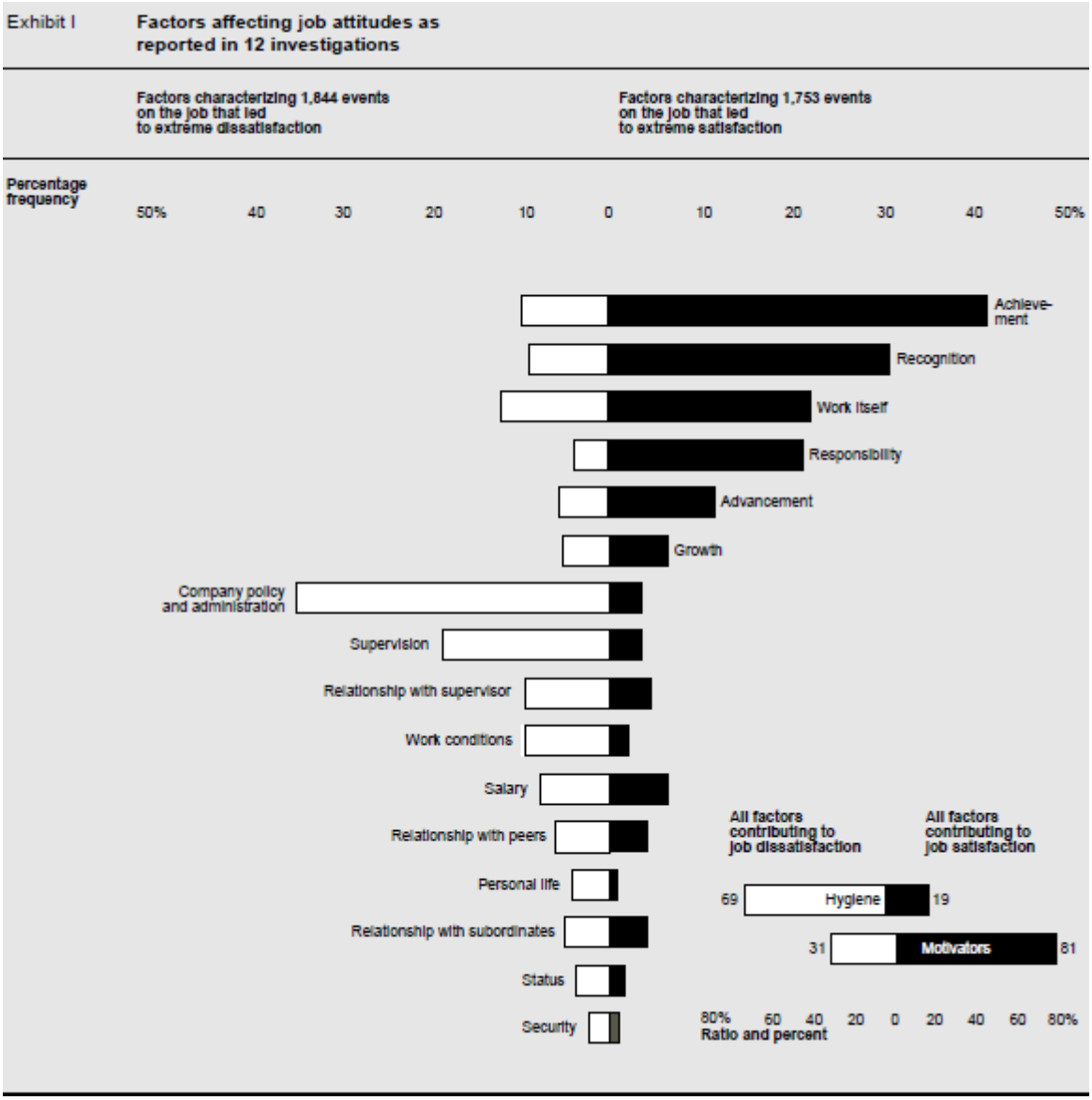


Figura 2 - "Comparação dos fatores de insatisfação e de satisfação", retirado de Herzberg (1987: 8)

O maior contributo desta teoria para a gestão foi, sem dúvida, o facto de os gestores adquirirem uma nova visão para a administração dos indivíduos no trabalho, na medida em que o próprio trabalho passa a ser percebido como agente de motivação. Mais especificamente, foi um bom mote para concederem maior atenção a aspetos como a realização pessoal, o reconhecimento e o progresso na carreira profissional (Santos, 1999).

3.1.3. Teorias de Processo Gerais

3.1.3.1. Teoria da Equidade Stacy Adams

A Teoria da Equidade, de Stacy Adams (referido por Cunha *et al.*, 2003; Steers *et al.*, 1996), compreende as necessidades de igualdade no trabalho. Defende que os indivíduos não são observadores passivos do ambiente em que estão inseridos e, por isso, tendem a comparar o que disponibilizam às organizações (*inputs* – conhecimento, experiência de trabalho, formação, tempo) com o que recebem delas (*outputs* – salários, condições de trabalho, benefícios, estatuto). Do mesmo modo, comparam os seus *inputs* e *outputs* com os de outros referentes (colegas de trabalho, amigos de outras organizações).

Desta comparação podem surgir três situações: (1) igualdade de rácios: perceção de equidade; (2) desigualdade de rácios – iniquidade desfavorável: quando os resultados dos outros são superiores aos do indivíduo, mas os *inputs* são iguais e (3) desigualdade de rácios – iniquidade favorável: quando os ganhos do indivíduo são superiores aos dos outros, embora o contributo seja o mesmo. Após esta avaliação surge, então, um ajuste dos comportamentos, pois caso não se perceba um equilíbrio, o indivíduo age de modo a repô-lo (Cunha *et al.*, 2003).

A motivação para o trabalho prende-se às consequências destas desigualdades percebidas, e explicam-se em quatro pontos principais: 1) a perceção de desigualdade cria tensão no indivíduo; 2) a tensão desenvolvida é proporcional ao grau de desigualdade percebido; 3) desta tensão resulta a alteração na sua motivação (aumenta ou reduz consoante a avaliação realizada); 4) a motivação é proporcional ao grau de desigualdade percebida (Steers *et al.*, 1996).

EQUIDADE **Resultados recebidos pelo próprio (e.g.. salário) = Resultados recebidos pelo referente (e.g.. salário dos colegas)** **Contributos do próprio (e.g., esforço) Contributos do referente (e.g., esforço dos colegas)**
INIQUIDADE DESFAVORÁVEL **Resultados recebidos pelo próprio (e.g., salário) < Resultados recebidos pelo referente (e.g., salário dos colegas)** **Contributos do próprio (e.g., esforço) Contributos do referente (e.g., esforço dos colegas)**
INIQUIDADE FAVORÁVEL **Resultados recebidos pelo próprio (e.g.. salário) > Resultados recebidos pelo referente (e.g.. salário dos colegas)** **Contributos do próprio (e.g.. esforço) Contributos do referente (e.g., esforço dos colegas)**

Figura 3 - "Representação matemática da teoria da equidade", retirado de Cunha *et al.* (2003: 113)

Com base nos postulados desta teoria, as organizações devem discriminar os contributos de cada colaborador e recompensá-lo pelo seu trabalho e esforço, sem descurar o cuidado em alcançar o melhor equilíbrio entre os dois fatores (Cunha *et al.*, 2003). Tal, irá evitar sentimentos de injustiça e/ou desmotivação. Conquanto, a teoria sustentada por Adams apresenta algumas lacunas. É de salientar o facto de permitir várias interpretações para as diferenças no desempenho de cada indivíduo, principalmente no que respeita à perceção de iniquidade por excesso. Por exemplo, a análise de equidade por excesso pode levar os indivíduos a questionar as suas qualificações para as funções, resultando numa ameaça para a autoestima ou para a segurança no trabalho. Assim, os indivíduos podem agir de modo a provar a si próprios que possuem as competências necessárias para as tarefas, aumentando o seu nível de esforço ou, por outro lado, protegendo a sua segurança no trabalho (Santos, 1999).

3.1.3.2. Teoria ModCo de Luthans & Kreitner

A Teoria ModCo (Modificação do Comportamento Organizacional – reforço) de Luthans & Kreitner (referidos por Kreitner & Luthans, 1984), ancorada nos trabalhos de Skinner, afirma que os motivos que nos levam a agir em determinado sentido têm que ver com fatores ambientais exteriores ao indivíduo, devendo-se, para uma melhor gestão, concentrar-se nos comportamentos reais dos indivíduos e nos fatores ambientais. De um modo geral, a essência desta teoria é encorajar a frequência e repetição de comportamentos desejados e desencorajar a frequência dos comportamentos indesejados. Mais concretamente, assenta na ideia de que o que determina o comportamento dos indivíduos são as consequências (recompensa/penalização) que podem daí advir. Neste sentido, a motivação seria uma consequência do estímulo de comportamentos adequados e desalento de comportamentos impróprios. Assim, o que controla o desempenho dos indivíduos são os

seus estímulos (reforços) e não as suas necessidades interiores. Este processo, denominado de aprendizagem operante, transmite a ideia de que os comportamentos vão-se alterando e afunilando por consequência do reforço (Robbins, 1998; Cunha *et al.*, 2003). Porém, Robbins (1998: 116) alerta que "na sua forma pura (...) a teoria do reforço ignora sentimentos, atitudes, expectativas e outras variáveis cognitivas que sabemos causarem impacto no comportamento".

O reforço pode ser dirigido em quatro direções: (1) positivo: recompensar o colaborador por um comportamento positivo, o que leva à repetição desse mesmo comportamento desejado; (2) negativo: incide igualmente no reforço do comportamento desejado, porém, ao invés de atribuir uma recompensa positiva, consiste em conduzir o indivíduo a evitar uma consequência negativa; (3) por extinção: reclama a retirada do reforço positivo, de modo a reduzir a frequência de um comportamento indesejado; (4) por punição: faz uso da atribuição de consequências negativas com vista à redução de um comportamento indesejado (ex. sanções disciplinares, reprimendas).

Para a gestão, esta teoria sugere a possível manipulação da conduta do indivíduo, possibilitando o reforço dos comportamentos favoráveis e a prevenção de comportamentos indesejados e desfavoráveis (Cunha *et al.*, 2003). Na voz de Kreitner & Luthans (1984), os principais impactos desta teoria na GRH assentam em quatro focos: (1) "ênfase sobre o comportamento observável do colaborador"; (2) "o reconhecimento do impacto que as consequências provocam no desempenho"; (3) "o reconhecimento de que o reforço positivo é mais eficaz que a punição para a gestão dos colaboradores"; e (4) "o efeito demonstrado sobre o desempenho do colaborador, a trabalhar numa vasta variedade de organismos" (p. 51).

Com vista a uma maior eficácia da gestão, Santos (1999) aconselha os gestores a recompensar cada indivíduo tendo em conta o seu desempenho individual. Isto porque, através do reforço positivo, a mesma recompensa para todos tende a fortalecer os desempenhos de nível médio e fraco mas a diminuir os níveis de desempenho mais elevados. Além disso, a gestão deve informar diretamente os indivíduos dos comportamentos desejados e das recompensas que lhe estão subjacentes, com vista a uma maior insistência no reforço positivo (Hamner, referido por Santos, 1999).

3.1.4. Teorias de Processo Organizacionais

3.1.4.1. Teoria da Definição de Objetivos de Locke & Latham

A Teoria da Definição de Objetivos de Locke & Latham (referidos por Robbins, 1998), visa a definição de objetivos e metas (principal fonte de motivação) que melhor conduzam à produção de níveis de desempenho elevados, além de considerar que a definição de objetivos tem maior impacto nos indivíduos do que o simples pedido 'Faça o seu melhor'. A definição de metas melhora o desempenho dos indivíduos, além do que, sendo difíceis, mas aceites, o aperfeiçoamento deste desempenho é ainda maior do que na presença de metas fáceis de atingir. Por outro lado, ter acesso a *feedback* sobre o trabalho conduz, igualmente, a um aperfeiçoamento do desempenho. Adicionalmente, a definição de metas específicas tende a ser um elemento motivador com maior força do que as metas gerais.

A teoria da Definição de Objetivos apresenta como objetivos mais eficazes, os objetivos SMART (**S**pecific – específicos; **M**easurable – mensuráveis; **A**greed – acordados, mas alcançáveis; **R**ealist – realistas, mas difíceis; **T**imed – com prazos). Tais objetivos devem ser desafiadores, mas moderadamente difíceis, de modo a serem atingíveis. Todo este procedimento é possível devido aos seguintes pressupostos:

i) Orienta a atenção e o comportamento dos indivíduos para ações que levem ao alcance dos objetivos;
ii) Conduz a maiores níveis de esforço;
iii) Desenvolve a criação de meios para se atingir os objetivos;
iv) Define prazos para o alcance dos objetivos;
v) Conduz ao desenvolvimento de capacidades para ultrapassar obstáculos ou dificuldades;
vi) Por serem objetivos com prazos, tendem a diminuir a possibilidade de adiamento do alcance dos mesmos;

Contudo, a definição de objetivos apresenta condições de sucesso e aspetos negativos. As condições de sucesso estão dependentes da aceitação desses objetivos por parte dos indivíduos, da participação conjunta na definição dos objetivos, da transmissão de *feedback* e da existência de recompensas. Os aspetos negativos referem-se à eventualidade de se exercer maior enfoque numa das

metas e desviar a atenção dos indivíduos de outros comportamentos igualmente relevantes, à falta de capacidade, que pode anular os efeitos motivadores e, por fim, à probabilidade de distrair ou prejudicar o desempenho quando na presença de atividades mais complexas (Cunha *et al.*, 2003).

Na opinião de Santos (1999), a presente teoria, de entre as apresentadas neste quadro, é a que reflete maior evidência e validação empíricas. Esta serviu a base para a criação de instrumentos de gestão que integrassem gestor e subordinado na definição (conjunta) de objetivos, com o propósito de desenvolver o empenhamento e a responsabilidade do trabalhador para com o seu trabalho e os objetivos subjacentes.

3.1.4.2. Teoria das Expetativas de Vrrom

A Teoria das Expetativas de Vroom (referido por Chiavenato, 1995) defende que a motivação é desenvolvida em função dos objetivos e escolhas pessoais, assim como das suas consequências. A motivação para o trabalho decorre da presença de três fatores: (1) "objetivos individuais, ou seja, a força do desejo de atingir os objetivos"; (2) "a relação que o indivíduo percebe entre produtividade e alcance dos seus objetivos individuais"; (3) "a capacidade do indivíduo influenciar a sua própria produtividade, à medida que acredita poder influenciá-la" (p. 74).

Aquilo que explica esta motivação para o trabalho é a "expetativa" do indivíduo, isto é, a crença de que determinado comportamento pode levar a um objetivo final. Se o indivíduo procura um "resultado intermediário" (por exemplo, produtividade elevada) está em busca de meios para atingir algum objetivo. Neste sentido, concebe determinadas preferências (ou valências), para cada objetivo final, as quais exprimem a atratividade que esse resultado final representa para si. A valência pode ser positiva (resultado atrativo que leva a maior esforço), negativa (resultado insatisfatório que diminui o esforço para atingir algo) ou neutra (quando o resultado é indiferente). Esta relação entre os resultados intermediário e final chama-se de "instrumentalidade", e exprime o grau em que o resultado a obter conduz ao acesso a um outro resultado desejado (quando uma melhor classificação pode resultar em promoção). Se o indivíduo se apercebe que não existe relação entre o resultado intermediário e o resultado final, a instrumentalidade é nula. (Chiavenato, 1995; Cunha *et al.*, 2003).

A motivação expressa-se na seguinte fórmula:

Motivação = f (expetativa x instrumentalidade x valência)

Figura 4 - "Fórmula matemática da motivação", retirado de Cunha *et al.* (2003: 118)

A nível prático, deve existir uma preocupação em analisar as perceções de autoeficácia dos indivíduos em relação às metas definidas, pois a baixa autoeficácia corresponde a baixas expetativas. De igual modo, deve avaliar-se o grau de instrumentalidade das recompensas e ajustá-las a cada indivíduo. Deve existir, ainda, uma preocupação da chefia em gerir as expetativas individuais tendo em vista o aumento da motivação e, não menos importante, facultar um conjunto de diferentes prémios de onde cada indivíduo possa escolher aquele que mais lhe aprouver (Cunha *et al.*, 2003).

Na perspetiva de Santos (1999), embora considere as vantagens desta teoria há limitações da mesma que devem ser expostas. Em primeiro lugar, a autora enuncia o facto de a teoria das expetativas qualificar o indivíduo como "calculista nos seus processos de tomada de decisão" (p. 16). Esta consideração toma a motivação como um processamento racional e consciente, ignorando e descurando os pressupostos de uma motivação subconsciente, a qual é defendida pela autora, pois como a própria declara "os indivíduos não estão sempre conscientes das suas motivações e expectativas" (p. 16). A segunda crítica explanada refere-se ao facto de considerar os indivíduos hedonistas, capazes de calcular o prazer ou a dor consequentes das suas escolhas. Por outro lado, suporta uma lacuna na definição de 'esforço' que os indivíduos estão dispostos a fazer. E, ainda, não exibe qualquer discriminação sobre a importância dos resultados ou recompensas para cada indivíduo e/ou para que contextos.

3.2. Principais Fatores Motivacionais para o Trabalho Voluntário

De acordo com McKee (2010), são sete os principais fatores de motivação no contexto do trabalho voluntário, a elencar:

1) *Feedback*: um *feedback* positivo, além de não implicar qualquer custo pode aumentar, em grande escala, os níveis de motivação dos voluntários;

2) Reconhecimento: entenda-se por reconhecimento o ato de reconhecer o valor dos objetivos alcançados no trabalho;

3) Recompensa: prende-se com o ato de presentear o voluntário pelo excelente trabalho ou pela superação dos objetivos;

4) Conferências: a presença em conferências centra-se na oportunidade proporcionada aos voluntários para exporem e trocarem impressões sobre os seus pontos de vista e as suas ideias dando-lhes, igualmente, a possibilidade de discutirem os temas a tratar. Tal oportunidade tende a aumentar a

sua motivação pelo simples facto dos indivíduos estarem envolvidos nos processos. Assim, as conferências oferecem dois benefícios principais: a formação e a motivação. A troca de ideias pode funcionar, também, como um modo de aperfeiçoamento das tarefas realizadas;

5) Tempo: a disponibilidade de tempo é identicamente motivadora, pois os voluntários podem discutir e partilhar as suas experiências de trabalho, entre si e/ou com os trabalhadores remunerados, sentindo uma valorização do mesmo por parte do outro;

6) Comida grátis: a referência à comida grátis surge, principalmente, nas situações em que o trabalho se prolonga durante muitas horas. A título de exemplo, o autor explica que em reuniões que excedem o horário de trabalho e se estendem pela noite dentro, a oferta de comida motiva e incentiva os voluntários;

7) Diversão: na medida em que o trabalho voluntário atinge elevados níveis de stresse, um momento de diversão é considerado uma condição de alívio e desanuvio. Pois, quanto maior a paixão e a seriedade que transportámos para o trabalho, mais elevadas são as probabilidades de nos esquecermos de rir.

Independentemente das forças geradoras, os motivos apontados pela literatura que conduzem os indivíduos a fazerem voluntariado são inúmeros (Cnaan & Goldberg-Glen, 1991). É importante entender que diferentes indivíduos podem desenvolver as mesmas atividades, ou atividades muito semelhantes, mas por motivos diferentes (Clary, Snyder, Ridge, Copeland, Stukas, Haugen & Miene, 1998). Contudo, para ser possível gerir eficazmente uma força de trabalho não remunerada é fundamental entender as motivações que levam estes indivíduos a despender do seu tempo e a doar as suas competências. Tal análise vai permitir proporcionar os benefícios que os voluntários procuram e atender às suas necessidades e expetativas, na tentativa de persuadi-los a criar uma relação de troca com as organizações (Wymer, 1998). Ao mesmo tempo, Chambre (referido por Bussell & Forbes, 2002) sustenta que o êxito do recrutamento e da retenção depende, consideravelmente, da compreensão e do conhecimento das motivações que determinam os voluntários.

Como anteriormente referido, para que a atividade seja qualificada como voluntária, o altruísmo deve ser a motivação principal. Entenda-se o altruísmo, como a doação de tempo ou qualquer outro bem ou serviço que contribui para o bem-estar dos outros, realizado sem nenhuma obrigação nem esperança em obter algo de volta no futuro (Kennett, referido por Halba, 2004). Conquanto, os indivíduos e as organizações podem fazer voluntariado por outras razões que não motivos ingenuamente altruístas (Bussell & Forbes, 2002) e seria inconsciente pensar no altruísmo

como a motivação exclusiva ou pura, sem se considerar a existência de motivações distintas 'escondidas' (Wilson & Pimm, 1996).

Segundo Clary, Snyder, Ridge, Copeland, Stukas, Haugen & Miene (referidos por Clary & Snyder, 1999), as motivações que levam ao voluntariado podem dividir-se por funções, em concreto:

(i) a função de valores, relacionada com o altruísmo e o humanismo, sendo que aqueles que se guiam por esta função têm como ambição transmitir e agir sobre os seus próprios valores e princípios;

(ii) a função de compreensão, que respeita à ânsia em aprender mais sobre o mundo e expandir conhecimentos e habilidades;

(iii) a função de aperfeiçoamento, com vista ao desenvolvimento e crescimento psicológico através do voluntariado;

(iv) a função de carreira, ligada ao objetivo de adquirir experiências com base no voluntariado para uma possível carreira profissional;

(v) a função social, orientada para a criação de laços de amizade e de novos conhecimentos na comunidade;

(vi) a função de proteção, com vista à redução de sentimentos negativos, como a culpa, ou à resolução de problemas pessoais, como uma forma de 'escapar' temporariamente a esses problemas.

O estudo de Clary & Snyder (1999) acerca das motivações que levam os indivíduos para o voluntariado, conclui que as funções mais proeminentes são a função de valores, de compreensão e de aperfeiçoamento, além de se verificar que um indivíduo pode manifestar mais do que uma motivação em simultâneo.

Considerando Cermak, File & Prince (referidos por Wilson & Pimm, 1996), muitos indivíduos são levados a voluntariar-se pela influência da família, por ser já uma tradição ou um valor inerente que passa de geração em geração. Por outro lado, podem ser os valores e princípios pessoais que movem os indivíduos a voluntariar-se, o que lhes permite agir sobre esses valores com o objetivo de os expressar e incuti-los a outros. Tais valores podem associar-se ao dever cívico, a crenças religiosas que pugnam pela generosidade e humanidade ou ao desejo em ajudar os outros (Wymer, 1998). Outros motivos dizem respeito a orientações naturais como o desejo de ajudar os outros sem esperar qualquer lucro ou, ainda, ao facto de já se ter beneficiado do trabalho de voluntários e se sentir necessidade de recompensar essa ajuda. Um outro incitador de motivação é o desejo de ser um participante ativo e

integrado na sociedade e dar o seu contributo para a mesma, fazendo algo útil e ocupando o tempo livre com boas causas (Gay, 2001; McCurley & Lynch, 2006). Este interesse pode, também, partir da necessidade de ser bem aceite pelos outros e estar envolvido na comunidade (McCurley & Lynch, 2006), bem como uma forma de obter satisfação pessoal (Dolnicar & Randle, 2004), de combater a solidão e criar relações com pessoas de interesses semelhantes ou, meramente, por um interesse próprio em determinadas causas ou projetos (Wilson & Pimm, 1996).

Todavia, os voluntários podem agir por motivos egoístas, isto é, que não puramente altruístas, com vista à satisfação das suas metas sociais e psicológicas (Cnaan & Goldberg-Glen, 1991). É neste sentido que se faz referência a motivações não altruístas que podem ser a influência e o catalisador do voluntariado, tais como o interesse em se inserirem em partidos políticos na busca pela honra e pela posse, ou pela oportunidade de se conhecerem pessoas influentes com posições de poder ou estatuto. O desejo de se exercer poder é também mencionado pela literatura e este pode estar camuflado sob diversas capas como, por exemplo, usar um uniforme que confere ao indivíduo um determinado grau de autoridade e de dignidade (Wilson & Pimm, 1996). O prestígio e o reconhecimento a nível social são também confirmados no estudo de Ferreira, Proença & Proença (2008), que o justificam e associam com a perspetiva de Vitner, Shalom e Yodfat (referidos por Ferreira *et al.*, 2008) que, por sua vez, advogam que os voluntários movidos por estas forças esperam alcançar determinados graus de respeito e estatuto na sociedade. No entanto, estes fatores são identificados pelos próprios como uma ação de causa social e pela sua idoneidade em se integrar e cooperar positivamente para com a sociedade (Harris referido por Wilson & Pimm, 1996; Ferreira *et al.*, 2008). Contudo, são poucos os indivíduos que assumam a 'honra cívica' como sendo a sua principal motivação, embora esta possa constituir uma das principais causas, particularmente, para aqueles que se envolvem em atividades políticas ou em obras de caridade. São igualmente mencionadas regalias às quais os indivíduos podem ter acesso ao fazer voluntariado, tais como viagens, bilhetes para concertos, entradas livres em museus ou em exposições. Wilson & Pimm (1996) ressalvam que a satisfação das motivações secretas ou camufladas só podem ser insinuadas.

O voluntariado pode, similarmente, ser visto como uma oportunidade para desenvolver conhecimentos e capacidades que permitam apoiar uma futura carreira profissional (Halba, 2004). A autora afirma, ainda, que o voluntariado, principalmente no desporto, é muito recorrente entre os jovens, e pode ser um método para a aquisição de conhecimentos práticos, úteis para o seu futuro profissional. Numa outra perspetiva, pode ser uma fonte de desenvolvimento dos conhecimentos já

adquiridos ou para a apreensão de novas qualificações ou experiências de trabalho (McCurley & Lynch, 2006).

Embora as motivações individuais possuam o seu peso, a probabilidade de alguém se tornar voluntário aumenta quando parte de pedido de uma pessoa relevante, se tiver um familiar ou amigo na organização ou se o recrutamento for realizado através de contacto pessoal (Wymer; Riecken, Babakus & Yavas, referidos por Bussell & Forbes, 2002). Porém, esta última estratégia de recrutamento tem vindo a ser bem-sucedida em contextos mais tradicionais, mas numa era de constante evolução em que as organizações carecem de mais e nova força voluntária, o recrutamento de 'boca-em-boca' pode não ser suficientemente eficaz, como avisam Schmiesing & Safrit (2007).

4. Alegação da Profissionalização do Trabalho Voluntário

Como foi possível verificar no subcapítulo anterior, as motivações dos voluntários podem prender-se com a aquisição de novos conhecimentos e habilidades com vista à melhoria da carreira profissional. Neste sentido, Halba (2004) demonstra a importância em se identificar, avaliar e validar as competências e qualificações que os indivíduos adquirem através do voluntariado, como uma aprendizagem informal para fins profissionais e de enriquecimento do currículo pessoal. Segundo a autora, este processo é benéfico para jovens sem experiência profissional e que encontram fortes dificuldades de integração no mercado de trabalho, ou para indivíduos que não exercem qualquer atividade há um período significativo, possibilitando-lhes reciclar e adquirir novos conhecimentos. A experiência de voluntariado torna-se uma oportunidade para experimentar, desenvolver ou renovar competências e qualificações específicas num determinado contexto, público ou privado, com colaboradores profissionais e não profissionais. Para muitos, a oportunidade de colocar tais habilidades em prática nunca surgiu em contexto profissional, sendo o voluntariado uma via para tal. Por outro lado, as habilidades utilizadas para o voluntariado são apreendidas profissionalmente ou através de formação (percurso académico). Todo este processo ganha realce ao se verificar que o exercício do voluntariado exige competências específicas, o que leva à necessidade de sujeitar os voluntários a formação profissional orientada para as funções. Assim, a avaliação das experiências de voluntariado é um bom mote para o reconhecimento formal dos conhecimentos e das competências adquiridas, com o intuito de fazer uso dos mesmos em contexto profissional. O maior objetivo desta validação prende-se com o reconhecimento de tais qualificações por parte dos setores público e privado, em igualdade de condições com os processos formais como o percurso académico ou a formação profissional. É importante revelar que, nestes termos, estará em causa uma profissionalização do voluntariado, o que pode não ser aceite pelas próprias associações e é rejeitado pelos defensores do voluntariado 'puro'. De facto, estes últimos advogam que a profissionalização esbate o significado do voluntariado e o sentido do altruísmo, que deve ser completamente desinteressado de qualquer compensação.

De acordo com os dados do estudo de Gay (2001), a maioria dos voluntários que foram questionados e se pronunciaram sobre a profissionalização, mostrou-se favorável e/ou indiferente à mesma, havendo apenas 10% a considerar a profissionalização um processo desnecessário. Embora as percentagens sejam consideráveis, é preciso não descurar o facto de a maior fatia da amostra ter qualificação profissional e maior consciência da profissionalização e dos seus benefícios.

5. Pressupostos de uma Política de Voluntariado

O trabalho voluntário, como tem sido referido, tem vindo a tornar-se cada vez mais especializado e, neste sentido, uma abordagem mais formal para a coordenação dos voluntários começou a ganhar importância, quer pelos benefícios do trabalho realizado, quer pelos seus riscos e custos subjacentes (Graff, 2006). Infelizmente, a maior parte das Organizações Sem Fins Lucrativos (O.S.F.L.) não se apercebe do potencial dos seus voluntários e não desenvolve os meios necessários para tirar o máximo proveito dos mesmos. Em síntese, como explicam Eisner *et al.* (2009), tais organizações não conseguem um bom desempenho na gestão de voluntários e, como consequência, mais de 1/3 de voluntários desiste de doar o seu tempo e conhecimentos para as causas das organizações, o que tem resultado em elevadas perdas financeiras. É, neste sentido, que se eleva a importância em investir na gestão de voluntários, espelhando um maior aproveitamento dos conhecimentos e benefícios que estes podem oferecer (The Urban Institute, 2004).

De acordo com o The National Centre for Volunteering (2002), uma política de voluntariado constitui o apoio para o desenvolvimento das próprias organizações e para o envolvimento dos voluntários com a mesma. Possibilita o desenvolvimento, a coesão e a congruência de todas as práticas de gestão que são passíveis de afetar os voluntários, como por exemplo o recrutamento, a seleção, a segurança e a saúde. Além disso, constitui um apoio para a definição dos papéis que os voluntários desempenham, e para a criação das expetativas sobre como estes esperam ser tratados. Esta é uma condição que transmite um certo grau de segurança, pois proporciona a criação de um contrato psicológico mais realista.

Como advoga Brudney (2005), um bom Plano de Voluntariado pode reforçar, quer aos voluntários quer aos outros trabalhadores remunerados, a ideia de que o trabalho voluntário é valorizado e deve ser levado a sério, promovendo também melhores níveis de empenho e, consequentemente, melhores resultados. Ao mesmo tempo, demonstra o compromisso e o cuidado da organização para com os voluntários. As políticas de voluntariado ajudam, igualmente, a garantir a equidade e a coesão, pois tratando-se de uma força de trabalho muito diversificada, garante que todos são tratados da mesma forma. Tal permite a estruturação de relacionamentos mais consistentes entre voluntários, funcionários remunerados e beneficiários (Ellis, 2005).

Um estudo de Hager & Brudney (2004b) sobre a avaliação dos benefícios dos programas de voluntariado vem reforçar a sua importância, tendo os autores concluído que as organizações que adotam mais práticas de gestão de voluntários colhem um maior número de benefícios. Estes agentes

produzem valor para as instituições quando devidamente geridos e coordenados. De acordo com Graff (2006), este procedimento de gestão implica um conjunto de práticas como avaliação de necessidades, recrutamento, seleção, orientação, formação, colocação, supervisão e apoio contínuos, reconhecimento e avaliação de desempenho do programa. Assim, quanto mais complexo, arriscado ou sofisticado for o trabalho do voluntário, mais dispendiosas (logística e financeiramente) ficam as referidas práticas, na medida em que se vai apurando o seu grau de formalidade. Deve ter-se em conta que as práticas de gestão a adotar deverão ser definidas pelas necessidades e caraterísticas de cada instituição, tal como o tamanho, o nível de envolvimento do voluntariado, os papéis desenvolvidos pelos voluntários e a indústria da própria organização (Hager & Brudney, 2004a).

Um forte programa de voluntariado implica não só uma equipa de voluntários competentes e determinados mas, também, 'profissionais' com conhecimentos e competências para os administrar. Ou seja, indivíduos capazes de induzir uma mudança construtiva na gestão do voluntariado no seio das organizações (Wilson, referido por Hange, Seevers & VanLeeuwen, 2002). Pode concluir-se, neste ponto, que a aposta neste tipo de programas, quando bem administrados, aumenta os benefícios e reduz as dificuldades inerentes ao trabalho realizado. Para tal, deve ter-se em linha de conta que a falta de fundos para apoiar a gestão de voluntários e a falta de tempo dos funcionários remunerados para formar, apoiar e supervisionar os mesmos podem constituir um problema constante. Estas lacunas pendem para o absentismo, para a redução dos níveis de motivação e para hábitos de insegurança, ou para trabalhos de fraca qualidade, isto é, para comportamentos contraproducentes (Hager & Brudney, 2004b).

Os Planos de Voluntariado tendem a apresentar-se mais metódicos e organizados. No recrutamento procura-se atrair os voluntários com as caraterísticas adequadas às necessidades da organização e na seleção há uma preocupação em eleger os indivíduos com as competências que melhor se encaixam no perfil das funções, o que evita acolher candidatos com perfis inapropriados (Graff, 2006). Todavia, este processo ainda é muito subvalorizado, embora os esforços para uma melhoria e desenvolvimento do mesmo sejam consideráveis. De facto, tem vindo a aumentar o tempo dedicado e o número de boas práticas adotadas para a gestão dos voluntários, sendo as organizações com maior rendimento que se mostram mais adeptas das melhores práticas de gestão (Brewis, Hill & Stevens, 2010; The Urban Institute, 2004). Ressalve-se que as organizações mais pequenas tendem a adotar um número inferior de práticas de gestão devido às menores capacidades financeiras (Machin & Paine, 2008).

A função do gestor, neste contexto, é igualmente desvalorizada. Como concluído no trabalho de Machin & Paine (2008) sobre as capacidades organizacionais para a gestão de voluntários, esta não é, em alguns casos, uma responsabilidade dos gestores e muito menos está incluída na descrição dos seus cargos, o que reclama a necessidade de desenvolver o perfil dos gestores de voluntariado e considerar esta função como uma profissão. Subsiste, no entanto, uma tendência crescente para as organizações delegarem estes papéis a voluntários (Brewis *et al.*, 2010).

Graff (2006) explica que a maior parte dos gestores remunerados possui uma vaga consciência de que os voluntários são uma força de trabalho utilizada, embora desconheçam a forma como operam, o quão importantes são para a instituição, ou até mesmo que é necessário implementar políticas de envolvimento e retenção com vista ao aumento da sua produtividade. Esta postura, por sua vez, tem vindo a limitar os contributos e o potencial dos voluntários. Todavia, Machin & Paine (2008) acreditam que os gestores demonstram já uma maior preocupação com as políticas de reconhecimento e recompensa, com as lacunas na execução das tarefas dos voluntários e com as necessidades de formação, embora a formação que permaneça predominante seja do tipo interno e informal (Brewis *et al.*, 2010). Além de conseguirem uma boa gestão dos Planos de Voluntariado (quando dedicam uma parte substancial do seu tempo para essa tarefa) os gestores remunerados são, regra geral, preferidos face aos voluntários, o que revela uma determinada relutância das organizações em delegarem tais funções a estes últimos. Porém, no estudo de Machin & Paine (2008), verifica-se que a gestão de voluntários não é, normalmente, a função principal dos responsáveis pela mesma, observando-se que apenas 1 em cada 9 gestores (9% da amostra) se entrega a tempo inteiro a estas funções. Por outro lado, aquando da multiplicidade de papéis, a média de tempo despendido para estas tarefas ronda apenas os 30%, apesar de se verificar que as instituições que possuem um gestor remunerado tendem a implementar e investir num maior número de boas práticas de gestão (The Urban Institute, 2004).

Os responsáveis pela gestão dos voluntários devem ser capazes de inspirar os voluntários a oferecer o seu tempo e dedicação, mantê-los constantemente motivados, garantir que estão a desempenhar papéis relevantes e condizentes com as suas qualificações, e assegurar que funcionários remunerados e voluntários podem criar uma equipa consistente (Brewis *et al.*, 2010). Na voz de Ellis (2005), as suas habilidades devem abarcar, ainda, a capacidade para reconhecer o valor dos voluntários, resolver eventuais conflitos, implementar políticas de orientação e formação e desenvolver técnicas de recrutamento eficazes. Ao mesmo tempo, este responsável deve representar os interesses dos voluntários, refletindo-os no planeamento e na tomada de decisões de gestão.

No trabalho de Boyd (2003) sobre a identificação das competências exigidas para um gestor de voluntariado é possível averiguar que o número de gestores a possuir formação avançada na administração de programas de voluntariado, formação em gestão ou experiência pessoal na área em questão é muito reduzido (Brudney & Schmahl, referidos por Boyd, 2003). Assim, Boyd (2003) apresenta as cinco principais áreas de competência para um coordenador de voluntariado:

1) Liderança organizacional: esta área pressupõe "habilidades de planeamento e avaliação de necessidades, compromisso e comunicação da missão e da visão da organização a voluntários, beneficiários e público em geral" (p. 50);

2) Competências de liderança de sistemas: envolve a "compreensão do sistema organizacional e a partilha da liderança e do poder através da delegação e da colaboração" (p. 50). Subentende a compreensão das ações dos outros e a capacidade de criar uma equipa de trabalho coesa com uma competência de resolução de problemas eficaz;

3) Cultura organizacional: os coordenadores devem ser capazes de "ajudar os outros a entender a filosofia do voluntariado e o modo como os voluntários contribuem para a missão da organização" (p. 50). É importante, para tal, criar um clima de confiança entre voluntários e restantes funcionários, e ter a capacidade de motivar e inspirar os voluntários concebendo uma visão bem fundamentada e transmitida;

4) Habilidades pessoais: a categoria de habilidades pessoais abrange as habilidades para a "criação de boas relações com os voluntários, mas também a capacidade para resolver problemas, prever e gerir a mudança organizacional" (p. 51);

5) Habilidades de gestão: esta última condição reúne as "habilidades necessárias para criar e manter um programa de voluntariado" e implementar todas as práticas que lhe estão subjacentes (p. 51).

Por outro lado, o autor expõe um conjunto de barreiras que desanimam os coordenadores a adquirir as competências necessárias para a gestão dos voluntários.

i) falta de comprometimento organizacional e suporte para os voluntários;

ii) outras responsabilidades e funções paralelas;

iii) carência de uma filosofia pessoal sobre o conceito do voluntariado;

iv) falta de conhecimentos básicos sobre os sistemas de voluntariado;

v) falta de experiência ou de formação na área da administração de voluntários;

vi) falta de conhecimento sobre as competências necessárias à gestão de voluntários;

vii) baixa importância atribuída ao papel a desempenhar;

viii) falta de acesso à formação necessária para a aquisição de competências;

ix) alvo de ameaças por parte de voluntários;

x) ambiente organizacional pouco propício ao desenvolvimento do indivíduo.

Deste modo, é importante que os gestores procurem adquirir conhecimentos e habilidades através de ações de formação ou outros programas relevantes, para o melhor desempenho das suas funções. Aludem Machin & Paine (2008), que existe, entre os gestores de voluntariado, uma preferência por métodos informais de desenvolvimento pessoal ou cursos de formação de curta duração. De acordo com Gay (2001), um método informal de adquirir conhecimento relaciona-se com a troca de ideias em conferências, seminários ou reuniões, que podem complementar e enriquecer os métodos formais. No estudo de Hange *et al.* (2002), sobre as capacidades dos responsáveis pela Gestão de Recursos Humanos (GRH) na execução das tarefas subjacentes, verifica-se a necessidade dos mesmos se sujeitarem a ações de formação sobre as práticas de GRH que levam a cabo. Mais concretamente, faz-se referência às falhas no exercício de um grande número de práticas, tais como, identificação de oportunidades, recrutamento, seleção, orientação, formação, utilização, supervisão, reconhecimento e avaliação de voluntários. Ainda neste estudo é realçado o facto de os supervisores participarem em seminários, *workshops* e realizarem, frequentemente, leituras em revistas ou artigos sobre voluntariado, mas não se preocuparem em participar em atividades de desenvolvimento profissional relacionadas com o voluntariado. Assim, Brewis *et al.* (2010) advogam que os métodos mais propícios para o desenvolvimento de habilidades de gestão de voluntários são, entre outros, a participação em ações de formação externas, a criação de redes de apoio entre todos os colaboradores da organização, a criação de fóruns de discussão internos e o desenvolvimento de programas de consultoria ou mentoria.

Ficando latente a complexidade da função do coordenador, afirma-se ainda que a escolha de um colaborador remunerado pode colocar em risco a boa execução de outros papéis pelos quais, regularmente, está incumbido. Todavia, um voluntário pode realizar este papel tão bem quanto um colaborador remunerado, sem arrastar o problema da falta de tempo para outras funções. Por outro lado, apresenta uma maior capacidade e probabilidade para construir um relacionamento particular e caraterístico com os outros voluntários, aperfeiçoando a sua experiência e a eficiência do próprio programa de voluntariado (Hager & Brudney, 2004b). Realce-se que aqueles que melhor conhecem as

finuras do voluntariado são, naturalmente, os próprios voluntários, o que prediz a necessidade em envolver os mesmos nos processos que os regem (Ellis, 2005).

Posto isto, será aconselhável para as organizações colocarem maior ênfase na escolha de um colaborador (remunerado ou não) com conhecimentos e aptidões relevantes para o cargo ou proporcionar os devidos recursos e oportunidades para adquiri-los, com vista ao melhor rigor e eficácia da gestão.

5.1. Procedimentos a Considerar na Implementação e Administração de uma Política de Voluntariado

Tomando-se por referência Grossman & Furano (2002), existem três elementos fundamentais para o sucesso de qualquer programa de voluntariado: (1) a capacidade do recrutamento, tendo em vista a adequação do perfil do voluntário às exigências da função e ao sucesso no seu desempenho; (2) a orientação e formação, essenciais para facultar aos voluntários os conhecimentos e habilidades necessárias; e, por último, (3) a capacidade da equipa de trabalho já existente fornecer apoio contínuo aos voluntários, de forma a garantir que o trabalho e tempo despendido àqueles não se revelem um desperdício sem retorno.

É essencial, então, construir uma infraestrutura que possibilite orientar os voluntários nas suas tarefas, de modo a desenvolver os níveis de retenção. Caso contrário, tenderá a prevalecer o desinteresse no trabalho e os voluntários poderão afastar-se da organização. É neste sentido que os autores afirmam que "não importa quão bem-intencionados são os voluntários, a menos que haja uma infraestrutura para apoiar e direcionar os seus esforços" (Grossman & Furano, 2002: 15).

Não menos importante é a consulta que deve ser feita à força de trabalho remunerada na tentativa de perceber quais são as suas perceções e representações no que respeita ao recurso a voluntários. Este procedimento serve para que se esclareçam as dúvidas que os colaboradores remunerados possam ter em relação ao papel que os voluntários vão desempenhar, uma vez que tendem a criar 'medos' face às implicações que o recurso a voluntários pode trazer – em concreto, a substituição do trabalho remunerado. Caso a organização já possua voluntários, a consulta a estes membros é igualmente necessária, de modo a não interpretarem as novas políticas como impositivas. Importa salientar que todos os membros da hierarquia devem ser consultados, inclusive a administração, uma vez que será esta a torná-lo um documento formal, facultando-lhe a credibilidade

necessária para ser respeitado (The National Centre for Volunteering, 2002). Esta consulta torna-se ainda mais relevante na medida em que, como expõem Wilson & Pimm (1996), as visões de funcionários e voluntários podem ser antagónicas, no que respeita às funções exercidas por cada força de trabalho. Os funcionários remunerados tendem a considerar que os voluntários são favorecidos e responsáveis pelas tarefas mais gratificantes, enquanto eles levam a cabo as tarefas mais críticas e desagradáveis. Além disso permanece, constantemente, o 'medo' de serem substituídos pela força de trabalho voluntária.

Como segundo argumento, estes últimos autores expõem a questão de ser necessária a criação de um grau de 'paciência' e sensibilidade por parte dos funcionários com autoridade administrativa, para assumirem e aceitarem os voluntários nas suas equipas de trabalho. Estes colaboradores, assim como a restante equipa, devem procurar criar um clima de compreensão para com o trabalho realizado pelos voluntários, uma vez que esta fusão pode conduzir a sentimentos de retaliação e incómodo.

Em terceiro, e último, os mesmos autores apresentam a questão que será, à partida, a mais difícil de gerir, a que diz respeito à superioridade moral que os voluntários sentem face aos trabalhadores remunerados. Tal sentimento advém do facto de considerarem o seu trabalho mais 'puro', liberto de qualquer interesse financeiro. É neste sentido que se defende a importância de se consultarem todos os colaboradores (remunerados e voluntários) com a vista a diminuir estas consequências que podem prejudicar o clima, o comprometimento e a motivação no trabalho.

Atente-se, para uma melhor compreensão da gestão de voluntários, a algumas práticas de gestão e aos procedimentos subjacentes às mesmas, apoiando-se a pesquisa-base nas orientações do The National Centre for Volunteering (2002), sendo que as principais áreas de ação para uma política de voluntariado são: recrutamento e seleção, diversidade, formação e desenvolvimento, supervisão e apoio, seguro, saúde e segurança, e igualdade de oportunidades. Wilson & Pimm (1996) acrescentam as práticas de avaliação de desempenho e da rescisão de contrato. Note-se, desde já, que a força de trabalho voluntária não deve ser qualificada como um todo homogéneo, por exemplo ao nível de motivações, aspirações, experiências e conhecimento, o que implica a necessidade de adaptar cada Plano de Gestão de Voluntários às caraterísticas de cada grupo de trabalho voluntário (Wymer, 1998).

Analise-se, então, em mais pormenor, cada uma das práticas de gestão acima mencionadas.

a) Recrutamento: este é caraterizado por Dolnicar & Randle (2004) como o maior problema a enfrentar no século XXI pelas organizações que dependem de voluntários. Tal é particularmente

assinalável quando as necessidades das mesmas coincidem com o horário de trabalho remunerado (Hager & Brudney, 2004b), o que reflete a urgência em desenvolver formas de trabalho voluntário mais flexíveis, para atrair potenciais voluntários que possuam um trabalho regular (The Urban Institute, 2004). Os métodos de recrutamento utilizados pelas organizações são, regra geral, métodos passivos como através de amigos, através da página da internet da instituição ou o chamado recrutamento de 'boca-em-boca'. Porém, estes métodos não têm sido os mais eficazes pois, como considerado por Lynch & Russel (2010), há uma elevada percentagem de indivíduos interessados em fazer voluntariado mas não têm conhecimento das organizações que necessitem das suas habilidades. Esta falta de divulgação torna-se, por si só, uma barreira ao envolvimento das pessoas com as organizações. E perspetiva-se, para longo prazo, que este seja um problema que irá limitar as ações das instituições no futuro (Machin & Paine, 2008). Importa, ainda, no processo de recrutamento, que se definam os métodos a adotar para recrutar os voluntários. Estes referem-se ao tipo de anúncios a utilizar, à criação (ou não) de formulários para candidatura, ao uso de entrevista, ou à forma como lidar com voluntários que não possuam as competências essenciais para o cargo que a organização pretende, de modo a não afastar esta força de trabalho (The National Centre for Volunteering, 2002). Como referem Wilson & Pimm (1996), é salutar, nesta prática, proceder à definição do perfil de indivíduos que servem o propósito da organização, assim como a função onde se pretende enquadrar o voluntário, quer a nível estrutural, quer no grupo de trabalho. Só depois de assentes estes procedimentos, é que se devem conceber e aplicar os meios para captar a atenção dos interessados que exibam as habilidades para ocupar os cargos disponíveis (Ellis, 2005).

Para Wilson & Pimm (1996), os canais de comunicação para o processo de recrutamento são um fator substancial. Devido à escassez de recursos financeiros para suportar os encargos com os métodos de publicidade tradicionais, as organizações podem desenvolver, através da comunicação, aquilo a que denominam de "*marketing* em rede" (Wilson & Pimm, 1996: 30). Ou seja, seduzir indivíduos através de outros que já tenham ligação com a organização, espalhando a palavra por amigos, familiares ou contactos com pessoas de interesses e aspirações comuns. No entanto, a base desta comunicação prende-se com a divulgação dos benefícios da participação, e dos benefícios que incorrem do alcance dos objetivos e aspirações.

Outra questão do recrutamento prende-se com a diversidade. A organização deve procurar recrutar uma força de trabalho diversa de modo a conseguir responder às necessidades de todos aqueles que dela beneficiam. Portanto, a fase de recrutamento torna-se essencial para chamar a atenção de voluntários com diferentes perfis e competências, e não se limitar a um conjunto restrito de

indivíduos. Tal procedimento tem como objetivo criar uma organização que beneficie de diferentes ideias, habilidades e origens e onde as necessidades são estimuladas e valorizadas, além de possibilitar a inclusão de pessoas com diversas formações e experiências com capacidade e possibilidade de participar e dar o seu contributo. Assim, torna-se relevante criar uma estratégia de recrutamento capaz de captar os voluntários com as competências e caraterísticas adequadas. Por exemplo, se a organização pretende recrutar indivíduos jovens, pode mostrar como o voluntariado é importante para o enriquecimento do *curriculum vitae* de cada um. Se, pelo contrário, está interessada numa mão de obra mais qualificada ou com mais experiência de vida, deve focar-se numa estratégia que mostre como o voluntariado pode ajudar a colocar as habilidades apreendidas ao longo da vida em boas causas, ou dar-lhes a oportunidade de experimentar algo novo, ou de conhecer novas pessoas, por exemplo (The National Centre for Volunteering, 2002).

Findo o processo de recrutamento, a preocupação das instituições deve voltar-se para o processo de seleção.

b) Seleção: Esta tarefa é, muitas vezes, difícil, frustrante e morosa e, como tal, exige um elevado nível de delicadeza e 'tato' por parte de quem a está a executar (McNeely, Schmiesing, King & Kleon, 2002). No entanto, Fisher & Cole (referidos por McNeely *et al.*, 2002) advogam que os responsáveis por esta prática devem ter o cuidado de reconhecer que a seleção de voluntários deve agregar os mesmos procedimentos que a seleção de colaboradores remunerados. Querendo com isto dizer que deve apresentar desafios e oportunidades para a organização (McNeely *et al.*, 2002).

É imperativo um processo de seleção que permita identificar os indivíduos com as competências e habilidades mais adequadas à função, ou com perspetivas de desenvolvimento de competências através de formação, de modo a possibilitar o ajustamento das habilidades pessoais às necessidades organizacionais (Wilson & Pimm, 1996). Conquanto, algumas organizações não conseguem proceder a uma seleção viável da força de trabalho voluntária, considerando que toda a ajuda é bem-vinda. Todavia, a seleção de voluntários que não se enquadram na função poderá aumentar os níveis de insatisfação e rotatividade, e conduzir à realização de um trabalho descomprometido e ao desrespeito pelas regras, o que prejudica o desempenho organizacional. Sabendo-se, ainda, que o desenvolvimento de tarefas insatisfatórias tende a aumentar as probabilidades de desistência (Ortiz, 2010). Há, igualmente, a possibilidade de tal conduzir à criação de relações pobres, ao conflito entre colaboradores remunerados e voluntários (Fisher & Cole, referidos por McNeely *et al.*, 2002) ou mesmo resultar em prejuízos para aqueles que beneficiam dos serviços

prestados (McNeely *et al.*, 2002). Por este motivo, a organização deverá dispor de uma lista de funções que permita ao voluntário eleger aquela com que mais se identifica, tendo em conta os seus conhecimentos e expetativas (Projecto GRACE, 2006; Ortiz, 2004). Por outro lado, todos os candidatos deverão proceder ao preenchimento de um formulário onde constem os seus conhecimentos e qualificações, assim como os seus interesses e motivações. *A posteriori*, é aconselhável realizar entrevistas presenciais, com o objetivo de verificar dados pessoais, possíveis referências e, fundamentalmente, experiências de trabalho, com vista à escolha do candidato com os conhecimentos mais ajustados para as funções. No parecer de Ellis (2005), o aspeto mais importante no processo de seleção é garantir que este é equitativo e análogo para todos os candidatos.

Embora o processo de seleção permita a escolha dos candidatos com o perfil de competências mais adequado às funções, as organizações não podem descurar o seu desenvolvimento e ajustamento contínuo, o que nos conduz à relevância das ações de formação (Ortiz, 2010).

c) Formação: a formação deve ser concedida a todos os voluntários sendo que a sua oferta deve assentar numa prévia identificação das habilidades e das lacunas no conhecimento e na prática. É, assim, deste ponto, que se deve partir para a definição de um programa de formação, que colmate as falhas no conhecimento de cada um e proporcione novos conhecimentos e habilidades para a boa execução das tarefas (Ellis, 2005). A formação é, também, um processo fundamental para que os voluntários compreendam as organizações em que colaboram. A formação de caráter inicial dá a conhecer ao voluntário a história, a missão e a estrutura da organização (Eisner *et al.*, 2009). Contudo, segundo Brewis *et al.* (2010), apenas cerca de metade das organizações dispõe de um plano de formação e desenvolvimento para os seus voluntários, sendo que, na sua maioria, adotam planos de formação informais. As duas principais barreiras à implementação de ações de formação são a falta de recursos financeiros e a falta de tempo dos próprios voluntários para assistirem às mesmas. Por outro lado, a falta de vontade em investir em voluntários que poderão, eventualmente, permanecer pouco tempo na organização ou a falta de identificação das necessidades de cada voluntário, são também barreiras poderosas.

Tendencialmente, para não se cair nas teias de um contrato de trabalho, as ações de formação deveriam ser apenas orientadas para a função, tendo em vista o desenvolvimento das habilidades e competências específicas (The National Centre for Volunteering, 2002). Porém, através dos dados baseados no Projecto GRACE (2006), argumenta-se a relevância da implementação de programas de formação inicial, devendo abarcar noções gerais (como os princípios básicos sobre o papel de um

voluntário ou as suas relações com outras entidades sociais) e noções específicas (mais direcionadas para o papel a desempenhar na organização). Mais pormenorizadamente, o Projecto GRACE (2006) indica que as noções gerais podem abarcar o conceito de cidadania, o conceito de voluntariado, a importância das relações interpessoais e a legislação aplicada, enquanto as noções específicas compreendem técnicas de relacionamento com crianças e jovens em risco, pessoas com deficiência, idosos, noções sobre preservação da natureza e reciclagem, dependendo da área de trabalho.

Idealmente, para Ellis (2005), a formação deveria ser um procedimento de caráter contínuo, e interpretada como modo de recompensar os voluntários pelo trabalho bem desenvolvido, numa ótica de ajuste e interesse permanentes. Conquanto, pode operar num outro sentido, constituindo um meio para que os voluntários tomem consciência dos limites e consequências dos papéis desenvolvidos e, ainda, fornecer as ferramentas para lidar com os riscos inerentes às tarefas desenvolvidas.

d) Supervisão e apoio: Estes procedimentos facilitam a compreensão dos papéis desempenhados pelos voluntários, principalmente na ótica dos trabalhadores remunerados, evitando conflitos de tarefas. O apoio facultado aos voluntários está dependente das suas funções, todavia, é fundamental a nomeação de um supervisor para que se realizem reuniões regulares de modo a discutir e esclarecer problemas ou questões ignoradas (The National Centre for Volunteering, 2002). Pode entender-se a supervisão como um apoio para a realização das tarefas, na medida em que felicita o trabalho bem realizado e orienta aquando de uma conduta descuidada ou imprópria para a função. Por outras palavras, apoia os voluntários de modo a obter uma contribuição eficaz na execução das tarefas. A primeira função do supervisor é garantir que os voluntários se sentem bem e que dispõem de todo o material necessário para iniciar as funções. Posteriormente, além de orientar, deve preocupar-se em assegurar um fluxo de comunicação consistente. Regularmente, os voluntários devem receber *feedback* do seu supervisor de modo a aperfeiçoar o seu trabalho e, por outro lado, o supervisor deve estimular os voluntários a fornecer-lhe *feedback* sobre as funções exercidas e sobre as questões que os podem afetar e/ou prejudicar (Ellis, 2005).

De acordo com Wilson & Pimm (1996), o propósito da supervisão é reorientar e reposicionar o voluntário para a realização do seu trabalho e para o alcance dos objetivos organizacionais. Mas deve ser realizada de forma subtil e discreta, de modo a que os voluntários não se sintam permanentemente vigiados, pois a falta de tato para a supervisão pode repercutir-se no abandono de voluntários. Saliente-se que uma supervisão eficaz exige elevadas capacidades de liderança. Por este motivo, deve existir uma orientação escrita para que o supervisor se norteie, esclareça os parâmetros a analisar e as

normas que deve seguir. Contudo, a supervisão é uma prática ainda negligenciada pela maior parte das instituições, como indica o The Urban Institute (2004).

e) Seguro: O seguro é outra questão indispensável numa política de voluntariado, mas que muitas organizações descuram em relação aos voluntários. Estes devem sentir que estão segurados face aos riscos inerentes às funções desempenhadas. Além de ser benéfico para a relação que se estabelece entre voluntário e instituição, transmite uma imagem de responsabilidade para o exterior. Os voluntários devem ser segurados ao abrigo público e pela responsabilidade do próprio 'empregador' (The National Centre for Volunteering, 2002). Note-se que esta obrigatoriedade se aplica, também, ao contexto Português[5]. Este procedimento adquire especial importância quando o trabalho dos voluntários envolve maiores riscos ou indivíduos/beneficiários mais vulneráveis, como crianças ou pessoas com deficiência. Caso as funções dos voluntários possam interferir ou prejudicar estes beneficiários, é importante definir, com precisão, as necessidades de seguro exigidas por cada tarefa (Ellis, 2005).

No que respeita à saúde e segurança, legalmente, é da obrigação das organizações proteger os voluntários dos riscos em que estes ocorrem aquando da realização das tarefas. As políticas de saúde devem estar definidas e validadas, e os voluntários devem ter total conhecimento das mesmas. Ter políticas de saúde elucida todos os funcionários acerca da importância da segurança e cria um clima de maior confiança sendo, assim, levada mais a sério, como conclui o The National Centre for Volunteering (2002). Mais uma vez, em Portugal, esta obrigatoriedade mantém-se[6].

f) Avaliação de desempenho: Esta prática, como é tendência em muitos contextos, não deve subentender uma crítica ao trabalho avaliado, mas antes um comportamento para assegurar que as carências dos voluntários e do grupo de trabalho são atendidas (Wilson & Pimm, 1996). Contudo, nas situações em que a formação não é suficiente e se verifica que um voluntário não está capacitado para realizar o trabalho que lhe foi delegado, pode proceder-se a um ajustamento das tarefas ou à sua transferência para outras funções. A troca de ideias entre supervisor e voluntário sobre o desempenho deste no trabalho é uma oportunidade única para se identificar o que está bem e o que se deve alterar identificando-se, assim, a qualidade do trabalho que está a ser produzido (Ellis, 2005). A avaliação de desempenho tem especial importância em organizações que facultam formação contínua visando assegurar que os padrões de desempenho são atingidos. Esta avaliação deve ser realizada através de

[5] Decreto-Lei nº 389/99, de 30 de Setembro, em Diário da República – I Série-A, nº 229

[6] Decreto-Lei nº 389/99, de 30 de Setembro, em Diário da República – I Série-A, nº 229

observação, questionário e discussão com o avaliado e seu grupo de trabalho (Ellis, 2005; Wilson & Pimm, 1996). Porém, Wilson & Pimm (1996) recomendam que devido ao elevado risco da avaliação afastar os voluntários, é necessário que esta não seja uma tradução da avaliação aos colaboradores remunerados. É importante que se desenvolva em bases mais subtis, por exemplo, através de conversas entre o voluntário e o seu responsável, para se perceber o que está mal. Apesar de todos os cuidados, estará sempre presente a ideia de que a avaliação pode ser uma crítica ao trabalho que é oferecido livremente, sem retorno monetário.

g) Rescisão do trabalho do voluntário: anunciar a um voluntário que os seus serviços já não servem os propósitos da organização exige elevados níveis de habilidade e sensibilidade. É indispensável proceder de modo a não ferir sentimentos, ainda que esta tarefa seja extremamente desagradável e difícil, uma vez que o trabalho é doado sem esperar retorno (Wilson & Pimm, 1996). Contudo, existem situações em que a rescisão é incontornável devido a comportamentos negligentes ou a fracos desempenhos impossíveis de aperfeiçoar com formação. *A priori*, deve aplicar-se uma advertência verbal, expondo a situação, as necessidades de mudança e as consequências dos atos ocorridos. Caso os comportamentos se mantenham intoleráveis, deve seguir-se uma advertência por escrito (Ellis, 2005). Em situações incontornáveis, a maior parte das organizações recorre a entrevistas para dispensar os serviços dos voluntários. O objetivo é obter a aceitação dos mesmos sobre a rescisão, apesar de ser uma vivência quase sempre penosa e humilhante (Wilson & Pimm, 1996). Como afirma Ellis (2005), a entrevista deve ser presenciada por uma terceira pessoa como forma de garantir um testemunho (importante, sobretudo, no caso de repercussões no futuro) e não deve, em momento algum, servir como forma de resolução dos problemas verificados mas apenas para 'convidar' o voluntário a sair.

h) Igualdade de Oportunidades: A concluir o programa de voluntariado, declara-se que a Igualdade de Oportunidades é igualmente indispensável para a criação de uma boa política de voluntariado. As pendências da igualdade não tendem a contemplar a força de trabalho voluntária e, neste sentido, o propósito central é que todas as políticas adotadas tenham intrínseco o compromisso com a igualdade de oportunidades e a gestão da diversidade. Tal compromisso passa por oferecer as mesmas oportunidades para voluntários de diferentes origens ou ideias e redefinir todas as políticas já existentes com base neste princípio (The National Centre for Volunteering, 2002).

Idealmente, na perspetiva de Ellis (2005), um programa de gestão não pode descurar uma política de 'integração' e de 'reconhecimento'. Embora já se tenha feito referência a este último, importa desenvolvê-lo neste momento. Uma política de integração permite incrementar um sentimento de pertença entre os voluntários e obter uma equipa de trabalho coesa, possibilitando perspetivar projetos a longo prazo. Por outro lado, reproduz-se numa maior capacidade de retenção, traduzida numa redução de custos com o recrutamento e com a formação. Para uma integração eficaz, a autora aconselha a criação de um clima de comunicação bidirecional e regular. É fundamental envolver os voluntários nas decisões que afetam o seu trabalho e nos objetivos da organização, promover discussões e dar voz às suas opiniões. À medida que os voluntários se vão sentindo mais integrados, é conveniente facultar novos desafios, de maior autonomia e responsabilidade, com vista ao aumento dos níveis de motivação. Outra via para alcançar este objetivo é através do reconhecimento do trabalho. Por seu turno, uma política de reconhecimento é das práticas mais eficazes para reter um voluntário, explica Ellis (2005). Existem inúmeras formas para reconhecer um trabalho bem realizado, como oferecer novas oportunidades de formação, facultar convites para eventos sociais, atribuir trabalhos mais interessantes, facultar certificados ou, meramente, oferecer um simples cartão de agradecimento. No entanto, mais importante que o tipo de reconhecimento é o valor que o voluntário lhe confere e, nesse sentido, é essencial questionar os próprios voluntários sobre as suas preferências.

5.2. Perceção da Força de Trabalho Voluntária face às Políticas de Gestão

A par das evidências de alguns benefícios da criação de um Plano de Voluntariado, importa entender quais as perceções dos voluntários face ao mesmo. Conforme conclusões de Gay (2001), as organizações estudadas ainda não reúnem todas as competências para a criação de um bom Plano de Voluntariado. As principais críticas construídas aos mesmos tendem a relacionar-se com:

(i) má organização, não se conseguindo desenvolver um plano de atividades articulado;

(ii) falta de comunicação e de transmissão de informação, a qual se mostra insuficiente entre os voluntários e os coordenadores diretos;

(iii) falhas administrativas, que acusam excesso de processos burocráticos e um aumento de responsabilidades para a realização das tarefas;

(iv) insuficiência de fundos, de funcionários e mesmo de voluntários, o que impossibilita a satisfação das necessidades individuais e organizacionais.

Críticas positivas foram também apreciadas no estudo de Gay (2001), nomeadamente a perceção de que o apoio dos gestores contribuiu para o desenvolvimento dos níveis de satisfação dos voluntários. Contudo, os comentários favoráveis são mais áridos e refletem apenas bem-estar por contribuir para a organização, satisfação com o ambiente e clima organizacionais ou, por outro lado, orientam-se para elogios à atenção do líder (como sendo simpático, dedicado ou disponível para discutir necessidades).

Importa não esquecer que as capacidades e competências da equipa de gestão são igualmente relevantes para o sucesso da gestão de voluntários, dado que é aquela que recruta, seleciona, apoia, desenvolve e supervisiona os voluntários. A este respeito, Sinasky & Bruce (2007) concluem, no seu estudo sobre a perceção dos voluntários acerca das práticas de gestão no voluntariado, que a gestão procurou desenvolver as habilidades dos voluntários e reconhecer o seu empenho de acordo com as suas contribuições e caraterísticas pessoais, na tentativa de responder às motivações individuais e, assim, aumentar os níveis de retenção. Adicionalmente, o estilo de gestão adotado orientou-se pela influência e pelo estímulo intelectual, o que levou ao aumento da satisfação. Porém, os voluntários sentiram determinadas lacunas no que respeita a tipos específicos de comportamentos, tais como na definição dos objetivos a alcançar, na forma como tratar os outros, ou como desenvolver e aplicar regras e normas a indivíduos ou grupos de trabalho. De um modo geral, o sentimento principal é o de que a gestão não acredita que o trabalho voluntário, quando movido pela paixão, possa fazer a diferença. Tal conduziu a graus de descontentamento que levaram ao descomprometimento para com o programa e à queda do número de voluntários. Neste sentido, a força de trabalho voluntária reclama melhorias nos programas de gestão, de modo a possibilitar a criação de oportunidades de desenvolvimento e aprendizagem pessoal, e que tome em linha de conta as contribuições de cada um. Para isso, os voluntários protestam por uma liderança capaz de assumir riscos, de implementar mudanças organizacionais e de disponibilizar o acesso a ações de formação. Todas estas exigências partem da necessidade em aprender, em ter acesso a novas experiências e em promover a mudança organizacional e a melhoria contínua pensada a longo prazo.

6. Práticas de Retenção de Voluntários

As taxas de retenção de voluntários nas Organizações Sem Fins Lucrativos (O.S.F.L.) têm-se revelado muito reduzidas (Lynch & Russell, 2010) e, como foi possível verificar anteriormente, a concorrência pela força de trabalho voluntária tem aumentado significativamente (Bussel & Forbes, 2002).

A importância dos motivos que levam os indivíduos a voluntariar-se não é um fator suficiente para que os mesmos continuem a doar o seu tempo e conhecimentos. Apesar de ser importante perceber o que os atrai/motiva para os recrutar é, similarmente importante, perceber o que os satisfaz para os reter (Ferreira *et al.,* 2008). Neste sentido, Bussel & Forbes (2005) defendem que a chave para o sucesso da retenção dos voluntários se concentra na satisfação das necessidades motivacionais de cada indivíduo. Porém, estes autores chamam a atenção para as alterações destas mesmas necessidades ao longo do tempo, assim como para a heterogeneidade que carateriza esta força de trabalho.

O processo de retenção fundamenta-se, particularmente, em criar as condições necessárias para que se desenvolvam sentimentos de pertença para com as instituições, de modo a que os voluntários se sintam bem e continuem a doar o seu tempo e conhecimentos (McCurley & Lynch, 1996, referidos por Skoglund, 2006). Segundo Hager & Brudney (2004a), a retenção ganha especial relevância na medida em que as organizações se apercebem que o recrutamento é uma prática dispendiosa e que através da retenção, além de reduzirem os custos, conseguem criar voluntários leais e possíveis doadores de recursos financeiros.

Wilson & Pimm (1996) advogam que os esforços para se conseguir voluntários variam dependendo da organização, uma vez que as organizações com mais prestígio ou aquelas em que os voluntários podem usufruir do produto (e.g, concertos de música, entradas em museus) conseguem uma maior afluência de voluntários. No entanto, os autores realçam que este procedimento continua a ser considerado dos mais complicados e onde as organizações sentem maior carência para acertar nas técnicas mais eficazes.

O reverso da retenção é, como defende Razzak (referido por Skoglund, 2006), o aumento da rotatividade de voluntários. Estes dois termos tornaram-se elementares na gestão dos voluntários e constituem questões relevantes para as organizações, pois altas taxas de rotatividade dificultam a capacidade organizacional para a prestação dos serviços. O cenário agrava quando as tarefas realizadas pela força de trabalho voluntária exigem elevadas capacidades e/ou formação contínua e

intensiva ou quando exigem compromissos a longo prazo. McCurley & Lynch (referidos por Skoglund, 2006) alertam, ainda, para se dar especial atenção ao problema da retenção nos primeiros seis meses de trabalho do voluntário, visto este ser o período de maior probabilidade para o voluntário abandonar a instituição.

De acordo com a literatura, existe uma maior probabilidade de reter os voluntários nas seguintes situações: se existir uma boa relação entre voluntários e funcionários remunerados, gerando-se laços de amizade no seio da organização, se o nível de competição for baixa e, não menos importante, se o clima de trabalho for agradável (Bussell & Forbes, 2002). Um clima organizacional agradável e um ambiente acolhedor e de apoio levam a que os voluntários queiram permanecer na organização, o que facilita o processo de retenção (Gay, 2001). Skoglund (2006) explica que as possibilidades de "compartilhar experiências, de comunicar com os outros, de desenvolver grupos de apoio, ou as novas oportunidades de aprendizagem para potencial uso pessoal e profissional" (p. 219) são, identicamente, importantes para o processo de retenção. Numa outra perspetiva, os níveis de satisfação com a experiência e o reconhecimento dos benefícios obtidos com a prática de voluntariado são, igualmente, ponderações para os voluntários continuarem nas organizações (Cnaan & Goldberg-Glen, 1991). O estudo de Cuskelly, Taylor, Hoye & Darcy (2006) sobre a influência das práticas de gestão na retenção aponta para o seu impacto positivo, embora esta influência seja mais ou menos elevada consoante os contextos organizacionais e o trabalho desenvolvido.

Pesem embora os benefícios da retenção de voluntários, é importante apreender que a força de trabalho voluntário de hoje pende para a realização de papéis de curto prazo. Todavia, tal facto não deve ser entendido como um problema se a organização for capaz de proporcionar boas experiências aos voluntários, de modo a que estes retornem mais tarde, ainda que para a execução de diferentes tarefas. Assim, o desafio que se apresenta centra-se na criação de um vasto leque de oportunidades de curto prazo e em garantir uma boa experiência no voluntariado (Lynch & Russel, 2010).

Para uma retenção bem conseguida, é fundamental fazer com que os voluntários percebam a importância do seu papel e o quanto podem contribuir para o sucesso organizacional. Aquando isto, o aumento da autoestima tende a promover o empenho e a identidade individual, culminando na perceção de uma experiência positiva no voluntariado (Grube & Piliavin, referidos por Skoglund, 2006).

Se é importante referir os motivos pelos quais os indivíduos ficam nas organizações, é igualmente relevante expor os motivos que os levam a sair. A este nível, Hager & Brudney (2004a)

revelam que os voluntários deixam as organizações devido a más práticas de gestão (como fazer mau uso do tempo e das habilidades do voluntário), à falta de oportunidades de participação e envolvimento, ou pela falta de clareza e indefinição na descrição das tarefas a desempenhar. Similarmente, a saída pode dever-se ao descontentamento pelo papel a desempenhar como voluntário, à falta de satisfação intrínseca ou a um inadequado apoio social (Smith, 1996). Nas situações em que os indivíduos são voluntários apenas porque têm um amigo ou familiar na instituição, estes também tendem a deixar a mesma quando o outro a abandona. Por outro lado, o abandono pode ser o resultado de uma carga excessiva de trabalho, caso os voluntários disponíveis sejam insuficientes para as funções, ou derivar do conflito entre as relações trabalho remunerado/voluntariado e responsabilidades familiares. Esta última situação pode, por sua vez, implicar falta de tempo para que os voluntários continuem a disponibilizar-se para ajudar as instituições (Gratton, Nichols, Shibli & Taylor; Smith, referidos por Bussell & Forbes, 2002). A propensão para deixar as instituições aumenta caso o voluntário se aperceba que não possui as competências necessárias para a execução das tarefas e, ao mesmo tempo, a formação concedida seja inadequada ou insuficiente. Do mesmo modo, o facto dos voluntários se aperceberem que os valores e ideais da organização não coincidem com a ideologia construída *a priori,* pode conduzir ao afastamento da mesma (Skoglund, 2006).

Como já referido, o clima organizacional é um fator de retenção e, por esse motivo, é importante tomar atenção aos climas entediantes, sendo estes, em muitas situações, a origem da saída do voluntário. O tédio torna o trabalho desinteressante e pode ser provocado pelo vazio das funções ou até mesmo pelas horas 'mortas' durante o período de trabalho. Neste contexto, a responsabilidade de dinamizar e promover o preenchimento das tarefas realizadas pelos voluntários é da própria organização, que não deve negligenciar este facto (Gay, 2001).

Para uma melhor compreensão e gestão da saída dos voluntários, Ortiz (2010) aconselha a que se proceda a uma análise mais pormenorizada das razões que os levam a sair, sendo estes testemunhos possíveis indicadores de mudança e adaptação dos Planos de Gestão. Wilson & Pimm (1996) afirmam, ainda, que este procedimento é fundamental para uma melhoria do processo de recrutamento, e influencia todos os outros aspetos da gestão.

Com este desenho, as organizações devem preocupar-se em delinear as técnicas de retenção. Na voz de Hager & Brudney (2004a), devem começar por fazer um reconhecimento do trabalho realizado por voluntários, proporcionar e investir em formação e desenvolvimento profissional, e preocupar-se em analisar as competências e perfil de cada voluntário de modo a ajustá-los às tarefas a desempenhar. A disposição dos recursos necessários para a execução das tarefas é também causa de

retenção. Outras práticas referidas pelos autores incluem a responsabilidade, a proteção e o seguro para voluntários, a preocupação com o número de voluntários e o número de horas realizadas e, ainda, a simples descrição do trabalho a executar. O recrutamento é uma prática que tem, igualmente, influência na retenção e, deste modo, os autores referem que se o recrutamento for realizado através de voluntários que já trabalham na organização, ele eleva o nível de confiança e evidencia o apoio na cultura organizacional. A estas ações devem somar-se a busca de instrumentos suficientes para apoiar o (des)envolvimento dos voluntários, a criação de um clima organizacional acolhedor, e a preocupação em proporcionar aos voluntários uma experiência merecedora de ser partilhada.

É também conhecido que as instituições com uma elevada percentagem de voluntários com idades inferiores a 24 anos têm menores taxas de retenção, talvez pelo facto de as circunstâncias da vida se alterarem mais rapidamente ou porque as suas raízes para com a comunidade são menos profundas. Por outro lado, pode dever-se ao facto de as organizações se focarem no que os jovens não podem fazer, ao invés de considerarem as suas potencialidades, o que conduz à insatisfação e, consequentemente, à saída da instituição (Hager & Brudney, 2004a; Hager & Brudney, 2004b). Adicionalmente, Trogdon (referido por Ferreira *et al.*, 2008) defende a ideia de que as instituições que mostram maior preocupação com a satisfação dos voluntários no trabalho obtêm maiores índices de retenção.

7. Direitos e Deveres dos Voluntários

A acompanhar o Plano de Gestão de Voluntários, sendo este um direito dos mesmos, é possível reconhecer outros direitos, quer em Portugal, quer a nível Europeu. A este nível inclui-se o desenvolvimento de funções de acordo com os seus conhecimentos e aspirações, o acesso a formação inicial e contínua, o apoio no trabalho e avaliação técnica do mesmo, a participação nas decisões, o reconhecimento pelo trabalho desenvolvido e, ainda, um clima de trabalho agradável com condições de higiene e segurança[7].

Por contrapartida, lista-se, de igual modo, um conjunto de deveres também reconhecidos em Portugal (Projecto GRACE, 2006), os quais se subdividem em 5 pontos.

(1) Deveres para com os destinatários: de realçar o respeito pela dignidade humana, pelas ideologias, religião e cultura e pela vida privada. É dever do voluntário agir de bom senso sem aceitar qualquer recompensa e procurar promover o seu desenvolvimento pessoal;

(2) Deveres para com a organização: dizem respeito à observação e cumprimento pelas normas reguladoras e respeito pelos planos de orientação pré-definidos. Os voluntários devem adotar ações diligentes e solidárias, fazer uso correto dos recursos disponíveis e respeitar e informar a organização caso pretendam abandonar a mesma;

(3) Deveres para com os outros voluntários: é importante respeitar e saber valorizar o seu trabalho, apoiar e integrar o trabalho de equipa, contribuir para boas relações interpessoais e para um bom clima de trabalho. É, ainda, dever do voluntário, facilitar a integração, desenvolvimento e formação, assim como a participação de todos os outros voluntários, inclusive de novos membros que possam vir a integrar a equipa;

(4) Deveres para com os trabalhadores remunerados: os voluntários devem colaborar com os trabalhadores remunerados. Tal implica respeitar as suas opções e orientações técnicas, assim como contribuir para o aperfeiçoamento das relações interpessoais e do respeito pelo trabalho de cada um;

(5) Deveres para com a sociedade em geral: as obrigações dos voluntários devem guiar-se pelo respeito à cultura, pela promoção ao voluntariado, pelo saber conhecer e reconhecer a realidade sociocultural em que se está inserido e procurar, por fim, fomentar e incutir os valores e os ideais do trabalho voluntário.

[7] www.voluntariado.pt, última consulta em 3 de abril de 2011

Parte III - Apresentação do Estudo

8. Problemática de Investigação

A principal finalidade da implementação de um Plano de Voluntariado visa o aumento da satisfação, dedicação e motivação dos voluntários acolhidos pelas instituições, sendo que faculta mais seriedade ao trabalho voluntário e maior apoio nesta atividade (Brudney, 2005). Uma das questões que daqui surge é se a implementação de um Plano de Voluntariado vem exigir novas responsabilidades, comprometimento e encargos para com o trabalho voluntário. Neste sentido, coloca-se a hipótese de o voluntário não ter as condições necessárias para responder a tais responsabilidades e exigências, culminando na diminuição da sua dedicação e, principalmente, da sua motivação para este trabalho. Esta reflexão que aqui se expõe constituiu, em grande medida, o principal estímulo para o desenvolvimento desta investigação.

O interesse pessoal do estudo ganha ainda maior relevância quando, após a análise a um conjunto considerável de documentos, se constata que a literatura consultada sobre as Políticas de Voluntariado está maioritariamente focada nos bons princípios de um Plano de Voluntariado, não tendo sido possível aceder a documentos que refletissem os pareceres dos próprios voluntários sobre a implementação de um Plano de Voluntariado. Além disso, de referir que ainda são poucos os estudos sobre o trabalho voluntário em contexto português, o que eleva a pertinência e o contributo desta investigação. Como se verifica no capítulo anterior, a voz dos voluntários apenas tem lugar em duas referências teóricas, além de se fazer menção, somente, à falta de organização e de coesão entre as diferentes práticas de gestão que constituem o Plano de Voluntariado e, por outro lado, ao bem-estar, à satisfação com o clima de trabalho e com a presença de um apoio representado por um líder 'atencioso' (Gay, 2001). A relação direta que sobressai na literatura à qual foi possível ter acesso entre o Plano de Gestão de Voluntários e a motivação, proferida pelos próprios voluntários, refere-se ao aperfeiçoamento de competências e ao reconhecimento do trabalho de cada um, tendo em vista o aumento da motivação e, consequentemente, da retenção destes voluntários (Sinasky & Bruce, 2007).

Assim, pensa-se que a perceção dos voluntários não pode deixar de ser percebida como um elemento fulcral para a sobrevivência e continuidade das instituições que os acolhem. Deste modo, o que se pretende com esta investigação é colher a perceção dos próprios voluntários face à implementação de um Plano de Voluntariado, procurando perceber de que modo é que isso poderá influenciar as suas motivações para o trabalho voluntário.

A questão de partida que emerge de todo o exposto é a seguinte: Que efeitos as práticas de Gestão de Recursos Humanos, contempladas num Plano de Voluntariado, ativam na motivação para o trabalho voluntário? Realce-se que a preocupação de tal questão se prende com a possível diminuição da motivação originada por um maior número de responsabilidades, sendo interesse principal nesta investigação estudar esta hipótese.

Para o desenvolvimento desta investigação parte-se de um estudo de caso, sustentado pela aplicação de entrevistas semi-diretivas a um conjunto de voluntários da Instituição Juventude Cruz Vermelha (J.C.V.) e na análise documental.

De realçar que numa das reuniões realizadas com o Coordenador da Instituição em causa, este assumiu que a presente investigação poderia representar uma mais-valia para a gestão dos voluntários. Isto porque se espera aceder a informações originais (como insatisfação ou desagrado face a determinadas práticas de gestão) que poderão sugerir importantes ajustes no Plano de Voluntariado adotado pela Instituição J.C.V.

8.1. Apresentação da Organização Cruz Vermelha Portuguesa

A Cruz Vermelha Portuguesa (C.V.P.) é qualificada como Sociedade Nacional, parte integrante do "Movimento Internacional da Cruz Vermelha e o Crescente Vermelho". Constituído por duas instituições internacionais com sede em Genebra, e todas as outras Sociedades Nacionais, hoje presentes em quase todos os países do mundo, este 'Movimento' conseguiu obter o título de maior rede humanitária mundial. O Movimento Internacional da Cruz Vermelha (M.I.C.V.) nasceu pelas mãos de Henry Dunant, levado pelo horror que sofreu ao assistir à morte de 40.000 soldados na Batalha de Solferino que, feridos, iam sendo deixados à sua sorte. Perante tal cenário de guerra, começa a agregar grupos de mulheres das aldeias vizinhas para prestarem apoio aos feridos, apenas com o intuito de os ajudar sem esperar nada em troca. Em 1863, juntamente com 4 cidadãos de Genebra, Dunant funda o Comité Internacional de Socorro aos Militares Feridos em Tempo de Guerra, que passa a denominar-se por Comité Internacional da Cruz Vermelha (C.I.C.V.) em 1875. Neste mesmo ano organiza uma Conferência Internacional, onde se define o símbolo que iria mostrar ao mundo a Cruz Vermelha, sendo uma cruz vermelha em fundo branco – reverso da bandeira da Suíça, país de Henry Dunant. Também nessa conferência ficou acordada a criação de Comités Nacionais, com vista ao apoio médico a militares feridos (Manual Cruz Vermelha e o Crescente Vermelho, s/ano).

A Cruz Vermelha rege-se pelos sete princípios fundamentais que se seguem[8]:

(i) humanidade: nasceu com o objetivo de prestar socorro a todos os feridos, dentro e fora dos campos de batalha, de atenuar a dor humana em qualquer circunstância, de proteger a vida e a saúde, de incutir a importância do respeito pela pessoa humana e de promover a paz duradoura entre os povos;

(ii) imparcialidade: não discrimina nacionalidades, raças, condições sociais, credos religiosos ou políticos, na medida em que oferece apoio a todos aqueles que se encontram em sofrimento ou necessidade;

(iii) neutralidade: não se deixa influenciar por questões de natureza política, filosófica ou religiosa;

(iv) independência: embora as Sociedades Nacionais sejam submetidas às leis dos respetivos países, existe sempre uma determinada autonomia para agirem de acordo com os princípios da Cruz Vermelha;

(v) voluntariado: a Cruz Vermelha é uma Instituição de voluntariado, abstendo-se de qualquer interesse;

(vi) unidade: cada sociedade nacional carateriza-se como uma unidade só, que se dispersa por todo o território nacional através de várias Delegações;

(vii) universalidade: é uma Instituição de caráter mundial.

Todas as Sociedades Nacionais da Cruz Vermelha que compõem o 'Movimento' orientam-se por estes mesmos princípios, mas são Organizações independentes e possuem estatuto próprio, tal como a C.V.P. O seu objetivo principal é prestar ajuda a vítimas de desastres naturais ou provocados pelo homem, ou para colmatar as necessidades provocadas pela pobreza extrema que persiste um pouco por todo o mundo, na tentativa de melhorar a vida dos mais desfavorecidos e criar um ambiente de paz e tranquilidade. Mais especificamente, as atividades desenvolvidas a nível interno passam pelo apoio social a idosos e grupos carenciados, luta contra o VIH/SIDA, apoio a toxicodependentes, primeiros socorros, campanhas de prevenção e consciencialização, ou campanhas de respeito pela tolerância e diferença social. No entanto, quando necessário, e dentro dos seus limites e capacidades, as Sociedades Nacionais têm o compromisso de ajudar as Sociedades Nacionais dos outros países. De realçar que todos os apoios prestados além-fronteiras são desenvolvidos sob a alçada dos órgãos coordenadores do 'Movimento' – Federação Internacional e Comité Internacional da Cruz Vermelha.

[8] www.cruzvermelha.pt, última consulta em 2 de março de 2012

Orientadas pelos princípios acima descritos, o trabalho das Sociedades Nacionais é realizado, maioritariamente, por voluntários que, de forma livre e desinteressada, pretendem doar o seu tempo em favor dos mais carenciados da comunidade a que pertencem.

A C.V.P., em concreto, foi fundada a 11 de fevereiro de 1865 pelo Dr. José António Marques. É uma instituição humanitária não governamental, sem fins lucrativos e auxiliar dos poderes públicos. Constituída por várias Delegações espalhadas por todo o país, pretende atuar o mais rápido possível e com elevado conhecimento dos problemas a nível local. A C.V.P. procura a satisfação das necessidades da forma mais intensa, atuando sobre as questões e problemas mais prementes, com o intuito de alcançar a precisão e a exatidão na sua resolução (Manual Cruz Vermelha e o Crescente Vermelho, s/ano).

Atendendo a que a investigação em causa recai sobre a Delegação da Cruz Vermelha de Braga,[9] segue-se uma breve apresentação desta. Na tentativa de fornecer aos beneficiários o melhor serviço possível, esta delegação procura educar voluntários com qualidades humanas e competências técnicas que se possam enquadrar nas ações e projetos desenvolvidos, contando, assim, com uma média de 500 voluntários para colocar em prática os seus princípios, ideais e objetivos. Para tal, adotou um Plano de Gestão de Voluntários que permite, entre outros fatores, oferecer formação, apoio operacional e não descurar das questões da motivação e do reconhecimento pelo trabalho[10]. O voluntariado pode ser desenvolvido por indivíduos com idades compreendidas entre os 14 e os 80 anos, nas seguintes áreas: Voluntariado Hospitalar, Grupo Folclórico, Boutique Social, e Apoio geral às atividades da Delegação (integração em valências/serviços ou projetos). Mais concretamente, este estudo debruça-se sobre o Departamento da Juventude Cruz Vermelha de Braga[11], o qual acolhe uma média de 100 voluntários, com idades compreendidas entre os 8 e os 35 anos (Plano de Gestão de Voluntários da CVP, s/ano). Baseando-se nos mesmos princípios da Delegação à qual pertence, a Juventude Cruz Vermelha (JCV) assume a seguinte missão: "Desenvolver uma acção dirigida a jovens e crianças, sem esquecer o seu contexto e tendo em conta as necessidades sociais dos grupos mais vulneráveis.[12]"

[9] Consultar Organigrama em anexo 1

[10] www.cruzvermelha.pt, última consulta em 2 de março de 2012

[11] Consultar Organigrama em anexo 2

[12] www.cruzvermelha.pt, última consulta em 2 de março de 2012

8.2. Caraterização da Amostra do Estudo

Como referido acima, o Departamento da Juventude Cruz Vermelha acolhe, sensivelmente, 100 voluntários, dos quais 25 serviram os propósitos para a amostra do presente estudo. Sendo deste Universo que se extraiu a amostra do estudo, analise-se a tabela que se segue, a ilustrar a distribuição dos voluntários inquiridos por projeto, assim como a presença, ou não, de coordenadores.

Projetos desenvolvidos	Nº de entrevistados	Coordenadores Entrevistados
MEET	**1**	✓
A brincar e a jogar, descobre como te alimentar	**1**	✓
CID@NET	**4**	**0**
Copos	**3**	✓
JVC in Action	**1**	**0**
Mais atitude	**4**	**0**
Ponto vermelho	**1**	**0**
Geração Tecla	**3**	**0**
Colorir o sábado	**2**	✓
Sarilhos do Amarelo	**3**	**0**
Ações esporádicas	**2**	**0**

Tabela 1 - Distribuição da amostra do estudo por projeto[13]

Do total dos 25 entrevistados, com idades compreendidas entre os 17 e os 29 anos, apenas 4 inquiridos realizam voluntariado há menos de 1 ano, sendo que a maior antiguidade é de 6 anos. Por outro lado, 20 dos entrevistados prosseguem os seus estudos, na sua maioria no ensino superior, sendo que apenas 3 deles estão a concluir o 12º ano. Dos restantes, 4 já exercem um atividade profissional e apenas 1 não realiza qualquer atividade além do voluntariado. De referir, ainda, que de todos os entrevistados, apenas 2 são do sexo masculino.

O trabalho destes voluntários é realizado em grupo, direcionando-se, unicamente, para crianças e jovens e abrangendo as seguintes áreas: Intervenção para a Inclusão Social, Promoção e Educação para a Saúde, Educação Ambiental e Sustentabilidade, e Educação para o Desenvolvimento e Cooperação Internacional. Para a organização de cada projeto é selecionado um responsável, denominado por Coordenador de Projeto, a quem compete a gestão do mesmo, atuando, de igual

[13] Consultar uma breve apresentação dos projetos desenvolvidos pelos voluntários na Instituição Juventude Cruz Vermelha em anexo 3

modo, como mediador entre a coordenação do Voluntariado e a Direção técnica. Este papel pode ser arrogado por um voluntário ou pelo próprio Coordenador da Juventude (Plano de Gestão de Voluntários da Cruz Vermelha Portuguesa, s/ano).

8.3. Apresentação do Plano de Gestão de Voluntários da Juventude Cruz Vermelha

De acordo com o Manual de Instruções do Voluntário (s/ano), o Plano de Gestão de Voluntários surge, na Juventude Cruz Vermelha, da necessidade em se definir uma estratégia para o ano 2011 (Ano do Voluntariado), visto o alargamento de pessoal ser uma constante, e a imposição de regras e disciplina se mostrar cada vez mais premente. Este plano foi discutido e aprovado entre os diversos coordenadores dos projetos em curso da Juventude Cruz Vermelha. Para a sua composição tiveram-se em conta três valores base, a referir:

1) Sustentabilidade Financeira;
2) Compromisso (com horários, com o projeto e com o grupo de trabalho) – de onde surge, mais tarde, a aplicação de penalizações monetárias;
3) Dedicação;

De referir que a penalização monetária aplica-se em caso de atraso ou falta às reuniões semanais ou em situação de atraso às atividades. Note-se que esta última sustenta uma lacuna, pois não abrange penalização em caso de falta às atividades. Deste modo, pode levar a que os voluntários optem por faltar ao invés de, atrasados, assumirem a penalização.

O Plano de Gestão de Voluntários constituiu-se por um conjunto de 12 práticas de gestão que devem obedecer a determinados procedimentos para a sua aplicação (Plano de Gestão de Voluntários, s/ano), em concreto:

1) Gestão e divulgação do regulamento do voluntário: o regulamento do voluntário é um documento que expressa um conjunto de normas com o desígnio de organizar e orientar a força de trabalho voluntária. Todas as alterações ao documento, propostas pelos coordenadores, carecem de aprovação da Direção.

2) Análise das necessidades identificadas/comunicadas: uma vez por mês o Coordenador do voluntariado contacta o Coordenador de cada valência, de modo a fazer um levantamento de necessidades. Sempre que cada valência careça de voluntários para integrar um projeto ou uma atividade pontual deve, igualmente, contactar a coordenação de voluntariado da área a que corresponde a atividade.

3) Recrutamento: nesta fase de recrutamento, aceitam-se as candidaturas de todos os interessados. Após abertura da fase de recrutamento (ou caso possuam candidaturas espontâneas), atingindo-se o limite de 30 dias procede-se à marcação de uma entrevista coletiva. Esta entrevista é realizada com todos os candidatos, agendada com a antecedência mínima de 1 dia útil. Esta tem como principal objetivo fazer uma breve apresentação da instituição, explicar o que é o voluntariado, esclarecer as áreas de intervenção, apresentar os projetos que integram voluntários e elucidar quanto às necessidades do momento.

4) Receção, análise e resposta às intenções de voluntários: as candidaturas podem ser realizadas presencialmente, via telefone ou, ainda, por correio eletrónico. Nesta fase é preenchida uma ficha de inscrição própria para o efeito, onde se regista o género, nome, idade e contacto telefónico do candidato, e é dada resposta a todas as dúvidas/questões que este possa apresentar. No caso de não existirem vagas, fica prometido ao candidato novo contacto para entrevista quando necessário.

5) Gestão/Entrevista: é realizada uma entrevista individual e outra coletiva, com o intuito de avaliar as motivações de cada candidato e, por outro lado, expor as exigências das funções. Esta pode ser efetivada pelo responsável da valência/serviço/projeto, ou pelos vários intervenientes no processo de gestão dos voluntários.

6) Seleção: o processo de seleção rege-se pela confrontação do perfil individual do candidato com as exigências das funções. Selecionados os candidatos com o perfil mais adequado para o exercício das funções, procede-se a nova triagem, com base na disponibilidade que cada candidato oferece. A exclusão desta fase de seleção não implica o cancelamento da candidatura, podendo o indivíduo ser contactado novamente noutro processo de seleção.

7) Compromisso: ao integrar a equipa de voluntários da Cruz Vermelha é celebrado um compromisso formal entre a instituição e o voluntário. Este compromisso reflete a efetivação da ficha de inscrição, onde se anexa, ainda, uma fotocópia do documento de identificação pessoal, sendo, por fim, selado com a assinatura do voluntário, e acompanhado pela criação do 'cartão de voluntário'[14]. O compromisso tem duração mínima de 3 meses e renova-se automaticamente, caso nenhuma das

[14] Cartão que identifica o indivíduo como voluntário da Instituição à qual pertence

partes revele interesse em proceder ao seu anulamento. Estabelecido o compromisso, o voluntário é registado no seguro da Cruz Vermelha de Braga e fica segurado até ao final das suas funções.

8) Formação Básica Institucional: antes do processo de integração, preferencialmente, os voluntários devem ser sujeitos a formação de caráter geral (7 horas), de cariz obrigatório para todos os colaboradores (voluntários e remunerados). Caso se encontrem impedidos de participar na ação de formação prevista, os voluntários podem aguardar a formação mais próxima com a possibilidade de, no entretanto, iniciar o enquadramento na função. A participação na formação é registada pela assinatura numa folha de presenças, e fica condicionada a esta a entrega de um certificado de frequência. O enquadramento na Instituição deverá decorrer num prazo máximo de 6 meses após o estabelecimento do compromisso.

9) Formação Específica: é concedido, a todos os voluntários, o direito de receber formação específica para o exercício das tarefas a realizar no âmbito dos projetos em que estão inseridos. Neste sentido, o coordenador do projeto traça o cronograma da formação, apontando formadores e datas para a sua realização. Também na formação específica, a prova de frequência está dependente das presenças.

10) Integração: é designado por 'integração', o processo de enquadramento na função. Este pode ocorrer antes ou depois da participação nas ações de formação. Na valência/serviço/projeto em que o voluntário está inserido, deve construir-se um ficheiro individual do voluntário, de modo a construir uma Ficha de Voluntário por valência/serviço/projeto.

Apraz, neste momento, fazer uma breve reflexão sobre a questão da formação de caráter geral/inicial e do processo de integração. A formação inicial é o primeiro contacto mais próximo do voluntário com a Instituição, pois só aqui este toma conhecimento profundo sobre o que realmente é a Instituição Cruz Vermelha, nomeadamente os seus valores, princípios defendidos, impactos e modos de ação. Ora, não parece viável que o voluntário, sem conhecer a Instituição pela qual "veste a camisola", inicie funções em qualquer projeto e em nome da mesma, sem ter conhecimento destes princípios base. Além do que, tal como se verifica no Manual de Formação para Instrutores da Cruz Vermelha Portuguesa (s/ano), é através desta formação que são adquiridos os conhecimentos que possibilitam a integração na Instituição. Desta forma, fica aqui uma pequena chamada de atenção para a Instituição no que respeita a estes procedimentos.

11) Acompanhamento e avaliação: cada voluntário é sujeito ao preenchimento de fichas de assiduidade e a momentos de avaliação pré-definidos e registados no Ficheiro Individual do Voluntário. Esta avaliação é realizada pelo responsável direto que, com base num questionário de avaliação específico para cada ação/atividade, a pode executar em dois momentos: (1) Na avaliação intercalar, que analisa a continuidade e o nível de concretização dos objetivos pré-definidos para cada tarefa; e (2) na avaliação final, que se realiza no final das funções, ou quando estas são interrompidas ou abandonadas.

Uma avaliação negativa pode levar ao afastamento do voluntário da atividade ou à sua exclusão da instituição. Em caso de afastamento da função, o voluntário pode ser reintegrado numa outra atividade, embora esta possibilidade esteja dependente da sua vontade, motivação e/ou da sua disponibilidade. Também da responsabilidade do voluntário é o preenchimento anual de um Questionário de Avaliação da Satisfação do Voluntário.

Findo o primeiro Acordo de Voluntariado (com a duração de 3 meses), o voluntário tem direito a requerer uma Declaração de Exercício da Atividade de Voluntário, a qual pode ser emitida até 3 anos após o término do exercício das funções.

12) Elaboração do Relatório de Atividades e do Plano de Atividades Anual: o Relatório de Atividades deve ser elaborado até ao final do mês de outubro de cada ano, estando a cargo de cada responsável de valência/serviço/projeto facultar toda a informação necessária (com o prazo de 8 dias após a sua solicitação) ao Coordenador do Voluntariado. O Plano de Atividades Anual, por seu turno, é produzido nos mesmos termos, embora seja sujeito a aprovação pela Direção, num período máximo de 15 dias úteis.

8.4. Metodologia de Investigação

Tendo em linha de conta o objetivo principal do estudo, a metodologia de investigação utilizada prende-se com uma investigação de cariz qualitativo, uma vez que se ambiciona a compreensão de sentimentos, pensamentos e conceções face a práticas de Gestão de Recursos Humanos (GRH) no voluntariado. De maior relevância é o facto de se perceber em que medida é que estas práticas podem, ou não, alterar a motivação para o exercício de funções consideradas tão nobres, notáveis e elementares para o melhor funcionamento da sociedade em que vivemos.

A investigação qualitativa permite não só analisar os dados em toda a sua riqueza, embora respeitando a forma em que foram registados ou transcritos mas, sobretudo, a interpretação do significado das palavras e modos de agir perante determinada situação. Como advogam Bogdan & Biklen (1994),

> "não é raro passarem despercebidas coisas como os gestos, as piadas [...] a abordagem da investigação qualitativa exige que o mundo seja examinado com a ideia de que nada é trivial, que tudo tem potencial para constituir uma pista que nos permita estabelecer uma compreensão mais esclarecedora do nosso objecto de estudo" (p. 49).

Todavia, os mesmos autores explicam que é de especial relevância manter a preocupação em fazer um registo o mais aproximado possível da interpretação dos significados.

Na presente investigação, o método de análise elegido assumiu o modelo de estudo de caso, onde, mais que a recolha de uma considerável quantidade de informação, importa a profundidade da mesma, permitindo uma compreensão ampla e intensa do fenómeno. Este método consente o estudo dos fenómenos de forma particular, observando os aspetos intensivamente. Para além disso, como é propósito do presente estudo, adequa-se à análise de situações de pequenas dimensões, embora os resultados da realidade observada não possam ser generalizados nem replicados em contextos semelhantes. Consiste, pois, na observação detalhada de um contexto ou indivíduo, onde os dados recolhidos lhe são inerentes e se referem, exclusivamente, à pesquisa em causa (Yin, 2001).

A técnica de análise que se apresenta mais adequada para acompanhar o estudo em profundidade é a entrevista. Sendo uma técnica de análise também de função exploratória, permite iniciar uma investigação com determinados níveis de desconhecimento face ao fenómeno estudado (Bertaux, referido por Guerra, 2006). Além disso, uma vez que a literatura consultada não abrange,

consideravelmente, o tema a analisar, seria delicado, ou mesmo arriscado, partir para uma pesquisa enformada num conjunto de questões fechadas. Assim, a entrevista deverá possibilitar a análise da informação de modo a perceber-se quais as variáveis e as linhas de força mais pertinentes para o tema em si. De acordo com Quivy (1998), esta técnica, caraterizada pelo contacto direto que se estabelece entre entrevistador/a e entrevistado/a, permite ao investigador um contacto mais profundo com o objeto de análise e a obtenção de informação mais rica, além de facilitar a interpretação sobre o que os voluntários pensam ou sentem face às práticas de gestão.

Mais especificamente, pretende-se utilizar como técnica de recolha de informação, entrevistas semi-diretivas, sustentadas pela utilização de um guião de entrevista previamente construído. Embora se possua um conjunto de questões prévias, pretende-se privilegiar e traçar um modelo de entrevista que possibilite um discurso flexível e, até determinado ponto, livre, conseguindo-se que os voluntários falem abertamente e se expressem sobre as práticas de GRH no voluntariado. De igual modo, Duarte (2004) considera que a entrevista semi-diretiva consente o desenvolvimento das condições necessárias a um clima menos formal, o qual, neste caso, se prevê que permita criar o 'à vontade' essencial para que os entrevistados falem abertamente sobre as questões que os desagradam nas práticas de GRH da Instituição Cruz Vermelha Portuguesa de Braga. Todavia, o guião de entrevista será sempre a base e o ponto central das mesmas, de modo a orientar o discurso dos voluntários para o objetivo do estudo e para a resposta a todas as questões, alcançando um grau máximo de autenticidade e de profundidade nas suas declarações.

Antes da aplicação das entrevistas será crucial explicar aos entrevistados que o estudo visa colher as suas perceções face ao Plano de Voluntariado aplicado na Instituição, sendo como tal fundamental um elevado grau de abertura e sinceridade da sua parte (em particular com o intuito de se perceber quais as oscilações nas suas motivações perante a dependência a esse mesmo plano). É igualmente pertinente garantir o anonimato dos entrevistados e assegurar princípios de uma relação de confiança, visto a possibilidade de estes terem receio de represálias face a determinadas declarações que possam ser interpretadas (por eles, ou pela instituição) como juízos de valor ou críticas negativas aos procedimentos de gestão. Esta relação de confiança deve assentar numa "neutralidade e controlo dos juízos de valor, confidencialidade, clareza de ideias para as poder transmitir e devolução dos resultados", como expõe Guerra (2006: 22). Com vista a manter o anonimato dos entrevistados, foram-lhes atribuídos nomes fictícios no tratamento da informação das entrevistas. A elucidação sobre o tema a analisar e sobre o objetivo das entrevistas vai, também, facilitar a reflexão dos inquiridos sobre a temática em estudo e afunila as suas respostas em direção ao objetivo do mesmo, sendo

salutar e elementar para a investigação. Será, assim, intenção deste estudo privilegiar um clima pouco formal, com um grau de abertura suficiente para o desenvolvimento de um discurso natural e fluente, exaltando, ao mesmo tempo, os pressupostos da investigação e, principalmente, sem descurar os princípios últimos acima descritos.

A construção do guião de entrevista[15], constituído por um conjunto de 33 questões norteadoras, operou-se a partir da revisão bibliográfica realizada sobre o tema. Para a implementação das entrevistas, foi retirada uma amostra do universo de voluntários da Juventude Cruz Vermelha – Braga, a qual acolhe, em média, 100 voluntários. A especificação deste número é difícil, visto os voluntários serem colaboradores que podem realizar trabalhos esporádicos, não regulares, tornando a sua contagem incerta. Sem precisão exata do número de elementos que compõem o universo, foi constituída uma amostra total de 25 voluntários. Assim, foi solicitado à Instituição um conjunto de contactos com base em alguns princípios de maior relevância para o estudo. Mais concretamente, foi pedido o acesso a voluntários mais regulares, que exercessem funções na instituição há um período considerável, que possuíssem noção do maior número de práticas de gestão contempladas no Plano de Voluntariado, de como estas são implementadas e, principalmente, que a elas já foram sujeitos. Com base nestes pressupostos a Instituição selecionou e facultou, primeiramente, uma amostra de 13 voluntários. Após a aplicação destas entrevistas foi possível perceber a existência de outros assuntos relevantes, não incluídos no guião original, o que levou à necessidade de se proceder a um reajuste do guião de entrevista. Por este motivo, foi criada mais uma amostra de 12 voluntários e surgiram novas categorias de análise igualmente importantes para o estudo.

As entrevistas realizadas foram gravadas com a autorização dos entrevistados, o que facilitou, *a posteriori*, a análise e interpretação dos dados recolhidos. Este suporte, acompanhado pela observação dos comportamentos e reações dos entrevistados permitiu a constituição de um instrumento de análise mais consistente.

No tratamento dos dados provenientes das entrevistas, a técnica privilegiada foi a análise de conteúdo, a qual permite fazer um processamento dos dados recolhidos para uma leitura e interpretação mais fiáveis. Pois, se por um lado, o objetivo é relatar as situações ocorridas, por outro, e não menos importante, é interpretar aquilo que foi dito. Como explica Moraes (1999) esta técnica de análise "ajuda a reinterpretar as mensagens e a atingir uma compreensão de seus significados num nível que vai além de uma leitura comum" (p. 9). A análise de conteúdo apresenta uma dimensão descritiva e uma outra dimensão interpretativa. Como elucida Guerra (2006),

[15] Consultar guião de entrevista em anexo 4

> "a dimensão descritiva visa dar conta do que foi narrado e a dimensão interpretativa decorre das interrogações do analista face a um objeto de estudo, com recurso a um sistema de conceitos teórico-analíticos cuja articulação permite formular as regras de inferência" (p. 62).

Deste modo, a preocupação central desta análise não se limitou à leitura das palavras proferidas pelos entrevistados, mas foi exaltada a preocupação em 'desmontar' os seus discursos e interpretar o que foi dito nas entrelinhas, com vista a interpretações pormenorizadas, respeitando, o mais possível, a visão dos entrevistados.

O primeiro procedimento para o tratamento dos dados foi a transcrição integral das entrevistas, de onde se seguiu uma leitura das mesmas, acompanhada pela gravação, com vista à correção de eventuais erros na transcrição. Tais leituras foram, igualmente, permitindo um maior envolvimento com a informação contida nas entrevistas e a produção de uma base para a construção de impressões e orientações para a análise de conteúdo propriamente dita. Feito isto, iniciou-se a análise de conteúdo em si mesma, processo esse que, como explica Bardin (2007), implicou a escolha da unidade de contexto e de registo a utilizar. A escolha da unidade de registo aquando de uma análise de conteúdo implica um recorte do texto que está a ser trabalhado. Esses pedaços de textos recortados constituem, precisamente, a unidade de registo de um trabalho. Assim, ela "é a unidade de significação a codificar e corresponde ao segmento de conteúdo a considerar como unidade de base, visando a sua categorização" (p. 98). A unidade de contexto, por sua vez, auxilia a codificação da unidade de registo. Isto é, orienta a forma como é codificada a unidade de registo previamente selecionada, possibilitando a sua compreensão. Por outras palavras, a unidade de contexto clarifica o teor e a significação da unidade de registo. Assim, ela pode, por exemplo, "ser a frase para a palavra e o parágrafo para o tema" (p. 101).

Definidas as unidades de registo e de contexto, iniciou-se o processo de categorização, que consiste, por sua vez, no agrupamento dos dados com caraterísticas comuns (Moraes, 1999). Deste trabalho surgiu um conjunto de categorias de análise, ilustradas na grelha de análise das entrevistas, as quais serviram de guia para a apresentação dos dados.[16]

[16] Consultar "Grelha de Análise das Entrevistas" em anexo 5

Parte IV - Análise e Discussão de Resultados

9. Apresentação de Resultados e Respetivas Considerações

É intenção primordial, no presente capítulo, expor a análise realizada ao discurso dos entrevistados que constituíram a amostra deste estudo. Além de se fazer referência às diferentes manifestações que se mostraram importantes para o seu objetivo, pretende-se cruzar as mesmas com a literatura já existente, tal como apontar as respetivas sugestões para uma melhor gestão. A análise contempla, também, o estudo de práticas que não dão resposta direta à motivação, mas são apreciadas para uma avaliação informal do Plano de Gestão de Voluntários com vista a uma melhor justificação das práticas. Todavia, a relação com a literatura nem sempre será possível, visto este trabalho ter uma função exploratória e ser de seu objetivo conhecer novas linhas pertinentes para o tema.

Deve ter-se em consideração que os entrevistados desenvolvem diferentes projetos, e que a cada projeto corresponde um coordenador e níveis de responsabilidade diferentes, o que, assim sendo, pode levar à exteriorização de opiniões igualmente divergentes. Por outro lado, chama-se a atenção para o facto de estas considerações serem apenas fundamentadas nas opiniões dos voluntários, não se conhecendo o ponto de vista dos gestores e de outros colaboradores.

Atente-se às categorias de análise de seguida apresentadas: "O Chamamento para o Trabalho Voluntário"; "Perceções face o Exercício do Trabalho de Voluntariado"; "O Plano de Gestão de Voluntários"; "As Práticas de Gestão"; "A Comunicação Organizacional"; "Aspetos Motivacionais do Trabalho Voluntário".

9.1. O chamamento para o Trabalho Voluntário

9.1.1. A Motivação Inicial para o Exercício da Atividade Voluntária

Esta temática foi chamada ao presente estudo para se perceber qual o motivo principal que levou os entrevistados a iniciar a atividade voluntária. Tal questão torna-se pertinente para perceber se

as motivações estão ligadas ao altruísmo ou, por outro lado, se dizem respeito a razões ou interesses pessoais.

Tal como a literatura já o refere, foi possível constatar que sensivelmente metade dos entrevistados se sente atraído por este trabalho porque lhes permite ajudar os outros e fazer algo de útil para a sociedade (e.g. McCurley & Lynch, 2006)**.** Porém, a par desta razão, soma-se o facto de quererem sentir-se bem com eles próprios. As expressões que se seguem são um bom exemplo destas motivações:

> *"Queria estar inserida em alguma coisa que me fizesse sentir uma pessoa melhor. De certa forma, utilizar o meu tempo livre, já que o tinha, para fazer algo útil para a sociedade." (Maria João)*

> *"Eu acho que foi poder fazer alguma diferença. Eu tenho conhecimento de alguns países que estão melhores socialmente e é à conta do voluntariado (...), e acho que precisa Portugal, e também eu própria preciso fazer isso para me sentir bem e sentir que marco alguma diferença." (Alexandra)*

Por outro lado, embora reconhecido por um número reduzido de entrevistados, a motivação para o voluntariado surge associada a benefícios a nível profissional. Em certa medida, segundo Maslow (1987), esta motivação pode ser caraterizada pela necessidade de estima, correspondente ao desenvolvimento de competências profissionais. Também Halba (2004) refere que o voluntariado é um agente de desenvolvimento de competências e conhecimentos para facilitar a vida profissional dos voluntários. Os excertos seguintes são ilustrativos:

> *"No início foi, portanto, vir acompanhar [uma colega]. No entanto, depois nós vamo-nos apercebendo dos benefícios que o voluntariado traz (...). Acima de tudo, fazemos voluntariado por nós próprios. Em termos de capacitações [profissionais] que isso nos traz, um bocado de ocupação de tempos livres e que poderíamos usar para as outras coisas menos boas ou menos próprias." (Beatriz)*

> *"O que me motivou a fazer o voluntariado foi, principalmente, duas amigas minhas que (...) já faziam parte dos voluntários da Cruz Vermelha, e (...) através delas acabei por experimentar o projeto 'Colorir o Sábado', e como gostei acabei por ficar. Outra razão que me motivou a fazer o voluntariado foi o facto de ser importante para o meu currículo (...)." (Diana)*

Outras razões apenas indicadas uma vez dizem respeito à necessidade em ter um contacto com a realidade que estudam na Universidade, a experiências na adolescência que levaram, mais tarde, ao voluntariado, e ainda ao facto de se estar inserido numa instituição de renome e, desde sempre, ter crescido o desejo de fazer parte da mesma.

Por tudo isto se conclui que as motivações iniciais se relacionam quer com o altruísmo, quer com conveniências pessoais. Embora a aproximação ao altruísmo seja a maior tendência. Tal ilação pode servir como um apoio para a Instituição gerir os seus voluntários, sendo que pode usufruir das suas motivações altruístas para construir uma equipa de voluntários mais empenhados e motivados. Contudo, alerta-se para o facto de ter de fazer um trabalho contínuo para os reter, e não considerar que as motivações, por serem altruístas, são suficientes para que os voluntários se mantenham na instituição (Ferreira *et al.*, 2008).

9.1.2. A Escolha da Cruz Vermelha Portuguesa

As escolhas dos entrevistados pela instituição em causa concentram-se, principalmente, em três fatores. O fator mais referido é o recrutamento boca a boca, ou seja, a escolha da instituição foi influenciada por pessoas conhecidas que já faziam parte da mesma ou que tinham conhecimento dos projetos desenvolvidos. Eis algumas referências a este nível:

> *"Uma colega minha que me sugeriu a ideia de eu vir ajudá-la num projeto (...)." (Patrícia)*

> *"Foi por parte de uma amiga (...) que estava cá a fazer voluntariado, e então decidi vir cá inscrever-me (...)." (Joana)*

> *"(...) surgiu através de uma professora nossa, onde ela nos disse que estavam a recrutar voluntários para a Cruz Vermelha. Fui lá, apresentaram-me os projetos (...) e então fiquei lá." (Maria José)*

Pode verificar-se, assim, que ainda é um método de recrutamento capaz de "mover" muitos indivíduos para esta atividade. Contudo, atente-se ao facto de que este método tende a perder a sua força e eficiência, devido à evolução das necessidades organizacionais que, por sua vez, vão reclamando cada vez mais uma força de trabalho heterogénea (Schmiesing & Safrit, 2007). Também Lynch & Russel (2010) advogam que este método fraqueja, pois a sua divulgação é limitada, não chegando a todos os indivíduos que pretendem fazer voluntariado.

O segundo fator com maior impacto no recrutamento concentra-se nos meios utilizados pela Juventude Cruz Vermelha para esse fim. Mais concretamente, diz respeito a coligações com a Universidade do Minho e com o Banco Local de Voluntariado:

"A Cruz Vermelha surgiu porque, entretanto, eu já estava a sentir essa falta e circulou um e-mail deles pela Universidade a pedir voluntários, e então vim aqui a uma entrevista a ver se me interessava ou não." (Ana Paula)

"O meu foco não era a Cruz Vermelha. Eu vim do Banco de Voluntários de Braga e aí me mandaram para as férias lá, e eu gostei e fiquei, me identifiquei." (Madalena)

Afigura-se pertinente, neste seguimento, enunciar algumas sugestões dos entrevistados sobre o recrutamento que, por sua vez, nos orientam para uma falha na divulgação dos projetos em vigor na Juventude Cruz Vermelha:

"(...) acho que a Juventude Cruz Vermelha devia investir um bocado mais na divulgação, porque eu só vim cá ter porque (...) foi a minha prima, neste caso, que me falou. Mas a divulgação dos projetos em si e tudo, não (...). Acho que as pessoas têm ideia de que há uma Cruz Vermelha (...) e não têm bem a ideia de quais são os projetos que nós temos cá." (António)

"(...) eu acho que [os projetos] precisavam um pouco mais de divulgação porque muitas poucas pessoas sabem. Então, às vezes, eu falo com uns amigos e 'ah, não sabia que tinha (...) esse projeto' (...)." (Madalena)

Como terceira, e última causa, os entrevistados referem o facto de a Cruz Vermelha ser a Instituição sobre a qual tinham mais conhecimento. Pode deduzir-se, que a Juventude Cruz Vermelha é uma instituição de renome, e que este, por si só, se torna uma mais-valia para o recrutamento:

"(...) a Cruz Vermelha é a instituição que está mais perto e que eu tinha mais conhecimento. Se calhar, pode haver mais instituições de voluntariado mas que não são tão conhecidas como a Cruz Vermelha." (António)

"A Cruz Vermelha... acho que foi (...) sempre aquela que eu ouvi mais falar. Mais por conhecer a Cruz Vermelha." (Filomena)

Como esclarecem Wilson & Pimm (1996), esta posição organizacional é um facilitador do recrutamento, conduzindo a uma maior afluência de voluntários. Neste enquadramento, os autores argumentam que juntamente com a reputação da instituição, também o facto de se ter acesso a determinados benefícios pode ser um agente de mobilização, tal como indica o seguinte excerto:

"A Cruz Vermelha, porque é a instituição que eu acredito que tem melhores valores no voluntariado, que dá alguma liberdade ao voluntário, que lhe dá formação (...)." (Alexandra)

9.1.3. O Gosto pelo Trabalho Voluntário

Nesta subcategoria de análise pretende-se averiguar o gosto pelo trabalho voluntário, assim como perceber quais as sensações provocadas pelo exercício do mesmo nos indivíduos.

Para a grande fatia dos entrevistados o gosto pelo trabalho voluntário parece ser cultivado por motivações e satisfações intrínsecas. Vejam-se os próximos depoimentos:

" Isto para mim é tipo droga já [risos], sou completamente viciada (...)." (Ana Maria)

"Eu vou correr o risco de cair no cliché de 'sinto-me a melhor pessoa', mas é verdade (...), e quando não faço durante muito tempo sinto falta." (Eduarda)

"Para mim é muito gratificante, quer nas sessões (...) quer noutro tipo de voluntariado (...). Faz-nos sentir bem poder ajudar ou contribuir para que a instituição consiga fazer ainda mais pela cidade e pelos diferentes projetos de ação social." (Catarina)

"Gosto, gosto do que faço (...). Sinto-me útil, sinto-me ativo, sinto que estou a desempenhar um papel importante, por mais pequeno que ele seja (...)." (Diogo)

Outros argumentos propendem para o desenvolvimento de projetos diferentes, no entanto, como se pode averiguar nas afirmações apresentadas, o gosto pelo trabalho desenvolvido mantém-se:

"Não conhecia muito da cultura da etnia cigana, e achei que seria interessante alargar os meus horizontes relativamente a isso (...). Se houvesse outro [projeto] seria também a alimentação saudável, porque eu quero seguir medicina, e então acho que tem tudo a ver (risos). Tem mais do que este em que estou agora, mas este é mesmo pelo coração" (Maria João)

"Eu gosto muito da parte da área da saúde, e se tivesse envolvida nesse projeto, adoraria. Mas é muito difícil conseguir deixar as crianças (...). Mas caso aparecesse algo relativo com a saúde eu tentaria ajudar, para além das crianças (...)." (Joana)

Embora proferido por um número reduzido de indivíduos, alguns discursos espelham um gosto pelo trabalho voluntário proporcionado pelos benefícios que este poderá trazer a nível de desenvolvimento pessoal e profissional.

"Sinto-me bem porque me traz realização, e porque sei que estou a evoluir, e que estou a aprender coisas e a tornar-me mais autónoma." (Maria)

"Foi o [projeto] que mais me aliciou. Até porque como tem um bocado a ver com o meu curso, achei que também ia aprender um bocadinho e tirar um bocadinho dali para mim (...). Também há outros que me aliciavam, mas devido à indisponibilidade não estou em mais projetos (...)." (Filomena)

"Quando entrei para a instituição fui ver os projetos que (...) ainda tinham vaga (...) e esse era um deles. Eu tinha outras hipóteses, tinha um que era à noite, de dar comida aos sem-abrigo, era um que eu gostava muito de fazer mas já estava cheio (...). Esse, se calhar, aliciava-me mais, mas depois também fui conhecendo melhor o projeto em que estou inserida (...), tem tudo a ver com a nossa área [de estudo] (...), e aceitei de bom grado." (Filipa)

Ficando patente o prazer que o exercício do voluntariado origina nos entrevistados, e tomando-se a liberdade de cruzar esta subcategoria de análise com a motivação inicial de grande parte dos indivíduos, pode deduzir-se que o trabalho voluntário, por si só, é motivador. Convém sublinhar que o sentimento de realização pessoal é similarmente caraterizado como um agente motivador (Herzberg, 1987), ficando explícito nesta subcategoria. Além disso, novamente se verifica a necessidade de estima que, de acordo com Maslow (1987), aumenta a motivação decorrente da necessidade de realização e de desenvolvimento de competências. A satisfação que estes respondentes expressam com o exercício do voluntariado pode revelar-se um meio de retenção, favorável para a Juventude Cruz Vermelha, como aponta a literatura (Cnaan & Goldberg-Glen, 1991).

9.2. Perceções Face o Exercício do Trabalho de Voluntariado

9.2.1. A Auto-Gestão do Trabalho Voluntário

Neste ponto é analisado o modo como os voluntários percebem os níveis de autonomia, liberdade e flexibilidade que a Instituição lhes concebe para o desempenho do trabalho.

Segundo a opinião da maior parte dos inquiridos, a Instituição faculta a autonomia e a liberdade suficientes e necessárias para que estes realizem eficazmente as suas funções nos projetos em que estão inseridos. Apesar de alguns dos inquiridos mencionarem a presença de um conjunto de normas e de uma orientação por parte dos coordenadores de projeto, não deixam de considerar estes elementos importantes para o bom funcionamento do mesmo. Atenda-se a estes argumentos representativos:

> *"Sim, sem dúvida. Claro que há sempre um apoio de um profissional que já está na Juventude há mais tempo, e da gestora de voluntariado (...). Mas pronto, é só uma questão de transmissão de informações e depois realizo as coisas de forma autónoma." (Maria)*

> *"Eu acho que sim (...), quer dizer, é lógico que tenho autonomia mas autonomia não é independência. Tenho autonomia porque (...) não me sinto permanentemente vigiado naquilo que faço (...). Agora, lá está, tenho sempre alguém, podemos dizer, acima de mim, entre aspas, que me coordena (...). Acho que não podemos falar aqui de um controlo mas de uma coordenação (...)." (Diogo)*

> *"Nós temos orientadores e (...) sou eu que decido aquilo que faço, ou seja, ninguém me obriga a fazer nada, mas caso eu queira fazer alguma coisa tenho que me reger por uma série de princípios, e que são princípios normativos para toda a gente (...)." (Patrícia)*

> *"Se considera autónoma por 'eu faço, mas claro que tenho as minhas obrigações...' Às vezes, sinceramente, não me apetecia fazer tanto uma coisa mas faço porque tem de se fazer para correr bem. É mais, também, uma vertente de responsabilidade vinda de outras pessoas." (Rute)*

Por outro lado, a autonomia parece ser considerada um "direito" natural que se vai desenvolvendo ao longo do tempo. Como é pronunciado por dois voluntários:

"Sim, acho que sim. Ao longo de quatro anos devo cada vez ficar mais autónomo no próprio projeto." (António)

"Na minha opinião considero que sim, que estou capaz e desempenho as minhas funções de forma autónoma. E, obviamente, que quando não as consigo fazer de forma autónoma, isso tem consequências diretas na minha motivação, pois sinto que a minha presença é dispensável." (Diana)

Inversamente, esta autonomia pode ser considerada exagerada e desfavorável ao bom desenvolvimento do trabalho, como chama à atenção a seguinte entrevistada:

"O problema do projeto (...) quando começou no ano passado, é que éramos muitos e estávamos muito à parte da Cruz Vermelha, trabalhávamos muito sozinhos em casa. Isso era bom, dava-nos alguma autonomia, mas também era mau estarmos afastados da instituição (...)." (Maria José)

De notar que, contrariamente às opiniões anteriores, a autonomia e liberdade no trabalho não são percebidas por todos os entrevistados. Contudo, esta oposição não recebe um significado harmónico, uma vez que é expressa quer como uma regra norteadora quer como uma falha da gestão. Apreciem-se alguns depoimentos:

"Muitas vezes não, porque o trabalho não depende de mim, não é. Porque por muito que seja preciso fazer qualquer coisa em que eu faça sozinha, é sempre necessária supervisão (...). Embora a realização da tarefa em si, digamos assim, seja autónoma, depois a concretização e a efetivação prática depende sempre de outras pessoas (...)." (Beatriz)

"Não, não tenho (...), temos que nos guiar e não podemos sair dali, aquilo começa a ser um bocado automático (...). Nós não podemos dar experiências próprias, não podemos tentar chegar aos miúdos, é sempre aquela barreira que temos que dizer aquilo que a estrutura nos mandou dizer, mais nada. Enquanto [em outro projeto], como somos nós a construir o projeto, estamos a ter mais liberdade para conseguirmos ir buscar várias áreas (...). Mas mesmo assim, temos sempre uma coordenadora atrás a querer sempre implementar o lado dela e quer sempre afirmar-se, portanto, não temos aquela liberdade que poderíamos ter." (Matilde)

Realce-se que a entrevistada em questão propende a atribuição desta rigidez à existência de um Plano de Gestão de Voluntários, como se pode verificar na seguinte declaração:

"Se calhar, quando não havia estes recursos [gestão de voluntariado], a nossa coordenadora era capaz de 'pronto, então não se faz na quinta feira faz-se à quarta feira.' Portanto, era muito mais flexível (...)." (Matilde)

Referindo novamente Ellis (2005), volta-se a expor a ideia de que a autonomia tende a desenvolver a motivação dos entrevistados. Do mesmo modo, Mc Clelland (referido por Steers *et al.*, 1996) esclarece que o exercício de autonomia é um elemento motivador. Assim, pode apontar-se, aqui, um contributo para a motivação da maior parte dos inquiridos, despertada pelo uso desta condição. Porém, é necessário precaver situações de autonomia exagerada, o que poderá ser considerado como uma falta de apoio no trabalho. Ou, contrariamente, questionar a rigidez das regras de gestão, que despertam sentimentos insatisfatórios.

9.2.2. A Conjugação do Trabalho Voluntário com a Vida Pessoal e Profissional do indivíduo

A subcategoria de análise presente serve de base para se analisar, fundamentalmente, se a conjugação do trabalho voluntário com os diferentes âmbitos da vida dos entrevistados se apresenta uma tarefa fácil ou, por outro lado, exige uma complicada gestão de tempo.

No parecer de mais de metade dos entrevistados, esta conjugação nem sempre é fácil sendo, por vezes, considerada uma tarefa árdua, principalmente, quando as responsabilidades quer da vida pessoal quer do voluntariado aumentam. Esta ideia é reproduzida pelos excertos que se seguem:

"Este ano não tem sido muito fácil, até porque eu estou a coordenar um projeto (...) na Juventude e, realmente, isso ocupa-me bastante tempo (...)." (Maria)

" (...) nem sempre [é fácil], aliás, a maior parte das vezes não é. Sobretudo no meu caso, que eu sou coordenadora de um projeto (...), as sessões (...) são em horário laboral, pronto. Nós vamos às escolas e torna-se muito mais complicado, sim. As reuniões semanais não, mas implementar mesmo o projeto em si torna-se complicado." (Catarina)

"É assim, no ano anterior foi [fácil], agora este ano, que estamos no 4º ano, é um pouco mais complicado. A carga de trabalho da Universidade aumentou e está a ser um pouco complicado gerir." (Rita)

De argumentar, posto isto, que a atribuição de tarefas de maior responsabilidade tende a ser um método de motivação no trabalho (Herzberg, 1987; Ellis, 2005). Por isto, se aclara que a Instituição deve ter em conta estas declarações, de modo a não sobrecarregar os seus voluntários, o que pode levar a que estes percam a motivação para o trabalho voluntário.

Em contrapartida, esta conjugação chega a ser tão difícil que leva a uma redução do número de horas doadas para o voluntariado, como argumentam as seguintes entrevistadas:

> *"Não, não é fácil. Aliás, foi tão difícil que eu tive de deixar de coordenar um projeto que estava a coordenar e passar a fazer voluntariado apenas em ações periódicas (...)." (Eduarda)*

> *"O ano passado eu estava a dar explicações dois dias por semana e era uma carga de trabalho ainda considerável, porque me obrigava a sair mais cedo do trabalho para vir para aqui (...). Este ano estou a fazer só um dia e já consigo conciliar bem." (Ana Paula)*

Há, também, quem afirme que, mesmo sendo difícil, o gosto pelo trabalho voluntário se sobrepõe às dificuldades desta conjugação. Eis alguns testemunhos ilustrativos:

> *"Se tivermos um gosto muito grande pelo voluntariado, é [risos]. Senão, não é." (Joana)*

> *"É um bocado difícil, mas vale a pena (...). Eu trabalho no projeto (...), em que trabalho com crianças e o meu objetivo é estabelecer uma relação quase de amigo com eles. Então, teria sempre de arranjar (...) algo do interesse deles e leva algum tempo a fazer isso, mas vale a pena." (Alexandra)*

> *"(...) para mim tudo se complementa (...). Tem dias que torna-se um bocadinho complicado comparecer em todas as coisas ou temos que abdicar mais um bocadinho para estar ali, mas (...) é compensador." (Mafalda)*

De realçar que os indivíduos que referem que a conjugação do voluntariado com a vida pessoal e profissional é uma tarefa fácil não exercem outro tipo de trabalho, pelo que usufruem de mais tempo livre. Verifica-se, ainda, o caso de uma respondente em que o seu trabalho profissional entra em "regime" de voluntariado, o que acaba por facilitar a conciliação das duas funções.

9.2.3. As Condições do Trabalho Voluntário

O propósito desta temática é estudar a perceção dos voluntários face às condições de trabalho proporcionadas pela Juventude Cruz Vermelha.

Na perceção de quase todos os entrevistados, as condições de trabalho facultadas pela Instituição são boas. Porém, são poucos os indivíduos que não deixam uma ou outra anotação crítica, sendo a questão mais aludida a falta de espaço na Instituição, seguindo-se o acesso ao transporte para a deslocação das crianças e a falta de comunicação. Notem-se algumas expressões:

> *"Acho que é muito bom. Até agora nunca nos faltou nada que comprometesse o projeto. Às vezes, uma situação ou outra que falta a carrinha porque outra pessoa vai levar e dava-nos jeito nesta altura, mas isso... ocorre muito pontualmente." (Maria João)*

> *"É assim, a nível do espaço onde realizámos as atividades, sinceramente, acho que podia ser um pouco maior, porque há certas atividades em que não é tão propício aquele espaço (...). Depois, todos os materiais que precisámos nós temos. Acho que as condições são boas." (Rute)*

> *"A nível de comunicação posso dizer que é dos piores defeitos ali (...), porque são muitos e-mails e, às vezes, não obtemos resposta, às vezes ligámos e não nos atendem (...). No entanto, se eu for lá (...) eles estão sempre disponíveis e sempre me senti à vontade. E, a nível de espaço, quando trabalhámos lá sempre tivemos, e de recursos (...), nós tínhamos X dinheiro para gastar em material no projeto e sempre nos puseram à vontade (...)." (Maria José)*

Em oposição a esta satisfação conformada, verificam-se algumas manifestações criticamente negativas, principalmente no que respeita à falta de recursos materiais:

> *"(...) ainda há muita coisa a melhorar. O 'Copos' é um projeto que não é financiado, só tem apoio para alguns materiais e, por esse motivo, ainda há muito a fazer (...). Há alguma coisa que necessita claramente de ser feita para que o trabalho que nós fazemos nas escolas também seja melhor. Contudo, não havendo recursos financeiros também não podemos fazer muito." (Catarina)*

> *"(...) para comprar materiais (...) era uma coisa que devia ser um bocadinho esmiuçada, porque a Cruz Vermelha não nos dá apoios materiais suficientes para podermos trabalhar (...), muitas vezes os gastos*

(...) são do nosso bolso (...). A Cruz Vermelha dá-nos 25 euros por ano, que não dá para nada (...)." (Filipa)

Visto a esmagadora maioria dos entrevistados relatar o acesso a boas condições de trabalho, é importante referir, de acordo com a teoria motivação-higiene de Herzberg (referido por Cunha *et al.*, 2003), que esta situação, embora não tenha influência direta nos níveis de motivação para o trabalho, tende a prevenir comportamentos contraproducentes. Além disso, a Instituição Cruz Vermelha pode beneficiar do facto de a disposição dos recursos necessários para a realização do trabalho favorecer a retenção (Hager & Brudney, 2004a), o que leva, igualmente, a um aproveitamento dos recursos humanos em que tem vindo a investir. Mais se pode esclarecer que os coordenadores de cada projeto têm vindo a fazer um bom trabalho neste sentido, sendo das suas primeiras responsabilidades a garantia de tais recursos para o exercício do trabalho dos voluntários (Ellis, 2005). Chama-se a atenção, apenas, às advertências aludidas pelos voluntários, de que os recursos financeiros não estão a ter o uso mais adequado e premente:

"Se calhar, o dinheiro que deram a essa smartbox (recompensa da ação de Natal), se o tivessem investido noutras coisas mais produtivas para o voluntariado em si, como cartolinas, material para o voluntariado, se calhar, teria sido mais bem aplicado (...)." (Rute)

Este comentário reproduz um desconhecimento dos processos de gestão, assim como uma falta de comunicação entre Instituição e voluntários. Tal conclusão resulta de uma conversa informal com o Coordenador da Juventude Cruz Vermelha, onde foi possível saber que a recompensa oferecida na última ação de Natal adveio de uma oferta, fruto da coligação entre a Juventude Cruz Vermelha e uma outra Organização.

9.2.4. O Ambiente de Trabalho

Pretende-se, com este ponto, dar a conhecer o ambiente que se vive no seio da Instituição.

Embora apenas cerca de metade dos entrevistados se refira espontaneamente a este assunto, é possível considerar que o ambiente de trabalho vivido e experienciado na Juventude Cruz Vermelha é bastante satisfatório. Além disso, é um assunto sobre o qual a maior parte das opiniões exprimidas estão em consonância:

"(...) O ambiente é bom, nós todos conhecemo-nos, nós fazemos jantares (...)." (Carolina)

"(...) nós, a Juventude, acabámos por ser uma família que trabalha em prol da mesma coisa, não é? Os objetivos são os mesmos, é tudo direcionado para o mesmo, e (...) as coisas acabam por funcionar melhor porque (...) existe comunicação e coesão (...)." (Carla)

"(...) as pessoas estão ali porque gostam, ou porque sentem que têm ali uma família ou um grupo de acolhimento, alguém que compreende até as suas ambições, e isso é muito positivo para quem faz voluntariado." (Mafalda)

Não deixa de ser curioso, no entanto, exibir a opinião de uma entrevistada relativamente a este assunto, que deixa notar uma determinada insatisfação e, ao mesmo tempo, um apontamento sugestivo:

"(...) eu acho que, às vezes, há alguma falha é a nível de (...) team building, a nível dos voluntários. Aqueles encontros de voluntários com todos (...). O ano passado houve um encontro de voluntários que foi "giríssimo", mas houve um (...). Cria-se aquela ligação mas acaba-se por perder outra vez (...)." (Ana Maria)

Constata-se, assim, que tais posições e sentimentos desenvolvidos pelos entrevistados são condições favoráveis aos objetivos da Juventude Cruz Vermelha, uma vez que este ambiente de satisfação e partilha é um 'motor' fundamental para o aumento dos níveis de retenção (e.g. Skoglund, 2006). Sublinhe-se, também, que a boa relação conquistada entre os voluntários, sendo um fator higiénico, possibilita a prevenção de comportamentos prejudiciais (Herzberg, referido por Cunha *et al.*, 2003).

9.3. O Plano de Gestão de Voluntários

9.3.1. O Nível de Conhecimento do Plano de Gestão de Voluntários

Pretende-se agora interpretar os níveis de conhecimento que os voluntários possuem acerca do Plano de Voluntariado implementado pela Juventude Cruz Vermelha. Importa referir que em grande

parte dos casos foi necessário, aquando da ocorrência das entrevistas, voltar a explicar em que é que consiste um Plano de Voluntariado (processo que já tinha sido realizado antes de cada entrevista). Por outro lado, foi igualmente essencial voltar a fazer menção de algumas práticas nele contempladas, visto que esta temática se revelou pouco presente no pensamento dos voluntários.

De acordo com as declarações apreciadas, a primeira tradução que transparece é que o conhecimento de praticamente todos os entrevistados sobre a estrutura deste plano, e mesmo sobre as práticas de gestão que o compõem, é muito árido. De entre aqueles que se pronunciam mais diretamente sobre esta questão, a grande fatia refere-se, maioritariamente, às ações de formação, às reuniões semanais e, mais levemente, ao pagamento de coimas em caso de atraso ou falta às reuniões e aos dias dos projetos. Verifiquem-se os comentários seguintes:

> *"É-nos dito logo ao início que temos formação básica institucional (...), quanto mais depressa melhor porque sentimos uma pertença à causa muito maior a partir desse momento, e dizem-nos que, provavelmente, irá haver uma formação específica. Nunca nos dizem o que é que é em concreto... e não há assim... Vai-se explicando, por exemplo, as ações esporádicas nós não sabemos neste momento." (Ana Maria)*

> *"Sei que nós temos, por exemplo, [uma medida] para pôr responsabilidade aos voluntários como o pagamento de, digamos assim, coimas ou assim, caso se atrasarem nas reuniões ou faltarem às atividades. Mais não me lembro, acho que é só isto (...)." (Carolina)*

> *"Já tive o FBI[17], já tive outras ações de formação, nomeadamente com psicólogas (...), falaram sobre o desenvolvimento infantil. Hum, nós temos reunião todas as quartas para saber o que é que deveremos fazer no sábado, que é o dia do projeto, planeamos tudo para não haver confusões." (Mariana)*

Expõe-se, no entanto, um parecer mais abrangente:

> *"Nós temos uma série de documentos que temos de preencher (...), desde regulamentos a desenhos de projeto, protocolos de parceria... depois (...), mais direcionado para os voluntários (...), há fichas de inscrição, há registo de presenças, há questionários de avaliação periódicos (...)." (Maria)*

[17] FBI: Formação Básica Institucional

Por outro lado, há um conjunto de vozes que deixam a noção de que o conhecimento respeitante ao Plano de Voluntariado é praticamente nulo. Considerem-se os argumentos que se expõem:

> *"Bem, eu sei que existe um Plano de Gestão que foi feito (...) pela gestora de voluntariado (...). Depois, entretanto, eu não segui. Sei que existe [risos], mas não sei exatamente em que é que consiste." (Eduarda)*

> *"Há determinadas questões que eu não estou muito dentro e... e de ver como é que as coisas se processam. Em relação ao plano, não tenho assim um conhecimento muito grande que possa dizer assim 'olhe, funciona assim, funciona assado, fazem isto, fazem aquilo', não tenho muito conhecimento, pronto." (Carla)*

Outro registo que sobressai dos discursos dos entrevistados reflete que o grau de desconhecimento que estes detêm sobre o Plano de Gestão de Voluntários se justifica por uma falha na informação. Ou, pode estar a verificar-se uma falta de auscultação aos voluntários aquando a implementação do Plano de Gestão de Voluntários. Os seguintes pareceres são ilustrativos:

> *"Bem, eu não sei muita coisa. Por acaso, essa administração é até um pouco nova para mim, agora você falando (...). É assim, quando me mandaram para lá, aí sim, a gente passou por uma entrevista e ela nos apresentou o local e tudo mais, onde se trabalha com as crianças, e mais ou menos o que iria acontecer. E depois, durante as atividades, ela ia dando mais informações." (Madalena)*

> *"Acho que a informação nunca é demais (...). Quando eu lá cheguei a única coisa que disseram era que tinha que colaborar com o projeto das crianças e que tinha uma reunião às quartas feiras, só isso. Não sabia que ia haver mais formações nem nada disso." (Mariana)*

> *"Poucas coisas sei porque, na verdade, não somos informados formalmente. Somos submetidos a uma avaliação em que, praticamente, preenchemos umas fichas de cada sessão (...). Creio que isso é para uma avaliação, tanto da sessão e do projeto, como do próprio voluntário. As faltas, não saberia que contavam para participação no projeto e integração na Cruz Vermelha, mas tenho noção que eram apontadas sempre, e sempre que um voluntário faltava teria que justificar-se (...). Creio não saber muito mais." (Alexandra)*

"Sei muito pouco (...), foi-me explicado há pouco tempo que se eu quisesse-se fazer um curso teria que garantir que ficaria na instituição por mais um ano, porque senão pagava uma coima, foi a única alteração que eu vi (...). Não me explicaram assim, 'olha sofreu estas alterações (...), as alterações foram estas, agora vão ter que pagar' não, não me foi informado assim. " (Filipa)

Todavia, é de salientar um argumento que insinua que este desconhecimento pode resultar, igualmente, de um desinteresse por parte dos próprios voluntários:

"Eu, sinceramente, nem sabia disso (...). A minha coordenadora veio com uma história de que agora éramos uma estrutura e que íamos ter multas para quem chegasse atrasado (...), e porque já havia horários para as nossas reuniões, fixos (...). Foi um dia ela chegar lá e dizer 'afinal vai haver multas, há uma estrutura, têm este livro, mando-vos para o e-mail, se quiserem leem, se não quiserem não leem', e pronto, foi assim. Eu tenho-o no e-mail, mas nunca lhe toquei." (Matilde)

Face ao exposto, é tarefa urgente a exposição e explicação do Plano de Voluntariado aos membros da Juventude Cruz Vermelha. A falta deste procedimento, a se confirmar como uma lacuna na gestão e na responsabilidade da Instituição, pode levar a um desagrado por parte dos voluntários. Tal prende-se com o facto de que a implementação de um Plano de Gestão de Voluntários deve considerar a auscultação de todos os membros da Instituição, inclusive dos voluntários, de modo a que estes não sintam que novas regras ou limites lhes são impostos (The National Centre for Volunteering, 2002).

9.3.2. A Importância Atribuída ao Plano de Gestão de Voluntários

A utilidade desta subcategoria emerge, fundamentalmente, de dois fatores. Em primeiro lugar, para estudar a importância que os voluntários atribuem a um Plano de Voluntariado. E, em segundo lugar, tendo os mesmos expressado um conhecimento reduzido sobre este, para entender quais os seus interesses em desenvolver tal conhecimento.

Para a quase totalidade dos entrevistados, um Plano de Gestão de Voluntários revela-se uma prática essencial e de acérrima importância. Estude-se este comentário representativo:

"Na minha opinião, a gestão dos voluntários deve ser um elemento nevrálgico para a organização. E deve absorver tempo, deve absorver recursos e deve absorver pessoas profissionais que aufiram um

salário para fazer este trabalho (...). Eu acho que temos vindo a fazer um caminho de melhoria, notavelmente, as coisas estão muito mais estruturadas do que quando eu entrei (...). Mas, de qualquer das formas, ainda não chegamos bem lá onde deveríamos chegar." (Beatriz)

Na senda de tal importância, os benefícios mais citados decorrem do aumento de responsabilidades para com a prática do voluntariado, da melhor organização do trabalho com consequências ao nível da eficiência e, também, de um trabalho voluntário mais sério e com maior apoio. Reconheçam-se, assim, alguns excertos:

"É assim, eu acho que existe muito a ideia de que o voluntariado, por não ser remunerado, é levado um bocadinho a brincar (...). Acho que é cada vez mais importante que os voluntários percebam que existem estes instrumentos de... eu não diria bem de controlo, mas mais, sim, de avaliação. É, de gestão e de avaliação (...)." (Eduarda)

"É uma prova como o apoio ao voluntário é grande, é algo que está, de facto, presente. Nós não ficámos ao 'Deus de Ará' (...), não ficámos soltos sem ninguém que nos segure, temos sempre alguém que nos ensina, alguém (...) para nos educar não, mas para nos formar, para nos auxiliar (...)." (Diogo)

"É assim, haver um Plano de Gestão é muito bom para (...) coordenar de uma maneira mais eficiente o trabalho dos voluntários. Se não houvesse esse plano, provavelmente, os voluntários não iam trabalhar em conjunto de maneira a ter a maior eficiência do seu trabalho (...)." (António)

"Eu acho que são questões que são necessárias (...), mesmo no voluntariado tem que haver responsabilidade, tem que haver uma série de caraterísticas, não é, que têm que estar presentes. Porque as pessoas também que estão por trás, não é, a coordenação e, neste caso, a Juventude, têm que também, de certa forma, saber com o que é que pode contar, não é, como é que as coisas se vão processar (...)." (Carla)

Em contrapartida, há um conjunto de fundamentos que, embora não retirem importância ao Plano de Voluntariado, acabam por induzir que todo este processo tende a aumentar as exigências do voluntariado:

"Como todos nós somos voluntários, nem sempre toda essa estrutura é bem-vinda, porque nos vai dar muito mais trabalho. Contudo, após a implementação, também percebi a importância de muitos dos

procedimentos atualmente existentes na Juventude e, claramente, permite-nos fazer um trabalho muito mais organizado e muito melhor, claramente, sim." (Catarina)

"(...) embora (...) as pessoas pensam 'estou aqui a dar o meu tempo e ainda tenho (...) estas exigências todas.' Mas eu acho que são necessárias porque o trabalho voluntário, embora não seja renumerado (...), para ser eficaz tem que ser exigente e as pessoas (...) têm que ser responsáveis no que estão a fazer, e alguém, de alguma forma, tem que controlar isso, tem que supervisionar (...)." (Maria José)

Pelo referido, é pertinente enunciar que já a literatura faz menção a uma melhor organização do trabalho, assim como a um aumento do apoio facultado aos voluntários. Também a consideração desta atividade como uma tarefa mais séria tinha sido já verificada em Brudney (2005). Neste ponto, acrescenta-se, então, a menção direta ao aumento das responsabilidades para com esta atividade, incutidas pelo Plano de Gestão de Voluntários.

No que concerne ao segundo fator que atribuiu força a este ponto, verifica-se que o interesse pela aquisição de conhecimento sobre o Plano de Gestão de Voluntários não recebe o mesmo apoio de todos os inquiridos. Por um lado, ter mais conhecimento sobre as práticas de gestão que os gerem parece ser uma condição necessária, como expõe os seguintes indivíduos:

"Creio que sim, que era importante [ter conhecimento do Plano de Voluntariado]. Até era importante saber sobre quais valores é avaliado não só o projeto, como eu própria, o meu desempenho, para poder adaptar algo se não estivesse a fazer corretamente (...). Eu considero que se não for rígido demais, o que pode levar a que as pessoas percam a motivação, é uma mais-valia. Porque as pessoas deixam de fazer voluntariado como 'ai, eu tenho tempo livre e vou lá', e passam a ser mais ativas no que fazem (...). Agora, se for rígido demais, vão perder pessoas que vão dizer 'não, não tenho tempo para isto.'." (Alexandra)

"Acho essencial que este seja explicado e exposto aos voluntários, de modo a podermos entender como é que realmente funciona aquilo a que estamos a investir o nosso tempo (...), visto que assim podemos gerir o nosso trabalho, os recursos que nos são disponibilizados e, desta maneira, então tudo será rentabilizado ao máximo." (Diana)

Por outro lado, há quem considere que ter mais conhecimento sobre o Plano de Voluntariado não é relevante para o seu trabalho, podendo mesmo ser contraproducente:

"Para mim o que é importante é saber até que ponto o meu trabalho está, de certa forma, a ser eficaz e qual é o feedback da parte deles (...). Neste sentido, não vejo que seja assim, importante, saber como é que eles (...) gerem (...)." (Maria José)

"Se eu tiver noção que é tão organizado quanto isso, e se me sentir pressionada, por exemplo, numa fase de testes se eu faltar a uma reunião achar que isso faz mal (...) ou que vai ficar lá registado ou que vou ter uma multa, acho que isso pressiona um bocadinho a pensar se devo ir ou não (...). E penso que o facto de eu sentir que é um bocado flexível, penso que é melhor, porque quando estou disponível, realmente, vou e entrego-me, quando não estou aviso, desde que não prejudique ninguém e avise com antecedência." (Filomena)

Face ao apresentado, considera-se que apesar de serem apreciados os benefícios de um Plano de Voluntariado, o mesmo incorre num aumento de exigências que podem conduzir a uma redução da motivação e, eventualmente, culminar no abandono da Instituição. De uma maneira geral, tudo parece resumir-se ao comentário que agora se expõe:

"Isso é, como se costuma dizer, um chapéu de dois bicos porque, por um lado, é positivo (...), pode trazer muitas coisas benéficas, mas por outro, é um pouco negativo, porque a parte de ser um voluntário, normalmente, está lá a dar o que pode, a dar o que não pode, a passar tempo que deveria estar a fazer outras coisas, mas que tem a opção de estar lá. Acho que esse plano (...) deveria ser intermédio. É positivo porque traz os tais benefícios, mas também é negativo porque somos voluntários, é uma opção, não somos trabalhadores daquela organização." (Mafalda)

É importante, neste momento, fazer uma reflexão sobre o facto de a entrevistada referir que ser voluntária é uma opção e, por isso, não se considera trabalhadora da Instituição. Esta posição pode refletir que o ato de voluntariado faz com que os próprios voluntários se sintam pessoas especiais, que estão a dar à Instituição aquilo que podem e, por isso, não se equiparam aos trabalhadores remunerados. Por isto, parece que o voluntário não considera legítimas algumas das responsabilidades que o Plano de Voluntariado vem imputar para o seu trabalho.

9.3.3. Os Impactos do Plano de Gestão de Voluntários no Trabalho Voluntário

Os entrevistados foram convidados a refletir sobre os impactos que o Plano de Voluntariado pode ter provocado no seu trabalho. Desse modo, quase metade dos inquiridos afirma sentir uma melhor organização do trabalho, refletida, para alguns, por um conjunto de regras norteadoras. Como se verifica nos próximos depoimentos:

> *"Acho que é uma maneira de incentivar, de perceber que aquilo não é feito assim, sem existirem regras (...). Quando não existe nenhum plano estamos a planear para falhar, e eu acho que foi um bocadinho isso que a Juventude quis ultrapassar ao fazer o manual. Foi mesmo que os voluntários sentissem que tinham alguma coisa em que apoiar. Anteriormente era mais complicado, não estava escrito, existia, como é óbvio, mas não estava tão bem... organizado (...)." (Eduarda)*

> *"Eu acho que é um impacto muito positivo, não é? Permite-me fazer um trabalho muito mais organizado (...). Se não existisse todo o procedimento associado à gestão de voluntariado, eu ia ter que criar algum para organizar o meu trabalho e assim, de certa forma, já está tudo criado, eu só tenho que seguir (...). Facilita muito mais a nossa tarefa enquanto voluntários." (Catarina)*

> *"Eu posso estar a fazer trabalho que, se calhar, se não houvesse planeamento, outro colega meu estivesse a fazer também, e então isso é uma perda de eficiência (...)." (António)*

Outros impactos, considerados por um conjunto reduzido de entrevistados, dizem respeito a uma maior integração (fomentando o trabalho em equipa) e a uma melhor definição do papel a desempenhar por cada um. Reflita-se sobre este comentário:

> *"Acho que delimita bem as minhas funções e, lá está, há sempre aquele (...) controlo positivo (...). Por um lado, também me ajuda (...) a perceber o que é que eu tenho de fazer, a perceber que (...) estou a trabalhar em equipa, há um lugar para todos." (Diogo)*

Todavia, nem todos os impactos percecionados são inteiramente positivos, tal como referem os seguintes entrevistados:

> *"Por um lado acho bem, por outro, claro que há muito mais trabalho, porque (...) uma coisa é ter que disponibilizar só uma hora por semana, e outra coisa é ter que disponibilizar mais três horas para a*

ação de formação (...). No início compreende-se, mas depois (...). Às vezes os horários não são compatíveis com os nossos [na universidade], temos exames, e aí é que é mais complicado (...).” (Rita)

“No meu caso em particular eu sinto a responsabilidade (...) de ter que, pelo menos, de acabar aquilo que comecei (...), independentemente do resto, achei que tinha que continuar. Agora, sei também que há muita gente que não tem essa responsabilidade e que, possivelmente, chega a altura de exames [na universidade] e saem da Cruz Vermelha, e isso também não é bom, não é (...). As pessoas estão a contar com o trabalho delas (...). Agora, o pagamento de coimas... é um trabalho voluntário com muitas exigências, muitas mais do que aquelas que eu estava à espera, e agora ter que pagar coimas só porque não posso ir ou porque tenho de estar a estudar e não posso ir à Cruz Vermelha (...), isso também não acho bem (...). A partir do momento que eu sinta que vou ter que ser obrigada a não faltar, se forem inflexíveis ao ponto de me dizerem, ‘independentemente de te justificares ou não, se não fores vais ter que pagar’, eu vou repensar a minha continuidade na instituição (...).” (Filipa)

Tal como se pode analisar acima, nem todas as regras do trabalho voluntário são bem aceites, em especial o pagamento de coimas em caso de atraso ou falta às reuniões e de atraso aos dias de atividades. Vejam-se algumas conceções sobre esta questão:

“(...) vai-me facilitar as coisas porque está mais definido o que é que tenho de fazer, acho que vai estimular os voluntários. Mas também penso que nós podemos sentir um pouco, ‘nós somos voluntários e somos quase tratados como se fossemos trabalhadores.’ É assim uma sensação meia esquisita quando nos vêm falar de determinadas regras. Por exemplo, de faltas, se faltarmos à reunião ou assim, que temos que pagar 50 cêntimos, eu quando ouvi isto eu [expressão de espanto] ... fogo! Afinal eu sou voluntária e vou ter que andar a pagar se faltar (...).” (Maria João)

“Da coima (risos), acho isso ridículo. Porque eu sei que apesar de ser voluntariado exige que tenha um compromisso (...). Eu, por exemplo, não tenho carro, estou dependente de autocarros, ou seja, só tenho aqueles determinados horários para chegar à Cruz Vermelha, é óbvio que, muitas vezes, chego atrasada, até porque também tenho (...) as tarefas da casa, de cozinhar, etc (...) não concordo muito com isso.” (Mariana)

“A coima é um valor monetário, e não deveria ser assim. Tudo bem que pudesse ter algum impacto negativo no voluntário como a impossibilidade de participar noutro projeto ou uma coisa do género,

mas não um valor monetário (...). Há certas pessoas que a coima vai obrigar a ir até desistirem por completo, eu acho." (Alexandra)

É de salientar que esta insatisfação perante a penalização monetária pode reforçar ainda mais a falha verificada na aplicação da coima. Pois, se a coima não contempla penalização em caso de falta às atividades, poderá conduzir à propensão dos voluntários para faltar.

Por último, de realçar que os discursos de dois inquiridos revelam a perceção de um impacto quase nulo do Plano de Voluntariado no seu trabalho:

"Eu não senti a diferença. Para ser sincera, entre o ano passado e este ano não senti mesmo a diferença, portanto..." (Filomena)

"Eu ainda não o senti muito, noto que há formações, mas penso que os impactos podem ser um pouco negativos (...). As pessoas não querem que lhes vão gerir o suposto trabalho (...). Porque é relativo dizer que temos que marcar presenças, pagar coimas se faltarmos. É um trabalho voluntário, é um trabalho inteiramente gratuito, só estão ali as pessoas que querem, as pessoas que, de facto, se voluntariaram para tal, e já despendemos o nosso tempo, dinheiro muitas vezes, para materiais que são necessários. Implica que a pessoa tome consciência que, se calhar, não é assim tão voluntariado, tão gratuito como se julga." (Mafalda)

A organização do trabalho e o desenvolvimento do trabalho em equipa são elementos que já se esperavam obter *a priori*, visto estes benefícios serem propósitos base de uma política de voluntariado (The National Centre for Volunteering, 2002). Ao mesmo tempo, a integração do trabalho em equipa está confinada aos deveres do voluntário, como refere o *site* www.voluntariado.pt. O que sugere que o Plano de Voluntariado está a ajudar no cumprimento deste dever. Porém, as questões que se apresentam menos satisfatórias, como a imposição de coimas ou o aumento das exigências no trabalho voluntário, são relevantes para se perceber que nem todas as regras são bem aceites, e podem mesmo levar os voluntários a ponderar a saída da Instituição. Deve reconhecer-se, até, que a coima parece ser um elemento de obrigação. Isto é, a coima pode obrigar os voluntários a comparecer só para não pagarem qualquer multa, o que pode resultar em voluntários insatisfeitos e desmotivados. No entanto, um Plano de Voluntariado tem como objetivo incitar um melhor empenhamento, resultado de uma valorização deste trabalho (Brudney, 2005), e não de uma obrigação para os voluntários o fazerem.

9.3.4. A Gestão de Tempo e as Responsabilidades Decorrentes do Plano de Gestão de Voluntários

Pretende-se estudar, agora, se os voluntários consideram que a implementação de um Plano de Gestão de Voluntários implica despender mais tempo ou ter mais responsabilidades para com o voluntariado. E, em caso afirmativo, perceber se torna o trabalho voluntário mais difícil ou, ainda, se isso tem implicações na sua motivação. Recorde-se que esta questão foi uma das principais alavancas para a escolha do projeto em causa.

No parecer de mais de metade dos inquiridos, um Plano de Gestão de Voluntários acarreta a necessidade de assumir um maior número de responsabilidades e, em algumas vozes, tem repercussões negativas na motivação. Atente-se às declarações consideradas:

> *"Sim, isso por um lado sim. Por acaso íamos ter uma ação de formação onde eles disseram 'vocês têm mesmo que vir, se querem continuar vamos fazer essa ação de formação, mas caso não levarem até ao fim e não continuarem no projeto vão ter que pagar', acho que 300 euros (...). E acho um bocado injusto porque é assim, eu posso-me comprometer agora e querer fazer, e acontecer algum imprevisto (...). Quando ele falou motiva mais (...), 'pelo menos, vamos ter mais alguma ação de formação' (...). Mas quando paramos para pensar 'olha, tenho mesmo que, custe o que custar, que continuar, senão vou ter que pagar', aí já desmotiva e, às vezes, apetece dizer 'olha, então não quero, 'chau aí', não vou ser mais voluntária' (...)." (Rita)*

> *"Nós somos voluntários e trabalhámos em outras coisas e [por isso] é muito complicado. Ainda na semana passada tive que ir para lá o sábado inteiro (...), tivemos que repor e tivemos que ir no sábado à tarde (...) desde as três até às oito. É muito tempo só por causa de uma reunião ou por causa de uma formação, é um exagero, é um exagero." (Matilde)*

No entanto, alguns voluntários, embora considerando o subsequente aumento de responsabilidades em virtude do Plano de Voluntariado, sentem que estas são necessárias para o bom funcionamento do trabalho. Considere-se um excerto expressivo:

> *"De certa forma sim. Embora não deveria, não deveria ser dessa forma. Porque acho que é voluntariado mas nós devemos assumir uma atitude responsável e de compromisso (...). Com o facto de o planeamento existir, a gente acaba por se sentir um bocadinho mais pressionado." (Isabel)*

Em contrapartida, a questão do "tempo" não pareceu ser tão significativa, dado ser referida por um pequeno grupo de inquiridos, e de os mesmos a terem facilmente justificado. Apreciem-se os seguintes depoimentos:

> *"Houve uma altura em que pensei em parar por uns tempos o voluntariado porque estava a ver que não iria conseguir orientar as coisas todas, o curso e o voluntariado. Mas digamos que também acho que é uma coisa muito importante na minha vida, e que acho que me faz bem e tentei arranjar forma de orientar o meu tempo para conseguir tudo." (Patrícia)*

> *" (...) Sim. Mas só que eu acho, por exemplo, se fosse um trabalho normal, a gente está trabalhando numa empresa e você vai ter dias que você vai ter uma reunião que está fora do seu horário de trabalho, mas pronto, você tem que estar lá." (Madalena)*

O pequeno conjunto de indivíduos que desconsideram o acréscimo de responsabilidades e de tempo decorrentes do Plano de Voluntariado, encara-os como intrínsecos ao exercício de voluntariado. Aqueles surgem, ainda, atenuados pela satisfação e realização pessoal proporcionada pela atividade, como denunciam os seguintes indivíduos:

> *"Tudo aquilo que faz parte do Plano de Gestão, faz parte do meu trabalho enquanto voluntária, portanto, não se pode propriamente separar uma coisa da outra e... em termos de compatibilizar esse trabalho como voluntária com o trabalho como estudante, eu procuro sempre estabelecer isso [voluntariado] como uma prioridade. E porque realmente é um compromisso, e já que é uma prioridade, eu tenho de gastar tempo a fazer isso, e a frequentar as formações, e nomeadamente como coordenadora, a planear as reuniões, e a passar os questionários, e a preencher os questionários (...)." (Maria)*

> *"Não, não porque (...) uma pessoa está ali porque quer, porque gosta, porque, de facto, motiva a estar ali." (Mafalda)*

Em síntese, assume-se, com base em alguns testemunhos expostos, que o Plano de Voluntariado se pode traduzir num aumento de responsabilidades nem sempre aceites, tendo mesmo efeitos contrários aos propósitos da sua implementação, influenciando a motivação de forma negativa. Embora estas consequências negativas não sejam assumidas por todos os entrevistados, se pensarmos associadamente sobre as últimas três subcategorias analisadas, apercebemo-nos de um

aumento de responsabilidades a culminar numa descida da motivação dos voluntários, devido ao Plano de Voluntariado.

9.3.5. Uma Possível Consequência do Plano de Gestão de Voluntários: O Aumento da Competitividade no Trabalho Voluntário

O propósito desta subcategoria prende-se com o interesse em se examinar, no entender dos voluntários, se a implementação de um Plano de Voluntariado tem implicações ao nível da competitividade entre aqueles. Esta temática ganha especial realce quando considerada a atribuição de recompensas materiais na ação de Natal última.

Uma fatia considerável dos inquiridos admite a existência e o aumento da competitividade no trabalho voluntário. Adicionalmente, acreditam que se trata de uma situação que tanto estimula considerações positivas como negativas. Eis dois comentários representativos:

> *"(...) na campanha agora do 'Venha Embrulhar uma Causa' existe um prémio para a pessoa que fizer mais embrulhos. Há, obviamente, uma grande competição (...). Mas acaba por ser positivo porque está a fazer-se ainda melhor, não é?" (Ana Maria)*

> *"(...) isso é como no mundo do trabalho, há competitividade em todo o lado. Na Juventude também se sente isso (...). Eu penso que o aumento e o reforço dessas práticas [de gestão] vai tornar isso ainda maior (...), vai ser um problema e vai desmotivar muita gente." (Mafalda)*

É curioso conhecer, ainda, o testemunho de uma entrevistada que afirma a existência de competitividade entre voluntários e colaboradores remunerados:

> *"Influencia (...). A competitividade que eu sinto na Cruz Vermelha não é (...) relativamente aos voluntários que trabalham comigo no mesmo nível (...). Houve uma situação em que valorizaram imenso o meu trabalho (...), e acho que as pessoas que têm o lugar cativo lá na instituição não aceitaram isso tão bem quanto eu esperava (...). Se calhar, por medo do lugar cativo que têm na instituição poder ser abalado por pessoas que também têm valor." (Filipa)*

Ainda no que respeita às considerações positivas sobre um aumento da competitividade, alguns inquiridos não se reveem nessa competição, mas tendem a imputá-la a outros:

"Sim, sim, sim. Eu estou a dizer isso porque na ação de Natal existe um prémio para o melhor voluntário e andam todos a competir entre eles [risos]." (Eduarda)

Em contrapartida, para alguns dos respondentes o Plano de Gestão de Voluntários não parece ter grande impacto no trabalho, tendendo, ao invés, a estimular a coesão e o trabalho de grupo:

"Eu acho que não. Pelo menos na minha opinião. Eu não sou muito competitiva nem nunca gostei disso, então, também não tento ir por aí. Acho, simplesmente, que é para tentarmos melhorar o nosso contributo." (Ana Paula)

"Eu acho que entre nós não há competitividade. Nós, lá está, é como eu disse, somos uma equipa (...), não há rivalidade nenhuma, pelo menos eu nunca notei." (Diogo)

"Acho que as práticas de gestão fazem com que nos continuemos a ajudar mutuamente, até agora não assisti assim a grande competitividade. E acho que sim, a compensação deve existir porque aqueles que dispensam mais do seu tempo em prol dos outros merecem ser reconhecidos." (Diana)

Vejam-se agora alguns pensamentos acerca das recompensas da ação de Natal que, na sua maioria, apontam para reflexos numa competitividade negativa:

"(...) Eu não concordo com recompensas, não concordo porque parece que as pessoas fazem para receber a recompensa (...). Se calhar, o dinheiro que deram a essa smartbox [recompensa da ação de Natal], se o tivessem investido noutras coisas mais produtivas para o voluntariado em si, como cartolinas, material para o voluntariado, se calhar, teria sido mais bem aplicado (...). Aí a competitividade, se calhar, nesse nível, influenciou. Agora, se os gestores do voluntariado acham que a dar recompensas conseguem mais voluntários, acho que vai haver um ponto em que eles vão perceber que já não têm posses para estar com recompensas (...), e aí não vai haver adesão (...)." (Rute)

"(...) Havia pessoas a competirem para serem as que fizeram mais horas [na ação de Natal] (...). Acho que isso é, de certa forma, negativo. Acho muito bem recompensarem o esforço (...), mas tem que se gerir melhor isso. Tem que se gerir o facto dos prémios e da competitividade, porque senão vai prejudicar o ambiente da Juventude (...). Mas nós não estamos ali por isso. Acho que é bom reconhecer

quem faz melhor, mas não com prémios materiais, porque nós então estamos a contrariar o que estamos a incutir aos outros (...).” (Mafalda)

A indicação dada aponta uma possível influência negativa do Plano de Voluntariado na competitividade do trabalho voluntário. Além disso, pode ser uma condição de desmotivação dos voluntários, como declarado por uma entrevistada. De realçar que para Bussel & Forbes (2002), a presença de competitividade tende a diminuir as taxas de retenção. Assim, alerta-se a Instituição para esta questão, e para as suas possíveis consequências.

Outra questão que merece especial realce é a declaração da entrevistada que argumenta a existência de competitividade entre voluntários e colaboradores remunerados. Segundo a literatura, tal situação tende a ocorrer, possivelmente, do medo que estes últimos revelam em serem substituídos pela força de trabalho voluntária (Wilson & Pimm, 1996). Paralelamente, a Juventude Cruz Vermelha deve, também, atender às recompensas materiais, uma vez que não se apresentam do agrado de alguns voluntários, criando situações pouco confortáveis e contrárias aos valores que estes defendem.

É curioso, no entanto, se fizermos o cruzamento desta subcategoria de análise com a subcategoria “O Ambiente de Trabalho”, perceber o quão antagónicas se apresentam as posições. Neste sentido, poderá deduzir-se que a competitividade, embora nem sempre aceite, não seja marcada ao ponto de impedir a manutenção de boas relações de trabalho e dos laços de amizade que se constroem no seio organizacional. Isto mostra que a competitividade nem sempre é um elemento negativo para o desempenho dos indivíduos, pois é necessária, em certa medida, para que estes se esforcem mais. Tal como declara uma entrevistada, a competitividade pode ser um estímulo para o melhor desempenho:

“(...) na campanha agora do ‘Venha Embrulhar uma Causa’ existe um prémio para a pessoa que fizer mais embrulhos. Há, obviamente, uma grande competição (...). Mas acaba por ser positivo porque está a fazer-se ainda melhor, não é?” (Ana Maria)

9.4. As práticas de Gestão

9.4.1. A Relação entre as Práticas de Gestão e a Motivação do Voluntário

Neste ponto inquiriu-se diretamente os voluntários sobre qual o impacto do Plano de Voluntariado na sua motivação para o trabalho. Realce-se que esta subcategoria de análise é de essencial importância para o presente estudo.

Sobre esta temática, a generalidade dos indivíduos revela uma posição forte, sendo perentórios a indicar se as práticas de gestão "motivam" ou "desmotivam". Como se pode estudar nos depoimentos abaixo apresentados.

Excertos de entrevistas que denunciam posições favoráveis:

"Se a gestão de voluntariado for bem-feita, certamente que (...) vai haver um trabalho de motivação, e um bocadinho também de trabalhar aquele sentimento de pertença à organização, que é muito importante, o impacto é gigante (...). E é isso que faz, também, a gestão de voluntariado (...)." (Beatriz)

"Saber que vamos ser avaliados influencia sempre, não é. Sentimos uma (...) maior motivação (...), a motivação é essencial. Saber que confiam em nós, saber que acreditam e que esperam que, portanto, têm expetativas a nível do nosso desempenho, é aliciante." (Isabel)

" (...) a motivação porque nós (...) vemos que os (outros) voluntários estão esforçados, que têm mais gosto por estarem aqui, ou seja, também nos motiva a nós para fazer um melhor trabalho." (Carolina)

Excertos de entrevistas que denunciam posições desfavoráveis:

"O único problema na Cruz Vermelha é esta falta de liberdade, não é, de à vontade que gostaríamos de ter, não é? Mas isso, por si só, já nos tira um bocado a motivação, não é? (...). Agora, se nós vamos pagar multas e essas coisas, claro que vai sempre tirar a motivação, vai sempre reduzindo." (Matilde)

"Sinceramente, acho que diminui um pouco a minha motivação. Fez com que eu sentisse um bocadinho de pressão, e há momentos em que uma pessoa não está tão disponível, e se eu sinto que estão em cima de mim faz com que eu pense que, se calhar, não estou a ser tão apoiada (...). Não é fácil para mim. Não é fácil porque alguma coisa tem que ficar para trás. Essa obrigação (...) de ir às

reuniões, sei que incomoda, e se há momentos em que me sinto menos motivada é (...) porque sinto que não há compreensão (...).” (Rute)

“Influenciam a certo nível de pensar mesmo duas vezes se [vamos] continuar ou não. Sinceramente!” (Rita)

As restantes considerações deixam traduzir quer influências positivas quer influências negativas no mesmo discurso, sendo apontados benefícios a par de algumas contrapartidas. Eis um comentário ilustrativo:

“Por um lado, acho que é bom eles terem um plano organizado e terem coisas definidas, porque isso leva a que haja um maior compromisso. Por outro lado, acho que o jovem voluntário não se deve sentir muito pressionado, porque (...) nós já estamos a conciliar os nossos estudo com isso, e se nós nos sentirmos muito pressionados a levar aquilo a sério, como se fosse um emprego em que não se pode faltar e há muita responsabilidade (...), aí o jovem não se sente tão à vontade e, se calhar, não se compromete tanto (...). Se houver muitas normas, penso que isso também vai levar o voluntário a sentir-se demasiado responsável, e vai fazer pressão sobre ele (...) desmotiva (...). Tem de haver um compromisso, mas não obrigação.” (Alexandra)

De referir, ainda, o facto de existirem indivíduos a não considerar qualquer implicação das práticas de gestão na motivação, mencionando que a sua motivação advém do próprio ato de voluntariado, acabando por ficar indiferentes ao processo de gestão em curso. Também Herzberg (1987) defende que o próprio trabalho desenvolvido pelos indivíduos pode ser um fator de motivação.

Face aos diferentes pareceres, verifica-se que o Plano de Voluntariado é um processo que tem, para a quase totalidade dos casos, implicações na motivação. No entanto, tais implicações nem sempre se afiguram as mais favoráveis para o alcance dos objetivos organizacionais. O que suscita anunciar é que os benefícios compreendidos pelos indivíduos são elementos motivacionais, enquanto as exigências e as responsabilidades reclamadas pelo Plano de Gestão de Voluntários (embora aceites e reconhecidas como benéficas em alguns casos) acabam por tornar-se debilitadores dessa mesma motivação. Foi também manifestada, embora por um número reduzido de inquiridos, a ideia de que esta influência negativa pode conduzir a uma saída da Instituição.

9.4.2. As Ações de Formação

9.4.2.1. A Relevância das Ações de Formação

O primeiro assunto a tratar sobre as ações de formação centra-se, fundamentalmente, na utilidade das ações de formação a que os voluntários tiveram acesso, assim como analisar a importância atribuída pelos mesmos a esta prática.

As ações de formação da Instituição em causa contemplam dois aspetos, em primeiro lugar, a Formação Básica Institucional (FBI), que dá a conhecer aos voluntários toda a história da Instituição, tais como os seus princípios e valores. E, em segundo lugar, a formação específica, direcionada para os objetivos de cada projeto.

Segundo os indivíduos que fizeram menção à FBI, esta é um elemento muito importante para o início da atividade voluntária:

> *"Há sempre o voluntário antes e depois do FBI, ou o voluntário antes e depois de conhecer a instituição. Porque a partir do momento em que conhecemos a Juventude e todo o historial e como é que surgiu, e o fundador, e os ideais, e os princípios, ganhamos um amor tal (...)." (Ana Maria)*

Assim se verifica, como já indicado por Eisner *et al*. (2009), que a Formação Básica Institucional está a ter o impacto previsto, dando a conhecer a Instituição aos seus voluntários, assim como a criar laços de envolvimento entre si. Por outro lado, a oferta formativa da Cruz Vermelha parece estar bem estruturada. Uma vez que considera aspetos gerais e específicos, por um lado, dá a conhecer aos voluntários os princípios da atividade voluntária e a Instituição à qual pertencem e, por outro, procura facultar os instrumentos e conhecimentos necessários para a execução das tarefas, tal como recomendado pelo Projecto GRACE (2006).

Relativamente às ações de formação específicas, as posições dos inquiridos dividem-se, essencialmente, em três. Sensivelmente metade dos inquiridos considera a formação uma prática de cariz salutar e de extrema importância para o seu trabalho. Todavia, alguns destes indivíduos reclamam um maior número de ações de formação devido a necessidades sentidas na prática do trabalho:

"Eu acho que foram interessantes, foram úteis, mas há mais que poderia ser feito (...), especialmente, sobre questões como lidar com crianças de etnia cigana (...), como lidar com eles, lidar com uma situação de birra extrema, coisas assim. Aí, senti-me um bocadinho perdida no início (...)." (Ana Paula)

Em contrapartida, para outros indivíduos, o acesso a ações de formação parece ser datado de maior abrangência, como se pode estudar nos próximos comentários:

"Acho que sim (...). Nós vamos tendo vários tipos de formações em diferentes projetos e vou tentando aproveitar aquelas que podem ser benéficas para o meu trabalho (...)." (Catarina)

"Sim é. E depois nós vamo-nos adequando cada vez mais às formações (...). Renovamos porque, às vezes, vamo-nos esquecendo, e temos mais formações." (Carolina)

Opostamente, um número considerável de apreciações confirmam que as ações de formação não foram suficientes para a realização do trabalho, além de insinuarem uma lacuna na transmissão ou no conteúdo das matérias:

"A formação deu-nos muita utilidade acerca do conhecimento da causa (...), agora, acerca do trabalho de campo em si... claro que temos de saber os direitos (...), agora, na prática, não acho que isso tenha dado alguma coisa." (Mariana)

"Não (...). A formação não é contínua. Isto é, nós temos uma formação que não nos prepara para o terreno, eles dão-nos uma formaçãozinha e a gente vai e depois, lá está, as coisas têm que ser todas decoradas, todas ditas (...)." (Matilde)

"Não. Acho que faltaram algumas informações ou algumas informações até foram dadas, mas foram dadas de forma rápida e foi difícil apreender para depois passar ao campo (...). Falta o lado afetivo do que vamos fazer, mais uma orientação do que devemos ou não fazer com as crianças (...)." (Alexandra)

Além destas posições principais, há quem pondere que a formação pode não ser suficiente para o trabalho prático por considerar que o perfil do voluntário não se encaixa nas funções respetivas. Esta postura conduz à ideia de que, independentemente da formação, há indivíduos que não possuem capacidades para o exercício de determinadas tarefas. Por outro lado, há também a ideia de que a transposição dos conhecimentos adquiridos para a prática é sempre uma tarefa mais difícil. Por isto,

só depois de experimentado o trabalho prático é que realmente se começam a conhecer os seus meandros, não sendo a formação, por si só, condição suficiente para o seu eficaz exercício.

Tendo em conta algumas opiniões, pode apontar-se para a ideia de que as ações de formação concedidas na Juventude Cruz Vermelha podem não estar perfeitamente adequadas às necessidades de cada função, o que se pode traduzir numa perda de eficiência. Além disso, as referências à ausência de uma formação contínua acusam uma falha nestes processos (Ellis, 2005), visto o ideal ser um processo contrário ao que aqui se relata. No entanto, deve ter-se especial cuidado com as referências à formação insuficiente, dado que pode constituir um elemento de insatisfação que, segundo Skoglund (2006), pode conduzir os voluntários a uma saída da Instituição.

Em jeito conclusivo, a ideia que parece ser difundida é a de que embora o desenho das ações de formação esteja de acordo com os ideais alvitrados pela literatura, os conteúdos ou a forma como estes são transmitidos não estão a ter o impacto previsto. Portanto, a Instituição em causa deve atender a estes aspetos, com vista à satisfação dos voluntários, assim como ao melhoramento do trabalho e aos objetivos organizacionais. De realçar, também, a pertinência da realização de um levantamento de necessidades de formação, quer das funções em vigor quer, fundamentalmente, dos próprios voluntários.

9.4.2.2. O Impacto das Ações de Formação no Voluntário

Pretende-se agora analisar quais os impactos que a formação teve a nível pessoal. Para praticamente todos os voluntários a formação recebida teve impactos positivos. No entanto, as opiniões desse mesmo impacto apresentam-se bastante heterogéneas. O impacto mais comum foi a aquisição de novos conhecimentos, seguindo-se a aquisição de competências e, equitativamente a esta, uma mudança na maneira de ver o mundo. Estudem-se estes comentários:

> *"Sim, nós começámos a entender a etnia cigana (...) de uma outra maneira, porque antes de os conhecer e de ter essa formação acho que, como todos pensam, que roubam (...), têm mais os preconceitos, e essas formações ajudaram a perceber a vida deles." (Carolina)*

> *"A nível pessoal trouxe-me imensa coisa. Ainda aconselhei umas amigas minhas a entrarem no meu projeto, porque no curso (...) nós apresentámos muitos trabalhos, e (...) é muito importante sabermos falar para o público, é muito importante ter aquele à vontade, e (...) dá para aprender muito isso (...)." (Matilde)*

Os aspetos menos referidos como decorrentes da formação recebida são a questão da certificação das ações de formação, a valorização do trabalho e, por último, o interesse pessoal nas matérias lecionadas. Uma vez que o aumento de conhecimento e de competências serve propósitos e necessidades pessoais, é de salientar o conhecimento de que estes são componentes propulsores das taxas de retenção (Skoglund, 2006), servindo, igualmente, as necessidades da Juventude Cruz Vermelha.

9.4.3. A Avaliação de Desempenho

9.4.3.1. A Importância da Avaliação de Desempenho

A avaliação de desempenho é uma prática de gestão que exige um cuidado especial na sua execução, principalmente em contexto voluntário, dado que este trabalho é oferecido sem qualquer retorno monetário (Wilson & Pimm, 1996).

Para cerca de metade dos inquiridos, esta avaliação é um aspeto positivo na gestão do trabalho voluntário. Além de fomentar responsabilidades, orienta o trabalho desenvolvido para um melhor desempenho:

> *"Eu acho importante, porque, lá está, quando nós entramos não haviam estas políticas, e (...) as pessoas (...) vinham à primeira reunião, andavam a ver, depois passadas três semanas apareciam outra vez... E o facto de haver agora esse tipo de avaliações, haver o controlo de horários, controlo de presenças, faz com que nós tenhamos um maior sentido de responsabilidade (...)." (Ana Maria)*

> *"(...) até agradeço que façam essa avaliação para que eu possa melhorar sempre o trabalho que cá faço." (Joana)*

Porém, mesmo sendo uma prática importante, alguns inquiridos alistam determinadas contrapartidas. Verifique-se um depoimento expressivo.

> *" (...) essa avaliação põe-nos em cheque, não é? De certa forma, estamos a ser avaliados, acho que nem sempre as pessoas gostam de o ser, não é? Mas também entendo que faz todo o sentido, não é? Porque se eu não estiver a desempenhar um bom papel enquanto coordenadora (...) a mudança (...) pode ser importante (...)." (Catarina)*

Contrariamente a estas posições encontram-se voluntários descontentes com a sujeição a uma avaliação:

> *"(...) eu estou a fazer voluntariado e tenho noção que dou aquilo que posso, e a mais não sou obrigada. A partir do momento em que me peçam mais do que aquilo que eu posso dar naquele momento, aí já vou, sem dúvida, ponderar a minha saída." (Rute)*

Veja-se, também, um outro depoimento, não tão assertivo quanto o anterior, mas que transparece idêntica opinião:

> *"De certa forma acho que não estamos ali para ser avaliados. Claro que vamos sendo avaliados ao longo do projeto, claro que se não tivermos capacidade para estar no projeto eles orientam-nos para outra situação. Mas o facto de pensar que eu estou aqui a dar tanto de mim, que gosto, até dei o máximo mas não foi suficiente (...). Essa avaliação é muito relativa. Pode ser uma avaliação, de facto, fidedigna, e que as pessoas digam 'erraste nisto, nisto e nisto e trabalhaste bem nisto, nisto e isto.' Só que e a outra parte? O coordenador pode achar que não fizemos um bom trabalho porque não é a forma de trabalhar dele. Podemos estar a trabalhar com uma criança de risco e ela não obter os resultados que pretendemos. Mas isso também não é só um progresso nosso, tem que ser um trabalho mútuo, entre mim, a pessoa e o coordenador. E é, de facto, um bocadinho preocupante essa situação." (Mafalda)*

Para um conjunto reduzido de entrevistados, esta prática parece não ter qualquer impacto. Atendam-se as seguintes declarações:

> *"É assim, eu como sei que dou o meu melhor e faço aquilo que posso, não é uma coisa que me preocupe muito." (António)*

> *"Nunca (...) me senti a ser avaliada individualmente e que o meu trabalho estivesse a ser posto em causa (...), e sei que, se algum dia tiver que ser avaliada de alguma forma pelo que estou a fazer (...), vou-me sentir sempre de consciência tranquila, porque fiz sempre (...) o meu trabalho de forma responsável, e das formas que eu consegui, da melhor maneira que eu consegui." (Maria José)*

Este último argumento que se apresenta é, ainda, um bom mote para a referência a outra opinião colhida e que aponta para o desconhecimento do exercício da avaliação de desempenho. Assim, analisem-se também estes excertos:

> *(...) até gostaria de ser informada de como eu estou trabalhando. Porque (...) às vezes eu fico pensando se eu estou fazendo certo, o que eu tenho que fazer de melhor (...). Acho que seria bom que tivesse mesmo para saber como eu estou agindo." (Madalena)*

> *"Nem sabia que faziam [avaliação], para ser sincera." (Filomena)*

Embora sejam relevantes os benefícios percebidos de uma avaliação de desempenho, é de destacar a insatisfação que esta pode causar nos voluntários. Esta insatisfação deve receber especial dedicação por parte da Instituição, visto poder estar a fazer-se uma avaliação sem os cuidados que o contexto voluntário reclama. Primeiramente, para que a avaliação não seja sentida como uma crítica ao trabalho oferecido, sendo este um dos maiores riscos da avaliação no voluntariado (Ellis, 2005), e não conduza a uma desmotivação para com o trabalho. Esta ideia é narrada por uma entrevistada:

> *"Isso preocupa-me muito porque, lá está, nós como voluntários damos o nosso melhor (...). E sinto que o facto de ser avaliada no fim, não é, estão-me a julgar se eu sou boa ou se não sou boa em ajudar, e isso não devia ser, somos voluntários (...). O que vai acontecer é isso, nós sentirmos que estamos a ser constantemente avaliados e claro, isso é uma pressão (...), motivar é que não motiva mesmo." (Matilde)*

Novamente se verifica, nesta análise, que a insatisfação pode conduzir a uma saída da Instituição. Tal situação já foi comprovada em outros estudos, onde é aconselhado a realização da avaliação com alguns cuidados, de modo a não "ferir" a força de trabalho voluntária, pois a avaliação de desempenho, por si só, tende a transportar uma 'conotação negativa' (Wilson & Pimm, 1996).

Contudo, para muitos dos indivíduos consultados, a avaliação está a produzir efeitos desejados, incutindo maior responsabilidade e orientando os comportamentos para um aperfeiçoamento do desempenho. Uma vez que a Instituição em causa oferece formação contínua, a avaliação torna-se um aspeto indispensável para se analisar se, efetivamente, os comportamentos estão orientados para os objetivos organizacionais.

Por estes motivos, aconselha-se a Juventude Cruz Vermelha a estudar quais os principais fatores que levam à insatisfação dos seus voluntários com a avaliação. Pois se, por um lado, esta

prática está a produzir os resultados esperados, não apraz aconselhar para a sua reestruturação profunda, mas importa trabalhar os fatores de insatisfação e de desmotivação. Ainda de realçar, é o trabalho que deve ser igualmente feito em prol de um maior *feedback* dos resultados da avaliação de desempenho.

9.4.3.2. A Reação do Voluntário face a uma Avaliação de Desempenho Menos Favorável

A presente investigação incluiu o desenho de um cenário hipotético, no qual se questionava os inquiridos sobre a sua reação perante uma eventual avaliação negativa ou aquém do que esperavam, resultado que poderia ser um elemento desmotivante.

Para alguns indivíduos, a possibilidade de esta situação desmotivar os voluntários é confirmada, podendo também levar a uma saída da Instituição. Apreciem-se dois testemunhos:

> *"(...) que iria limitar e, provavelmente, se calhar, ficaria desmotivada e isso levaria, se calhar, também a uma saída da Juventude, sim." (Ana Maria)*

> *"(...) provavelmente, sentiria que não estava na organização certa, porque (...) se estamos numa organização de voluntariado é para ajudar, não é para ser julgados (...). A partir do momento em que as organizações de voluntariado começarem a julgar, vão deixar de ter voluntários (...)." (Matilde)*

No entanto, para quase metade da amostra, esta desmotivação é significativa apenas no primeiro instante ou quando sentida como injusta, evoluindo depois numa aceitação da avaliação negativa (caso haja auto consciência de um desempenho insuficiente) e, consequentemente, num aperfeiçoamento do desempenho. Realce-se que mesmo na presença de algum desagrado para com esta avaliação, a atitude posterior seria de melhoria:

> *"(...) Nos primeiros segundos para assimilar, se calhar, ficaria um bocadinho triste, mas depois iria encarar isso de uma forma otimista, portanto, saber onde é que errei e aí trabalhar esses pontos." (Isabel)*

> *"Eu acho que ninguém gosta de receber más notícias (...), e eu valorizo muito aquilo que faço, e acho que se me avaliassem de forma negativa eu acho que iria, de certeza, a longo prazo não, porque,*

provavelmente, aquilo que depois iria acontecer era eu querer saber os motivos e tentar melhorar, mas a curto prazo iria ter um efeito negativo [na motivação], sim." (Patrícia)

"Obviamente que quando esta é levada a extremos poderá ter consequências em nós (...). A avaliação negativa, a meu ver, tem duas vertentes, a avaliação negativa verdadeira e a exagerada. Isto é, quando sabemos que merecemos a avaliação que nos foi dada e quando a avaliação que nos foi dada não coincide, de modo algum, com aquilo que realizamos. E apenas esta última vertente é que tem repercussões negativas na minha motivação, porque em relação à outra, se temos consciência das nossas ações..." (Diana)

Alguns indivíduos foram particularmente expressivos a indicar a aceitação de uma avaliação negativa, visto esta condição lhes proporcionar um acréscimo na motivação para melhorar o seu desempenho. Reflita-se sobre dois argumentos representativos de tais conceções:

"A mim, pessoalmente, não me desmotivaria, aliás, dar-me-ia assim, se calhar, um folgo adicional, não é (...). Até tentar falar com colegas eficientes que fazem isso há mais tempo, como é que eu posso melhorar." (Beatriz)

"Primeiro, gostaria de saber (...) o porquê da avaliação e aceitaria o que me seria dito, não é. Depois, apresentaria também a minha opinião (...). Mas penso que (...) quando as coisas às vezes são menos positivas, não quer dizer que seja mau (...), porque eu acho que acaba por ser uma motivação (...), vamos tentar, então, superar aquilo, da próxima vez vou tentar fazer melhor e não cometer o mesmo erro (...)." (Carla)

Em suma, a avaliação negativa nem sempre será bem aceite e pode conduzir a uma diminuição da motivação e, consequentemente, a uma saída da Instituição. Sendo, a avaliação de desempenho uma prática de gestão observada no Plano de Voluntariado, novamente se apura que nem sempre as regras e as responsabilidades de um Plano de Gestão de Voluntários são assumidas de bom grado, e podem ter fortes influências negativas na motivação para o trabalho voluntário. Todavia, para outros indivíduos parece constituir um propulsor da motivação e do aperfeiçoamento do desempenho.

Como declara Ellis (2005), a troca de pensamentos entre supervisor e voluntário sobre o desempenho deste último é um bom meio para se analisarem as dificuldades e falhas do trabalho com vista ao aperfeiçoamento do desempenho. Por este motivo, será relevante para a Instituição em causa,

caso uma situação como esta se verifique, que o *feedback* da avaliação contemple uma justificação lógica, onde sejam explicados os parâmetros dessa mesma avaliação e o porquê da avaliação 'menos favorável'. Caso a Instituição descure estes cuidados, incorre no risco de contribuir para a desmotivação de alguns voluntários. Como já alertado na subcategoria de análise anterior, a avaliação de desempenho é uma prática que exige determinados cuidados e, neste contexto, considera-se esta questão ainda mais premente.

9.5. A Comunicação Organizacional

Esta categoria de análise é dividida em três subcategorias, a referir: (1) O Acesso a Informações Pertinentes, (2) O *Feedback*; e (3) A Consideração das Opiniões dos Voluntários. É importante relembrar que a comunicação é da responsabilidade do coordenador/supervisor dos voluntários, na medida em que este deve assegurar uma comunicação consistente e bidirecional, procurando fornecer e obter *feedback* sobre o trabalho que os voluntários vão desenvolvendo (Ellis, 2005).

9.5.1. O Acesso a Informações Pertinentes

O objetivo principal deste tema é interpretar, principalmente, o modo como a informação é aportada aos voluntários. A pertinência desta análise prende-se, sobretudo, com o facto de indicar que os voluntários tendem a perceber insuficiente a comunicação e transmissão de informação dos coordenadores diretos para os voluntários (Gay, 2001).

No parecer de um elevado número de entrevistados, a transmissão das informações respeitantes ao trabalho voluntário é um elemento nada descurado pela Instituição e pelos coordenadores de cada projeto, anunciando uma preocupação em se fazer chegar aos voluntários a informação pertinente através de diversos meios. O meio de comunicação mais relatado é o *e-mail*, seguindo-se a conversa nas reuniões. Também as redes sociais (*facebook* e blogue) e o recurso ao telefone são mencionados, mas com menos recorrência:

> *"Sim sou, porque a gestão de voluntários envia sempre e-mail sobre as atas, e então, nós somos informados de tudo, tudo que eles tratam lá." (Carolina)*

"Sim. Normalmente por e-mail, e quando são coisas assim mais em cima da hora e mais importantes, por telefone." (Maria José)

Ainda assim, existem argumentos que irradiam um acesso a informações mais limitado, ora justificado pelo próprio (des)interesse do voluntário, ora por um descuido da Instituição:

"Nem por isso. Nós temos acesso, obviamente, ao projeto em que estamos inseridos. A nível das outras coisas, nós temos um blogue (...), e aí já vai um bocadinho do voluntário se quer ou não saber, não é?" (Ana Maria)

"Temos algumas informações mesmo através de e-mail, fizemos algumas reuniões. No início tínhamos mais reuniões, agora para o fim, era mesmo... mandámos e-mails e eles não nos respondem (...)." (Rita)

Por último, apesar de anunciado apenas por um par de entrevistados, nota-se que este processo de comunicação apresenta fortes limitações:

"(...) eu não fui informada [do prémio da ação de Natal], ou seja, mais uma vez, podemos comprovar que há lacunas na comunicação (...), soube disso por outras pessoas (...)." (Filipa)

"(...) a comunicação entre coordenador e voluntários é que poderia ser melhorada (...). Por vezes sei das coisas pelos colegas e não pela coordenadora, mas quando a informação provém dela por norma é escrita via SMS, ou então de forma oral nas reuniões." (Diana)

Pelo exposto, verifica-se que a maior parte dos voluntários inquiridos apresenta um parecer que contradiz os resultados da pesquisa de Gay (2001), onde uma das maiores falhas percebidas pelos voluntários se concentrava na débil transmissão de informação. O que estas conclusões assim revelam é importante para se apurar o bom trabalho realizado pela Instituição Cruz Vermelha na disponibilização dos recursos essenciais para o funcionamento do trabalho. Contudo, importa perceber o porquê de alguns voluntários assumirem uma perceção contrária e desfavorável, de modo a colmatar possíveis lacunas que estejam a tornar-se uma barreira à comunicação.

9.5.2. O *Feedback*

Exibem-se, agora, as noções dos entrevistados no que respeita ao *feedback,* querendo-se estudar, também, a periodicidade com que recebem *feedback* sobre o seu trabalho.

Na voz de pouco mais de metade dos entrevistados, confirma-se a existência regular do processo de *feedback*, desencadeado ou exercido, principalmente, pelo coordenador do projeto em que estão inseridos e, em alguns casos, recaindo sobre um *feedback* bidirecional:

> *"Sim, ao longo das reuniões vamos falando dos pontos positivos e dos pontos negativos e do que podemos melhorar, sim." (Mariana)*

> *"(...) nós vamos fazendo reuniões e nós damos o nosso feedback (...). A gente diz e a recetividade é boa, e ainda nos motivam mais para continuarmos (...). Nas reuniões, como eu digo, a coordenadora vai sempre tendo acesso a tudo aquilo que nós vamos fazendo, também nos vai dando o feedback dela (...)." (Carla)*

No entanto, existem alguns comentários mais áridos face à existência de *feedback*:

> *"(...) nunca... Assim, a gente vê a satisfação das pessoas, quando eu estou fazendo algo bem, mas assim (...) não, não (...). Assim, a gente tem umas reuniões, agora (...) a gente conversa e a gente diz como é que tá sendo, e aí ela vai-nos dizendo como é que faz, como é que não faz, se está dando certo, se não está. Mas assim algo (...) escrito, ou a pessoa ir lá falar com você, não." (Madalena)*

> *"(...) a nível de comunicação entre o coordenador e os voluntários (...) é muito importante, e às vezes falha (...). Pessoalmente não há esse feedback. Há é do grupo em si ou, pelo menos, do grupo daquele sábado. Eu sei que nos avaliam pessoalmente, mas depois o feedback é do grupo mas, claro, que se nós estamos naquele grupo sabemos que se estão a referir a nós." (Rute)*

Por outro lado, há quem sustente uma falha no processo de *feedback*, revelando ser necessário procurar e questionar os coordenadores para o obter:

> *"(...) não temos tido muito feedback (...). Só mesmo quando procurámos ou, então, se mandámos algum e-mail a dizer alguma coisa (...). " (Rita)*

"Não (...). Se eu precisar de alguma coisa, eu tenho que ir até lá (...), se eu não tiver nenhum problema não me procuram, nem me perguntam como é que as coisas estão a correr (...). Se eu tiver algum problema vou até lá e aí sim, se as pessoas estiverem lá dão-me o feedback, mas senão, fico na mesma (...). Eu acho que o feedback deveria ser dado, independentemente de eu os procurar ou não (...)." (Filipa)

Encontra-se, ainda, uma respondente a declarar um processo de mudança na organização, devido às falhas no *feedback*:

"No projeto do ano passado isso não acontecia, e por isso é que este ano o projeto vai ser diferente porque, lá está, havia um afastamento muito grande entre a instituição e entre nós (...). Isso influenciava [desagradava], embora gostasse muito do que fizesse (...). Mas em relação à Cruz Vermelha senti que estávamos um bocadinho abandonados (...)." (Maria José)

Pelos testemunhos colhidos, entende-se que a existência do processo de *feedback* não é percebida por todos os voluntários. Além disso, alguns voluntários fizeram questão de reclamar novamente um aperfeiçoamento do processo de *feedback* quando questionados sobre sugestões de melhoria. Portanto, sendo o *feedback* um processo de elevada importância, que funciona como um aperfeiçoador do trabalho voluntário (Ellis, 2005), é aconselhável, para a Juventude Cruz Vermelha, estudar os erros que poderão estar na origem das falhas acima expressas e, consequentemente, constituírem um agente de desmotivação (McKee, 2010). Além disso, de acordo com Mc Clelland (referido por Steers *et al.*, 1996), a motivação pode ser desenvolvida pelo motivo de sucesso, que carateriza indivíduos que procuram um aperfeiçoamento contínuo do seu desempenho através de *feedback*.

Neste contexto, e sendo o *feedback* da responsabilidade do coordenador de cada projeto, uma dica deixada à Instituição consiste em analisar esta questão por projeto. Dado que a ausência do *feedback* não foi relatada por todos os voluntários inquiridos, pode estar relacionada com as menores habilidades de comunicação do responsável de projeto, e não com a sua estrutura.

9.5.3. A Consideração das Opiniões dos Voluntários

Serve a subcategoria em análise para examinar se os voluntários consideram que as suas opiniões são levadas em consideração pela Instituição à qual pertencem. Ao serem inquiridos sobre

esta temática, praticamente todos os voluntários se mostraram satisfeitos, anunciando uma boa recetividade das suas opiniões por parte de quem os ouve:

> *"(...) nunca senti que a minha opinião fosse negligenciada, de todo. Pode não ser implementada porque não é a melhor, mas é ouvida, sim." (Beatriz)*

> *"Acho que foi precisamente por isso, por sempre dar a minha opinião e tentar contribuir para o sucesso dos trabalhos. Seja opiniões negativas, seja positivas, eu sei que elas foram ouvidas e que isso contribuiu para a evolução do nosso trabalho." (Maria)*

Conquanto, eleva-se a importância de dois depoimentos que expressam pareceres mais desfavoráveis e, por outro lado, transluzem a necessidade em se fazerem ouvir:

> *"Mais ou menos. Lá está, como eles têm uma estrutura muito rígida, não sei (...). Parece que às vezes não querem ouvir, não é? Aquilo que está implementado é aquilo que está, e se calhar, quando nós dizemos assim "olha, se calhar, podemos atualizar isto, eles... ah, tá bem, já passou... [nunca mais falam no assunto]." (Matilde)*

> *"Sim, já tivemos várias reuniões em que tivemos que dizer 'olhe, precisámos disto' (...), tentámos sempre, um pouco, impor também 'olha, tem que ser assim, e assim também, senão não temos condições para trabalhar' (...)." (Rita)*

Além destes testemunhos, é importante referir que quando questionados sobre possíveis melhorias para a gestão, os voluntários voltaram a reclamar uma maior aceitação das suas ideias, tal como se pode verificar no seguinte excerto:

> *"(...)O incentivo de ver o trabalho valorizado, aceitar as ideias, este tipo de coisas que já se faz, mas se calhar podia-se trabalhar um bocadinho mais (...)." (Ana Maria)*

Pesem embora estas últimas considerações, que merecem preocupação por parte da Cruz Vermelha, de um modo geral, os entrevistados aludem para a recetividade da Instituição face às suas opiniões. Assim, exalta-se a importância deste como uma boa forma de integração e envolvimento dos voluntários na Instituição (Ellis, 2005). Adicionalmente, a consideração de opiniões, ao permitir a

oportunidade para a exposição de ideias, para a troca e discussão de sugestão, assim como a abertura de um espaço para o envolvimento dos voluntários nos processos do seu trabalho, torna-se uma oportunidade para desenvolver a motivação (McKee, 2010).

9.6. Aspetos Motivacionais do Trabalho Voluntário

9.6.1. Estímulos da Gestão ao Exercício do Voluntariado

Pretende-se, com este ponto, apresentar as opiniões dos entrevistados sobre os estímulos que reconhecem receber por parte da Instituição Cruz Vermelha.

Quando inquiridos sobre este assunto, a generalidade dos indivíduos manifestou um elevado agrado face aos estímulos atribuídos pela Instituição, embora cada voluntário tenha sublinhado diferentes estímulos. Os estímulos mais marcados dizem respeito ao ambiente familiar e aos encontros entre voluntários proporcionados pela Instituição:

> *"Eu acho que eles valorizam muito o conhecer e o viver novas experiências, e então eles realizam vários encontros e eu acho que, dessa forma, nos motivam muito para o voluntariado." (Maria João)*

> *"Sim, acho que sim. Acho que a instituição tenta motivar os seus voluntários (...). Tenta criar uma espécie de família entre os voluntários (...), criar ali uma empatia entre os vários voluntários de forma também a poderem-se apoiar uns aos outros, e motivar, e incentivarem-se uns aos outros, e eu acho isso muito importante (...)." (Patrícia)*

Em segundo, o estímulo mais referido é o reconhecimento pelo trabalho. Veja-se um excerto considerado:

> *"Se eu sou incentivada? Sim (...). No dia a dia essa motivação existe, e no dia a dia é-nos passada a imagem de que o nosso trabalho é infinitamente importante, e que nós somos importantes para a organização, e de que sem nós nada seria feito (...). É isso que nos é passado, e é esse reconhecimento, essa força que nos é dada." (Beatriz)*

De realçar, ainda, a referência ao estímulo de colegas e coordenadores, o apoio de novas ideias, o estímulo para realizarem novas ações e, ainda, a satisfação pelo próprio trabalho. Apreciem-se certos comentários:

> *"(...) Para além dos projetos que existem cá, já apresentei vários (...) e foram sempre apoiados, foram sempre levados a cabo, e isso é algo que permite continuar também cá, não é, e continuar a desenvolver novos projetos (...)." (Joana)*

> *"Sou (...). Através de colegas, coordenadores, tudo (...). A mensagem passa por aí." (Diogo)*

> *"A Cruz Vermelha incentiva, incentiva sempre para os projetos, chama as pessoas para desenvolver novas atividades da Cruz Vermelha e tudo. Se bem que o que me incentiva mais é mais o meu grupo de trabalho, as pessoas que eu conheci ao longo destes quatro anos (...)." (António)*

Os estímulos menos aludidos dizem respeito à preocupação que a Instituição demonstra com o desenvolvimento do trabalho do voluntário, ao apoio nas reuniões e, ainda, à fomentação do trabalho em equipa.

Em contrapartida, um pequeno conjunto de respondentes alega a inexistência de estímulos ou, por outro lado, uma diminuição na preocupação da Instituição ao longo do tempo para com esta matéria:

> *"No início era mais incentivada, agora já não é tanto (...), da parte deles já não vejo tanta motivação (...), não vi muito da parte deles me chamarem, foi mesmo por nós (...)." (Rita)*

> *"Não, não, no geral não me incentivam muito, até porque eu tenho que procurar as pessoas para que elas me incentivem, não é (...)." (Filipa)*

De notar, assim, que o ambiente de trabalho e os laços que se criam entre os voluntários voltam a marcar, positivamente, a diferença nos seus discursos, sendo estímulos percebidos e alavancas para a motivação. É importante perceber, de acordo com Mc Clelland (referido por Steers *et al.*, 1996), que se pode estar na presença de uma motivação afiliativa, caraterizada por desenvolver e manter relacionamentos fortes com os outros. Como já confirmado anteriormente, na análise ao ambiente de trabalho, estes elementos tornam-se importantes para a retenção dos voluntários (e.g.

Skoglund, 2006). Todavia, verifica-se, neste momento, que o bom ambiente de trabalho, além de percebido como um estímulo, é classificado como fator motivacional. Adicionalmente, o facto de os voluntários sentirem que o seu trabalho é felicitado pelos seus responsáveis pode ser o reflexo do apoio que estes últimos lhes proporcionam. Tal facto pode espelhar uma boa orientação dos coordenadores sobre os comportamentos da força de trabalho voluntária (Ellis, 2005).

O segundo estímulo mais aclamado, o reconhecimento pelo trabalho, será analisado de forma mais profunda, visto ser uma questão que merece realce.

Quanto à inexistência de estímulos proferida por alguns voluntários, importa advertir a Instituição, principalmente, para a questão da perda de interesse pelos seus voluntários ao longo dos tempos. Pois é muito importante, para não perder voluntários, fazer um trabalho contínuo de apoio, estímulo e motivação. Desta forma, não parece ser consciente que a Instituição em estudo admita o voluntário como "dado adquirido" ou com total autonomia, e descure das suas necessidades, pois estas são questões que devem ser trabalhadas continuamente, e não enfraquecer com o tempo.

9.6.2. As Recompensas (intrínsecas) do Trabalho Voluntário

A recompensa que recebe mais ênfase por parte dos entrevistados é, de longe, a satisfação/realização e desenvolvimento pessoal, sendo indicada por sensivelmente metade dos entrevistados. Segue-se, a esta, a satisfação pela noção de missão cumprida em ajudar os outros. Observe-se o próximo depoimento:

> *"Recompensa? (...) o agradecimento das famílias dos meninos, também deles próprios (...), todo este ambiente que nós criámos aqui, faz com que nós tenhamos motivação e venhamos para aqui." (Carolina)*

Sucedendo-se a estas recompensas, aparecem o reconhecimento do trabalho e a possibilidade de participar nos processos de decisão:

> *"Eu acho que o fundamental é sabermos que estamos lá e que somos parte ativa de toda uma estrutura, e que as nossas opiniões são levadas em consideração. No meu caso pessoal, a minha recompensa foi ter-me tornado coordenadora já de dois projetos, porque é sinal que o meu trabalho foi reconhecido e (...) a minha responsabilidade foi reconhecida." (Maria)*

Todavia, para um grupo de indivíduos, o reconhecimento da gestão pelo seu trabalho é pouco acentuado:

"Eu acho que a recompensa é a gratificação, não é, e o sentimento de realização pessoal também (...). Não há assim muito reconhecimento [risos]." (Mariana)

Outras recompensas pronunciadas pelos respondentes são o ambiente de amizade vivido na organização, e a questão da certificação do trabalho voluntário e dos benefícios que esta certificação pode trazer a nível profissional:

"(...) amizade, porque a gente conhece sempre pessoas novas, solidariedade entre nós (...). O espírito de equipa que nós temos, também, e de trabalhar em conjunto, a entreajuda que há, o relacionamento." (Carla)

"(...) é isso [satisfação e realização pessoal] no fundo, e podemos receber um elogio ou outro (...), reconhecimento (...), e nas formações nós recebemos certificados, sim. Portanto..." (Filomena)

Para finalizar, realce-se a recompensa do estatuto social, anunciada por uma entrevistada:

"Não é nada de material, gasto muito mais, que os meus pais até se queixam (...). O reconhecimento pelo nosso trabalho, as pessoas também vêm-nos de outra forma, 'ai, aquela ali é voluntária e não sei quê', e nós sentimo-nos bem (...)." (Maria João)

Abordadas todas as recompensas aludidas pelos voluntários, é importante salientar que o facto de estes perceberem algum tipo de recompensas no voluntariado sugere um contributo favorável à sua motivação (McKee, 2010). De igual modo, o reconhecimento pelo trabalho, citado por alguns, aponta para um aumento da sua motivação para o trabalho (Herzberg, 1987), além de constituir um propulsor dos níveis de retenção (Ellis, 2005). Saliente-se que a satisfação pessoal percebida pelos inquiridos é um dos motivos que, usualmente, conduzem ao trabalho voluntário (Dolnicar & Randle, 2004). De sublinhar que a questão do estatuto, caraterizada por Herzberg (1987) como um fator higiénico, ajuda a prevenir comportamentos contraproducentes.

Face aos dados colhidos, a Instituição em análise deve observar, especialmente, a falta de reconhecimento pelo trabalho apontada em algumas vozes. É salutar o desenvolvimento de uma

política de reconhecimento mais consistente, de modo a estimular a retenção e a motivação dos voluntários.

9.6.3. A Importância da Certificação do Trabalho Voluntário

Nesta subcategoria pretende-se examinar o interesse dos voluntários pelo certificado que comprova a sua experiência na área de intervenção, atribuído pela Juventude Cruz Vermelha.

A maior parte dos voluntários assume ter interesse neste certificado, argumentando a sua utilidade para o currículo e, consequentemente, para a entrada no mercado de trabalho:

> *"Tenho interesse, claro, não vou mentir. Embora essa não seja a minha principal motivação (...), é uma prova de que estivemos lá e que fizemos alguma coisa. E claro que isso, hoje em dia, tem bastante valor (...) para fins profissionais, logicamente." (Maria)*

> *"Isso também foi uma das razões que me levou a aderir à Cruz Vermelha, porque (...) dá-nos mais qualificações na procura de emprego (...)." (Mariana)*

Curiosamente, alguns depoimentos negam qualquer interesse neste certificado:

> *"Nenhum, rigorosamente nenhum. Aquele certificado não me diz nada. Diz que eu estive aqui. Posso ter estado aqui sentada a olhar para aquela parede durante três meses seguidos, não aprendi a fazer nada. É um papel (...), para uma entidade patronal pode significar alguma coisa, em que comprova que eu aqui estive, mas para mim não tem significado nenhum." (Beatriz)*

> *"Não (...). Já se ganha tanto, quer a nível pessoal, quer a nível profissional que (...) não passa de um certificado (...). Algumas pessoas acreditam que isso a nível profissional lhes vá ser uma mais-valia, pessoalmente, não acredito (...), é apenas um papel." (Isabel)*

Ainda que a aquisição de competências não tenha sido um assunto muito citado na motivação inicial para a experiência do trabalho voluntário, esta é, de acordo com Clary *et al.* (referidos por Clary & Snyder, 1999), uma das razões que levam os indivíduos a fazer voluntariado. Contudo, no presente ponto comprova-se um interesse pelo voluntariado para fins profissionais, sendo uma forma de adquirir competências. Referindo novamente Maslow (1987), pode deduzir-se que a aquisição de competências

poderá estar relacionada com a necessidade de estima do indivíduo. Atenda-se ao facto de, mesmo neste contexto, alguns voluntários fazerem a ressalva de esta não ter sido a sua motivação inicial.

Pelo interesse assim evidente, denota-se a importância, assim como os benefícios, que a certificação do trabalho voluntário poderá ter para a Juventude Cruz Vermelha. A questão da certificação e reconhecimento do trabalho voluntário ganha ainda mais realce por se tratar de uma Instituição que acolhe jovens, na sua maioria, sem experiência profissional (Halba, 2004). Por este motivo, seria salutar a divulgação da certificação, aclarando aos jovens os benefícios que a integração no voluntariado lhes pode proporcionar (quer como uma oportunidade para colocar em prática as suas habilidades, quer a nível de desenvolvimento de competências), podendo ser uma mais-valia para o recrutamento nesta Instituição.

9.6.4. A Motivação Atual

Após a confrontação com as práticas de gestão, os entrevistados foram inquiridos sobre a sua motivação atual. A generalidade destes indivíduos afirma estar motivado para o trabalho que está a desenvolver:

> *"A minha motivação, no fundo, parte do princípio que eu estou a fazer algo de útil (...). Muitas das vezes, se calhar, podia estar a fazer outra coisa qualquer, mas eu sinto necessidade, também, de o fazer, porque em termos pessoais isso vai-me trazer alguma satisfação. Eu acho que se eu não fizesse nada pela sociedade nem pelas pessoas que estão em meu redor, que isso seria muito redutor para mim (...)." (Catarina)*

Todavia, há uma entrevistada que afirma estar motivada, embora isso resulte de uma expetativa de melhoria dos aspetos do trabalho:

> *"Estou, estou bastante, exatamente porque vai ser diferente e acho que vai melhorar os aspetos negativos, e como eu já gostei dele no ano passado, tirando essas partes de falta de comunicação, acho que vai correr bastante bem (...)." (Maria José)*

Por seu turno, alguns indivíduos confessam não se sentir tão motivados. Como se comprova nos excertos seguintes, as principais razões desta desmotivação prendem-se, maioritariamente, com o

desagrado para com as práticas de gestão e com o aumento de responsabilidades fora do voluntariado. Os seguintes comentários são ilustrativos:

> *"Sinceramente, no início já tive mais [motivação], e com o tempo (...) a questão de exigir muito mais, cada vez vai exigindo mais, mais, mais, e a par disso temos os estudos, temos a vida pessoal e está-se a tornar um pouco complicado, mas sim, mas gosto imenso. O que eu gosto mais é de estar lá ao sábado com as crianças, isso sim é que me motiva (...)." (Mariana)*

> *"Isso é uma má pergunta hoje, porque hoje não estou. É assim, todos os dias adoro fazer o que faço (...), mas há dias que eu às vezes penso, lá está, não era isto que eu gostaria de fazer. Gostava de ter muito mais à vontade, muito mais ajuda, muito mais liberdade naquilo que estou a fazer (...)." (Matilde)*

> *"Neste preciso momento, neste mês de janeiro, não estou motivada [risos]. Não estou porque a minha cabeça está toda noutro lugar e não tenho grandes forças para me estar a dirigir para atividades fora do meu campo académico (...)." (Rute)*

Fazendo uma análise mais geral a todo o exposto, novamente se aclara a noção de que o exercício do voluntariado é motivador para os voluntários, apesar dos desagrados enunciados. No entanto, é difícil saber-se se esta motivação é o reflexo dos benefícios do Plano de Gestão de Voluntários, ou se advém da importância das motivações intrínsecas, legítimas ou altruístas manifestadas pelos voluntários. Em contrapartida, a desmotivação exteriorizada mostra-se relacionada com a insatisfação das práticas de gestão.

9.6.5. Fatores que Motivam para a Continuidade do Trabalho Voluntariado

Exibem-se, presentemente, quais as motivações gerais, concebidas pelos entrevistados, para se fazer voluntariado. De certa maneira, foi possível perceber, identicamente, o que leva os mesmos a continuarem a exercer esta atividade.

Tal como na motivação inicial, a causa com maior impacto, para cerca de metade dos inquiridos, é ser útil à sociedade ajudando os outros, seguindo-se a satisfação/realização e crescimento pessoal. Reflita-se sobre um argumento representativo destes dois fatores:

"(...) é fazer parte de alguma coisa, contribuir para o bem estar, a satisfação (...) de alguém. E claro que isso passa também a nível pessoal, é uma satisfação imensa (...)." (Isabel)

Uma motivação que surge agora com mais força, comparativamente às causas para a motivação inicial, refere-se ao desenvolvimento de competências e ao uso das mesmas para o enriquecimento do currículo e para a entrada no mercado de trabalho do indivíduo voluntário:

"A motivação é aquilo que nos leva a fazer algo (...). É o crescimento pessoal que isso nos pode proporcionar através do conhecimento e do contacto com imensa gente com perfis completamente diferentes (...). E o saber que estou a fazer alguma coisa que me está a trazer competências para um trabalho futuro." (Maria)

Finalmente, um novo fator motivador aqui ilustrado é a relação com os outros, e o ambiente familiar que se cria na Instituição:

"A relação que estabeleci com as crianças (...), a relação que tenho com os coordenadores, com as pessoas de cá (...)." (Joana)

"(...) as amizades que nós temos aqui, o convívio (...), é uma família aqui dentro (...). Nós sentimo-nos mesmo bem aqui." (Carolina)

Uma vez que os fatores de motivação agora explanados não constituem uma novidade no contexto deste trabalho, o que se mostra importante com este ponto é a análise das diferenças entre este e a motivação inicial. E, neste sentido, a justificação que se exalta para o "bom ambiente organizacional" e para o aumento de referências sobre o "desenvolvimento de competências", poderá estar relacionada com o facto de serem novidades para os voluntários. Ou seja, no que respeita ao ambiente organizacional, é uma situação vivida e conhecida apenas *a posteriori*. Quanto à oportunidade para o desenvolvimento de habilidades para o contexto profissional, por um lado, pode ser do desconhecimento de muitos a certificação do trabalho voluntário e, por outro lado, o sentimento de desenvolvimento de certas competências e a verificação de que esta atividade pode facilitar a entrada no mercado de trabalho são questões igualmente percebidas aquando da efetivação prática deste trabalho, sendo mais difícil percebê-lo antes. Aprecie-se, por fim, o seguinte testemunho:

"(...) fazer voluntariado dá um conhecimento da realidade que dificilmente eu teria, e 'desperconceitualiza' uma série de coisas (...). É uma desconstrução de mitos que me tornam uma pessoa melhor, mais compreensiva, mais aberta a ouvir a história do outro (...). E depois aquela questão (...) da capacitação. Eu posso-lhe dizer que tudo o que eu sei fazer hoje (...) devo aqui (...). Quando daqui a uns meses eu for para o mercado de trabalho, muito do acervo e da 'estaleca' que eu vou levar, não o vou dever à minha licenciatura, de todo." (Beatriz)

Em jeito conclusivo, aprecie-se a tabela que se segue, onde se apresentam os principais fatores de motivação e de desmotivação apontados pelos entrevistados:

Principais fatores indicados pelos voluntários como conducentes a:		
Motivação	**Desmotivação**	**Medidas de prevenção da desmotivação**
O desenvolvimento do trabalho voluntário (conteúdo do mesmo)	Difícil conjugação do trabalho voluntário com as restantes exigências da vida do voluntário	Desenvolver maior preocupação em não sobrecarregar os voluntários, tentando possibilitar horários mais flexíveis para as reuniões e para as ações de formação.
Satisfação em ajudar os outros	Aumento de exigências e responsabilidades subsequentes do Plano de Voluntariado	Primeiramente, apresentar de forma conveniente o Plano de Voluntariado (objetivos e benefícios) e, de seguida, consultar os voluntários sobre as suas conceções do mesmo, na tentativa de ajustar todo o plano às caraterísticas da força de trabalho voluntária e obter a sua aceitação.
Realização pessoal e desenvolvimento de novos conhecimentos e competências	Falta de liberdade e autonomia	Deve ter-se em atenção o possível excesso de rigidez na implementação das práticas de gestão, e procurar fazer uso dos conhecimentos que os voluntários detêm.
Ambiente organizacional	Falta de compreensão e apoio por parte da Instituição	Desenvolver maior preocupação para com as necessidades dos voluntários. Quer no que respeita ao trabalho voluntário, quer no que concerne às questões pessoais que possam intervir no exercício deste trabalho.
Sentimento de pertença à organização	Aumento do número de regras (por exemplo, a coima)	Estimular os voluntários, não por via da obrigação, mas através de meios de satisfação com o trabalho.
Consideração das suas opiniões e apoio por parte da Instituição	Falta de reconhecimento do trabalho por parte da Instituição	Promover meios e hábitos de reconhecimento do trabalho realizado pelos voluntários, não deixando passar despercebido um simples "parabéns".
Avaliação de Desempenho	Avaliação de Desempenho	Desenvolver a avaliação de desempenho de modo a que os voluntários não a interpretem como via para uma crítica negativa ao trabalho realizado mas como uma oportunidade de melhoria. Devem ser sublinhados os vários benefícios da avaliação. Não se pode esquecer o *feedback* posterior ao exercício da avaliação.
Maior esforço e responsabilidade dos outros voluntários para um melhor trabalho	Falta de comunicação, essencialmente, no processo de *feedback*	Desenvolver meios para uma melhor comunicação e para um processo de *feedback*, preferencialmente, bidirecional.
Autonomia		É importante manter o grau de autonomia exaltado pelos voluntários, embora se deva ter em atenção situações de autonomia exagerada que podem conduzir a comportamentos contraproducentes.
Feedback		O processo de *feedback* percebido por alguns

		voluntários é um bom indicador da orientação e apoio facultados pela Instituição. Porém, deve ser continuadamente promovido, com vista a um aperfeiçoamento contínuo do desempenho.
Reconhecimento e recompensas		São práticas de gestão com bastante influência ao nível da motivação e, por esse motivo, a Instituição deve continuar a desenvolver um bom trabalho nesta área.

Tabela 2 – Síntese de Resultados

Parte V - Considerações Finais

10. Principais Conclusões da Investigação

A questão de partida que deu origem ao referente trabalho questiona-se sobre as alterações dos níveis de motivação provocadas por um Plano de Gestão de Voluntários. A este nível foi possível verificar uma influência quer positiva, quer negativa. Porém, a pertinência da mesma, apontava mais interesse para o estudo de uma influência negativa do Plano de Voluntariado, devido ao aumento de responsabilidades subjacentes. Neste seguimento, pode dar-se uma resposta igualmente positiva a tal hipótese, quer através da análise a uma interrogação direta sobre o assunto, quer pela confrontação com os diferentes procedimentos de gestão abordados ao longo das entrevistas.

Se assim se analisam evidências de uma forte influência do Plano de Voluntariado nos níveis de motivação, importa agora esclarecer em que sentido. Ora, o que emerge da análise relatada, suporta um aumento da motivação dos voluntários, produzida pelos benefícios que os próprios foram exaltando e, fundamentalmente, pelo próprio ato de voluntariado que, por si só, se revelou condição suficiente para a estimulação das suas motivações. Tal foi possível concluir, essencialmente, através da análise às subcategorias "A Conjugação do Trabalho Voluntário Com a Vida Pessoal e Profissional do Indivíduo" e "O Gosto Pelo Trabalho Voluntário". No que concerne às práticas de gestão mais concretas que o possibilitaram, centram-se nas subcategorias "A Consideração de Opiniões", "A Auto-Gestão do Trabalho Voluntário", "As Recompensas (intrínsecas) do Trabalho Voluntário", entre outras.

Conquanto, como se viu, tal influência também se mostrou negativa, sendo que os principais responsáveis por isso são o aumento de exigências e de responsabilidades que o Plano de Voluntariado carrega para esta atividade. As subcategorias analisadas que mais o comprovam são "O Nível de Conhecimento do Plano de Gestão de Voluntários", "A Importância Atribuída ao Plano de Gestão de Voluntários", "Os Impactos do Plano de Gestão de Voluntários no Trabalho Voluntário", "A Gestão de Tempo e as Responsabilidades Decorrentes do Plano de Gestão de Voluntários" e, finalmente, e mais concretamente, na subcategoria de análise "A Relação entre as Práticas de Gestão e a Motivação do Voluntário". De notar que, se para alguns indivíduos há uma diminuição dos níveis de motivação provocados pelo aumento das exigências e responsabilidades subjacentes ao Plano de Voluntariado, estas questões levam, ainda, a uma possível ponderação da saída da Instituição, o que denota algum grau de relutância em aceitar todas as responsabilidades inerentes ao trabalho voluntário.

Em suma, depreende-se que os voluntários inquiridos percebem o Plano de Voluntariado como benéfico e salutar para o seu trabalho. Porém, importa ressaltar a importância de alguma flexibilidade na aplicação das práticas de gestão, visto ser essencial para que os voluntários não sintam um aumento de responsabilidades muito acentuado, que poderá estar a conduzir à diminuição da sua motivação.

De um modo geral, todo o exposto se parece resumir à ideia de que o Plano de Voluntariado propende para um "Efeito Janus", ou seja, caminha para efeitos contraditórios, quer na direção da melhor motivação, quer para uma redução da mesma. Tal situação revela que as práticas de gestão observadas no Plano de Voluntariado da Instituição Cruz Vermelha poderão não se encontrar em consonância. Estas parecem ser práticas sem qualquer ligação, e poderão estar a anular-se entre si, tal como se foi apurando na análise dos dados colhidos. Desta situação pode, assim, emergir um reajustamento das práticas de gestão adotadas, com vista ao alcance de um reforço mútuo entre as mesmas, assim como o seu alinhamento com o objetivo da Instituição, sendo "dar cumprimento às missões de auxílio, assistência, tratamento de doentes e feridos, transporte e socorro"[18]. Contudo, importa ressalvar que o fenómeno da motivação é dúbio, na medida em que aquilo que motiva um indivíduo pode levar à desmotivação de um outro. Por estes motivos, reforçam-se agora as principais recomendações para a gestão de voluntários.

Iniciando estas recomendações pela questão do "Nível de Conhecimento do Plano de Gestão de Voluntários", aquilo que se propõe à Instituição em causa é que organize uma apresentação do mesmo a todos os voluntários, mencionando os pressupostos, princípios, finalidades e consequências do mesmo. Tal deve ser efetuado, se possível, numa das reuniões semanais realizadas com cada grupo de trabalho. Isto para que os voluntários não sintam que uma possível reunião extraordinária seja um acréscimo nas horas que estes normalmente doam à Instituição. De realçar que esta é uma tarefa premente.

No que respeita às práticas de gestão, aquelas que transparecem maior necessidade de aperfeiçoamento são as ações de formação, a avaliação de desempenho, os processos de comunicação e *feedback*, os estímulos, tal como a política de recompensas e a imposição de coimas. Tal como examinado anteriormente, o modelo de Formação da Instituição deve contemplar uma revisão à sua organização. Isto pelo facto de, embora bem desenhado, indica uma falha na sua aplicação, ora ao nível de uma insuficiência dos conteúdos, ora na periodicidade em que são

[18] www.cruzvermelha.pt, última consulta em 4 de abril de 2012

realizadas, o que evidencia, em determinado grau, a carência de um levantamento de necessidades junto dos voluntários.

A prática de Avaliação de Desempenho, por sua vez, implica um maior número de cuidados. Sendo uma prática que reclama maior sensibilidade, é indispensável demonstrar aos voluntários a sua utilidade, exaltando, principalmente, a melhoria no desempenho que dali poderá emergir. Contudo, alguns argumentos insinuam que esta avaliação não aporta o devido *feedback*. Assim, deve dar-se especial atenção a este ponto, pois uma avaliação de desempenho sem retorno não tem qualquer impacto no comportamento dos indivíduos. Importa, neste procedimento, não esquecer o meio utilizado para a transmissão e explicação dessa avaliação, pois como igualmente analisado, caso a avaliação não seja a esperada, tende a diminuir os níveis de motivação e conduzir até à propensão para uma saída da Instituição. É neste sentido que a Instituição deve proceder à avaliação, mas não esquecer de o fazer de modo a que o voluntário não o perceba como uma ameaça ou ofensa. Mais, se refletirmos sobre este ponto em paralelo com a categoria de análise "Comunicação Organizacional", apercebemo-nos de que pode existir uma falha neste procedimento. Assim, é aconselhável rever todo este processo e analisar quais as maiores falhas que este sustenta, pois não é somente sobre o processo de *feedback* que os voluntários mostram algum desagrado, mas também no que respeita ao próprio processo de comunicação em si. Quanto ao *feedback*, deve pensar-se numa comunicação bidirecional mais regular, onde cada coordenador deve facultar informação sobre o desempenho de cada voluntário e, ao mesmo tempo, questionar os próprios voluntários sobre eventuais necessidades e/ou dificuldades. Num olhar mais geral sobre a comunicação, foi também exaltada uma falha no que concerne às respostas que os voluntários procuram mas não conseguem obter da Instituição. Saliente-se que estas falhas podem reduzir, igualmente, a eficácia do desempenho, sendo que os voluntários ficam sem resposta às suas dúvidas e, eventualmente, poderão não saber qual o melhor caminho a seguir. Por isto, é emergente uma organização mais cuidada do processo de comunicação, visto que as falhas proferidas podem comprometer a capacidade da Instituição em incentivar um melhor desempenho.

As políticas de Estímulo e de Reconhecimento apreciadas são também alvo de críticas, o que leva a focar a necessidade em se repensar a estrutura destas práticas tão valorizadas para a gestão dos indivíduos e, consequentemente, para a sua motivação. É muito importante que a Instituição comece a fomentar mais estas questões, principalmente, a questão do reconhecimento da gestão pelo trabalho dos voluntários, que pareceu ser a mais carente. Sendo uma prática de custo reduzido ou nulo, a falta de um "simples" reconhecimento não se justifica passar despercebido numa Organização

com a dimensão e com a reputação da Cruz Vermelha Portuguesa. Deve haver, efetivamente, uma tomada de consciência sobre a importância de tais práticas, assim como das consequências da falta destas.

Na senda das recomendações, alerta-se a Instituição para a questão das recompensas materiais e da imposição de coimas. A não esquecer é o facto de estes serem procedimentos pouco apreciados pelos voluntários, podendo conduzir à desmotivação dos mesmos. Assim, as recompensas utilizadas devem ser repensadas, não se fazendo uso de objetos materiais que, em alguns casos, são percebidos como condições contrárias aos propósitos do voluntariado. De igual modo, a coima é uma questão material, e sendo percebida como uma obrigação, está a ter efeitos insatisfatórios nos voluntários, induzindo para uma possível saída. Torna-se proeminente um estudo sobre estas temáticas, de modo a encontrar diferentes métodos que produzam os efeitos desejados, isto é, de recompensar o bom trabalho e incitar o desempenho ou, por outro lado, de prevenir comportamentos contraproducentes e fomentar as responsabilidades, sem ser pela via da obrigação.

Para finalizar, terminam-se estes apontamentos com uma sugestão para o exercício de recrutamento mais eficaz de voluntários por parte da Instituição. Tal como analisado, o interesse efetivo pelo Certificado Final é grande. Neste sentido, volta-se a destacar a importância de fazer uso deste interesse para o recrutamento de novos membros. Ora, tendo este instrumento em mãos, a Juventude Cruz Vermelha pode fazer uso dos benefícios que este oferece aos voluntários para os atrair. Assim, a política de recrutamento deverá contemplar a manifestação dos benefícios e da importância deste Certificado, orientando o recrutamento para o público de maior interesse, ou seja, para os jovens.

Voltando novamente à questão de partida aqui exposta, convém realçar que a extrapolação destes resultados não deve ser considerada para outros contextos, uma vez que o estudo aqui apresentado reverte de uma análise qualitativa. Porém, sendo este estudo, fundamentalmente, de função exploratória, as conclusões sobre o aumento de exigências e de responsabilidades nem sempre aceites, podem ser consideradas como relevantes e constituindo linhas de estudo para o aprofundamento da temática em questão. Por este motivo, seria pertinente a realização de outros estudos em contextos similares de modo a verificar-se, ou não, a permanência de tais conclusões.

Também na análise dos resultados, mais concretamente no ponto “Estímulos da Gestão ao Exercício do Voluntariado”, se verifica que o ambiente de trabalho é um assunto que merece uma análise mais profunda, podendo perceber-se como uma condição para o estímulo da motivação e para a continuidade do trabalho voluntário. Todavia, tal assunto não foi aprofundado o suficiente. Assim, daqui desponta uma outra linha de estudo para pesquisas futuras.

Não deixa de ser curioso, ainda, fazer alusão a uma análise entre determinadas opiniões colhidas. Primeiramente, seria interessante estudar o porquê de novas responsabilidades incutidas pelo Plano de Voluntariado não serem bem aceites por alguns voluntários mas, ao mesmo tempo, estes manifestarem alguma satisfação para com o aumento de responsabilidades que um Plano de Voluntariado imputa para os outros voluntários. Também, a competitividade que se faz sentir no seio da Instituição ter sido remetida, em alguns casos, para as ações dos outros. Esta investigação torna-se importante, na medida em que poderá existir uma determinada relutância dos voluntários em assumirem determinados comportamentos. Por sua vez, são questões que poderão não ser bem aceites do ponto de vista social, e que acabam por ser remetidas para as ações dos outros.

Uma outra linha que se mostra de grande interesse para se estudar, prende-se com o facto de apenas dois dos entrevistados neste estudo serem do sexo masculino. Em conversa informal com a responsável pela Gestão de Recursos Humanos (GRH) da Instituição Juventude Cruz Vermelha, foi possível perceber que o recrutamento destes indivíduos é mais difícil e, por esse motivo, seria igualmente pertinente procurar uma resposta que justificasse esta reduzida afluência por parte do sexo masculino.

Finalmente, eis as principais limitações da investigação.

Por se tratar de um estudo exploratório, embora já aclamados os seus benefícios, fica sempre uma determinada reticência e perigosidade em generalizar as suas conclusões para o Universo em estudo. Por isto, ressalva-se a importância de novos estudos em contextos semelhantes, ficando aqui algumas orientações mais concretas nesta área.

Paralelamente, teria sido interessante entrevistar os coordenadores de cada projeto, porém, fruto da sua indisponibilidade de horário, tal não foi possível. Igualmente importante seria a realização de entrevistas a um maior número de voluntários já no mercado de trabalho, isto para que se pudesse realizar uma comparação entre "trabalhadores" e "não trabalhadores", mas pelo mesmo motivo acima referido, também não foi conseguido. Esta última questão ganha força se pensarmos que o conhecimento atribuído pelo exercício de um trabalho remunerado molda as opiniões face àquilo que pode ser percebido como "obrigação" ou como "responsabilidade". Por outro lado, seria similarmente pertinente entrevistar trabalhadores remunerados da Cruz Vermelha, de modo a comparar as suas respostas com as dos voluntários, sobretudo, ao nível da motivação.

As circunstâncias em que se obteve a amostra também não possibilitaram entrevistar um maior número de voluntários por projeto. Este seria um dado a considerar, visto permitir a relação entre diferentes projetos. Tal seria relevante, uma vez que determinadas práticas de gestão parecem

apresentar falhas que poderão não estar relacionadas com o seu conteúdo, mas com as habilidades do responsável por fazê-las cumprir junto do seu grupo de trabalho.

11. Referências Bibliográficas

Ambrose, M., & Kulik C. (1999). Old Friends, New Faces: Motivation Research in the 1990's. *Journal of Management, 25*(3), 231-292.

Bogdan, R., & Biklen, S. (1994). *Investigação Qualitativa em Educação: uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto: Porto Editora.

Boyd, B. L. (2003). Identifying competencies for volunteer administrators for the coming decade: A national Delphi study. *Journal of Agricultural Education, 44*(4), 47-56.

Brewis G., Hill M., & Stevens D. (2010). *Valuing Volunteer Management Skills*. London, Institute for Volunteering Research and Skills Third Sector. Acedido a 15 de Otubro de 2011, em http://www.skills-thirdsector.org.uk/documents/Skills_report_final.pdf

Brudney, J. L. (2005). Designing and managing volunteer programs, in Herman, R. D. and Associates (eds.), *The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership ans Management* (2.ª ed.). San Francisco: Jossey- Bass.

Bussell, H., & Forbes, D. (2002). Understanding the volunteer market: The what, where, who and why of volunteering. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing, 7* (3): 244-257.

Bussell, H. & Forbes, D. (2005). Volunteer management in arts organisations: a case study and managerial implications. *International Journal of Arts Management, 9* (2) : 1-10.

Cardoso, H., P. (2006). Responsabilidade social empresarial e profissionalização do voluntariado. In Bassit, A. Z. (Eds), *Responsabilidade Social*, Vol. 2 (pp. 34-37). Mogi das Cruzes/São Paulo: UBC.

Chiavenato, I. (1995). Recursos Humanos. São Paulo, Editora Atlas, S.A.

Clary, E., G., Snyder, M., Ridge, R., D., Copeland, J., Stukas, A., A., Haugen, J., & Miene, P. (1998). Understanding and assessing the motivations of volunteers: a functional approach. *Journal of Personality and Social Psychology, 74*(6), 1516-1530.

Clary, E., & Snyder, M. (1999). The Motivations to Volunteer : Theoretical and Practical Considerations. *American Psychological Society, 8* (5), 156-159.

Cnaan, R., A., & Goldberg-Glen, R., S. (1991). Measuring Motivation to Volunteer in Human Services. *Journal of Applied Behavioral Science, 27*(3), 269-284.

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cabral-Cardoso, C. (2003). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: RH Editora.

Cuskelly, G, Taylor, T, Hoye, R, & Darcy, S. (2006). Volunteer management practices and volunteer retention: A human resource management approach. *Sport Management Review - Special Issue: Volunteerism in Sport*, *9*(2), 141 – 163.

Plano de Gestão de Voluntários (s/ano). Cruz Vermelha Portuguesa, Departamento da Qualidade (documento interno).

Manual de Instruções do Voluntário (s/ano). Cruz Vermelha Portuguesa, Departamento da Qualidade (documento interno).

Dolnicar, S., & Randle, M. (2007). What Moves Which Volunteers to Donate Their Time? An Investigation of Psychographic Heterogeneity Among Volunteers in Australia. Australia and New Zealand Marketing Academy (ANZMAC) Conference CD Proceedings. Wellington, New Zealand. Acedido a 2 de Novembro de 2011, em http://ro.uow.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?article=1074&context=commpapers

Duarte, R. (2004). "*Entrevistas em pesquisas qualitativas" in Educar*, Curitiba, Editora UFPR, nº 24: 213-225.

Eisner, D., Grimm, R. T., Maynard, S., & Washburn, S. (2009). The New Volunteer Workforce. *Stanford Social Innovation Review,* pp. 32-37. Acedido a 10 de Novembro de 2011, em http://www.ssireview.org/pdf/TheNewVolunteerWorkforce.pdf

Ellis, J. (2005). *Best Practices in Volunteer Management : An Action Planning Guide for Small and Rural Nonprofit Organizations*. Canada Volunteerism Initiative. Acedido a 16 de Outubro de 2011, em http://volunteeryukon.ca/IMG/pdf/Best_Practices_Volunteer_Management.pdf

Ferreira, M., Proença, T., & Proença, J. (2008). As motivações no trabalho voluntário. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 7 (3), 43 -53.

Gay, P., (2001). *Bright Future: Developing Volunteer Management*. London: Institute for Volunteering Research. Acedido a 25 de junho de 2011, em http://www.volunteering.org.uk/NR/rdonlyres/9BD67B7D-CD96-4075-A84B-1F57A2E0D523/0/Brightfuture.pdf

Grossman, J., & Furano, K. (2002). Making the most of volunteers. *Public/ Private Ventures*. Acedido a 15 de Junho de 2001. Disponível em http://www.fidessocial.com.br/ArtigoGestaodeVoluntariosnoTerceiroSetor.PDF

Guerra, I. C. (2006). *Pesquisa qualitativa e análise de conteúdo: Sentidos e formas de uso*. Cascais: Princípia Editora.

Graff, L. L. (2006). Declining profit margin: When volunteers cost more than they return. *The International Journal of Volunteer Administration, XXIV*(1), 24 -32.

Hager, M. A., & Brudney, J. L. (2004a). *Volunteer Management –Practices and Retention of Volunteers*. Washington, D.C: The Urban Institute.

Hager, M. A., & Brudney, J. L. (2004b). *Balancing act: The challenges and benejts of volunteers* (Policy Briefs Volunteer Management Capacity Study). Washington, DC: The Urban Institute.

Halba, B., (2004). AVE in a professional perspective: Assessing voluntary experiences. Report for France. Acedido a 25 de junho de 2011, em http://perso.numericable.fr/leonardo.vaeb/PDF/Second%20report%20FR%20november%202004.pdf

Handy, F., & Brudney, J. (2007). 'When to Use Volunteer Labor Resources?

An Organizational Analysis for Nonprofit Management'. - *Vrijwillige Inzet Onderzocht (VIO, Netherlands) Jaargang 4*(3): 91-100.

Hange, J. S., Seevers, B. S., & VanLeeuwen, D. (2002). 4-H youth development extension agents' attitudes towards volunteer management competencies. *Proceedings of the American Association of Agricultural Education Research Conference.* Las Vegas, NV, *29*: 1-14.

Herzberg, F. (1987). One More Time : How Do You Motivate Employees? *Harvard Business Review* (Semptember/October): 87-96.

Kreitner, R., & Luthans, F. (1984). A Social Learning Approach To Behavioral Management: Radical Behaviorists «Mellowing Out». Organizational Dynamics, 13(2), 47-65.

Lynch, R. & Russell, N. (2010) Volunteer Management: Challenges and Opportunities Facing Nonprofits. United Way of King County. Acedido a 10 de Novembro de 2011, em http://www.philanthropynw.org/s_pnw/bin.asp?CID=16108&DID=39352&DOC=FILE.PDF

Machin, J., & Paine, A., E. (2008). *Management matters: a national survey of volunteer management capacity*. London: Institute of Volunteering Research.

Manual Cruz Vermelha e o Crescente Vermelho (s/ano). A História de uma Ideia. (documento interno).

Manual de Formação para Instrutores da Cruz Vermelha Portuguesa (s/ano). (documento interno).

Maslow, A. H. (1987). *Motivation and Personality* (third edition). New York : Harper & Row, Publishers, Inc.

McCurley, S., & Lynch, R., (2006). *Essential Volunteer Management* (2ª ed.). London: The Directory of Social Change.

McNeely, N. N., Schmiesing, R. J., King, J., & Kleon, S. (2002). Ohio 4-H youth development Extension agents' use of volunteer screening tools. *Journal of Extension* [On-line], *40*(4). Acedido a 10 de Novembro de 2011, em http://www.joe.org/joe/2002august/a7.shtml

McKee, T. W. (2010). *How to motivate volunteers : The top motivation and retention winners*. Acedido a 16 de Outubro de 2011, em http://www.volunteerpower.com/articles/motivate.asp

Moraes, R. (1999). Análise de conteúdo. *Revista Educação*, Porto Alegre, 22 (37), 7-32.

Ortiz, M. L. N. (2010). Gestão de voluntários no terceiro sector. Acedido a 12 de Junho de 2011, em http://www.fidessocial.com.br/ArtigoGestaodeVoluntariosnoTerceiroSetor.PDF

Projecto GRACE, (2006). Como implementar projetos de voluntariado Empresarial. Adaptação do manual "Como as Empresas Podem Implementar Programas de Voluntariado". Instituto Ethos.

Quivy, R., Campenhoudt (1998), *Manual de investigação em ciências sociais*. Lisboa: Gradiva – Publicações.

Robbins, Stephen P. (1998). *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Atlas.

Santos, G., G. (1999). *Teorias da motivação em contexto organizacional*. Cadernos de Comportamento Organizacional e Gestão de Recursos Humanos 2. Escola de Economia e Gestão. Braga: Universidade do Minho.

Schmiesing, R., & Safrit, R.D. (2007). 4-H Youth Development Professionals Perceptions of the Importance of and their Current Level of Competence with Selected Volunteer Management

Competencies. *The Journal of Extension*. *45*(3). Acedido a 16 de Outubro de 2011, em http://www.joe.org/joe/2007June/rb1p.shtml

Sergent, M. T., & Sedlacek, W. E. (1990). Volunteer motivations across student organizations: A test of person-environment fit theory. *Journal of College Student Development, 31*, 255-261.

Sinasky, M., & Bruce, J. (2007). Volunteers' Perceptions of the Volunteer Management Practices of County Extension 4-H Educators. *Journal of extension, 45*(3). Acedido a 15 de Agosto de 2011, em http://www.joe.org/joe/2007june/tt5.shtml

Skoglund, A. G. (2006). Do not forget about your volunteers: A qualitative analysis of factors influencing volunteer turnover. *Health and Social Work, 31*(3), 217-220.

Smith, A. C., & Green, F. B. (1993). Managing employees as if they were volunteers. *S.A.M. Advanced Management Journal,* 58 (3), 42 - 46.

Smith. D., (1996). Should volunteers be managed ? In Billis e Harris (eds). *Voluntary Agencies – challenges of organisation and management* (pp. 187-199). London : McMillan.

Steers, R., M., Porter, L., W. & Bigley, G., A. (1996). Motivation and Leadership at Work. The McGraw-Hill Companies, Inc.

The National Centre for Volunteering (2002). *Get it right from the start – Volunteer policies : The key to diverse volunteer involvement*. London. Acedido a 15 de agosto de 2011, em http://www.volunteering.org.uk/NR/rdonlyres/9944935D-0D0E-4385-B66B-7843EAFFFE01/0/get_it_right.pdf

The Urban Institute (2004). *Volunteer Management Capacity in America's Charities and Congregations: A Briefing Report*, pp.1-24. Acedido a 16 de Outubro de 2011, em http://www.urban.org/uploadedpdf/410963_VolunteerManagment.pdf

Willis, E. (1991). Managing Volunteers, in Batsleer, J. ; Cornforth, C. Paton, R. (eds.). *Issues in Voluntary and Non-profit Management*, AddisonWesley and Open University.

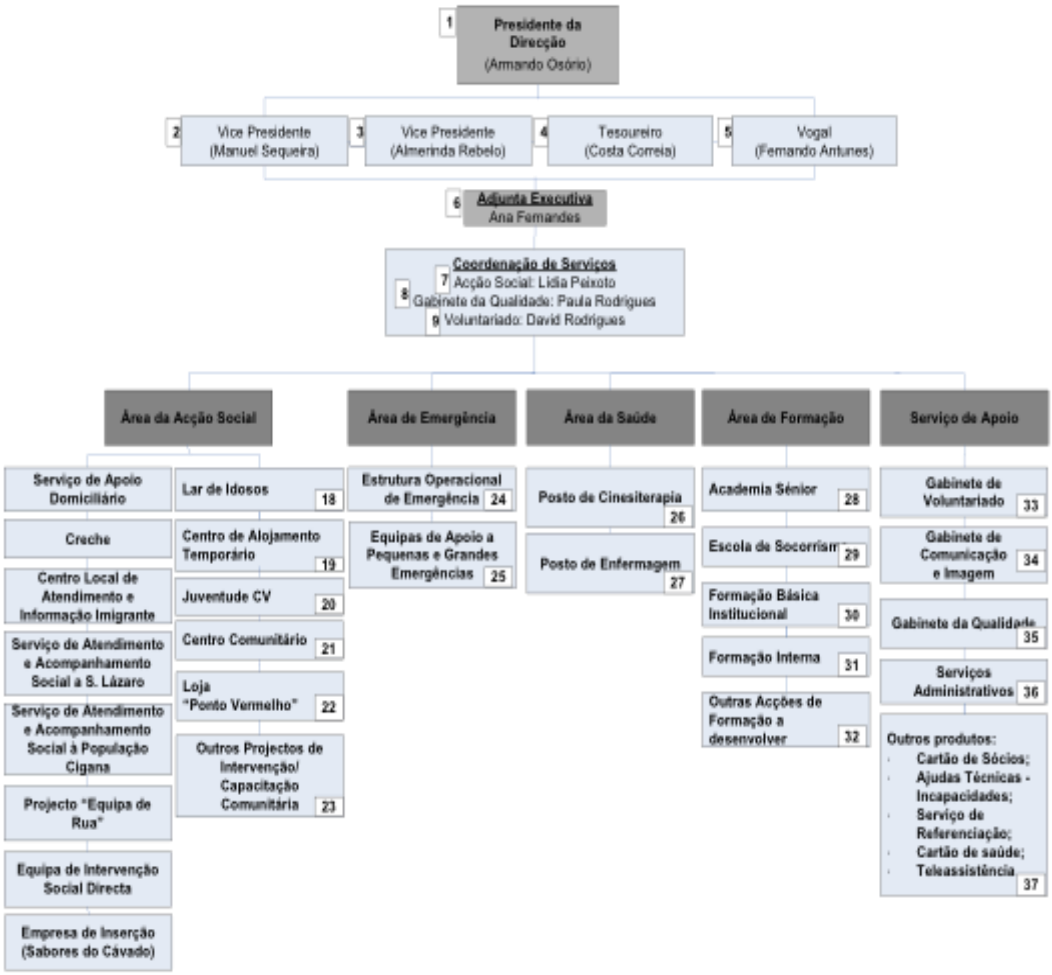
Wilson, J., & Pimm, G. (1996). The tyranny of the volunteer: The care and feeding of volunteer workforces. *Management Decision, 34*(4), 24-40.

Wymer, W., W. (1998). Youth development volunteers: Their motives, how they differ from other volunteers and correlates of involvement intensity. *Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing,* 3(4), 321-336.

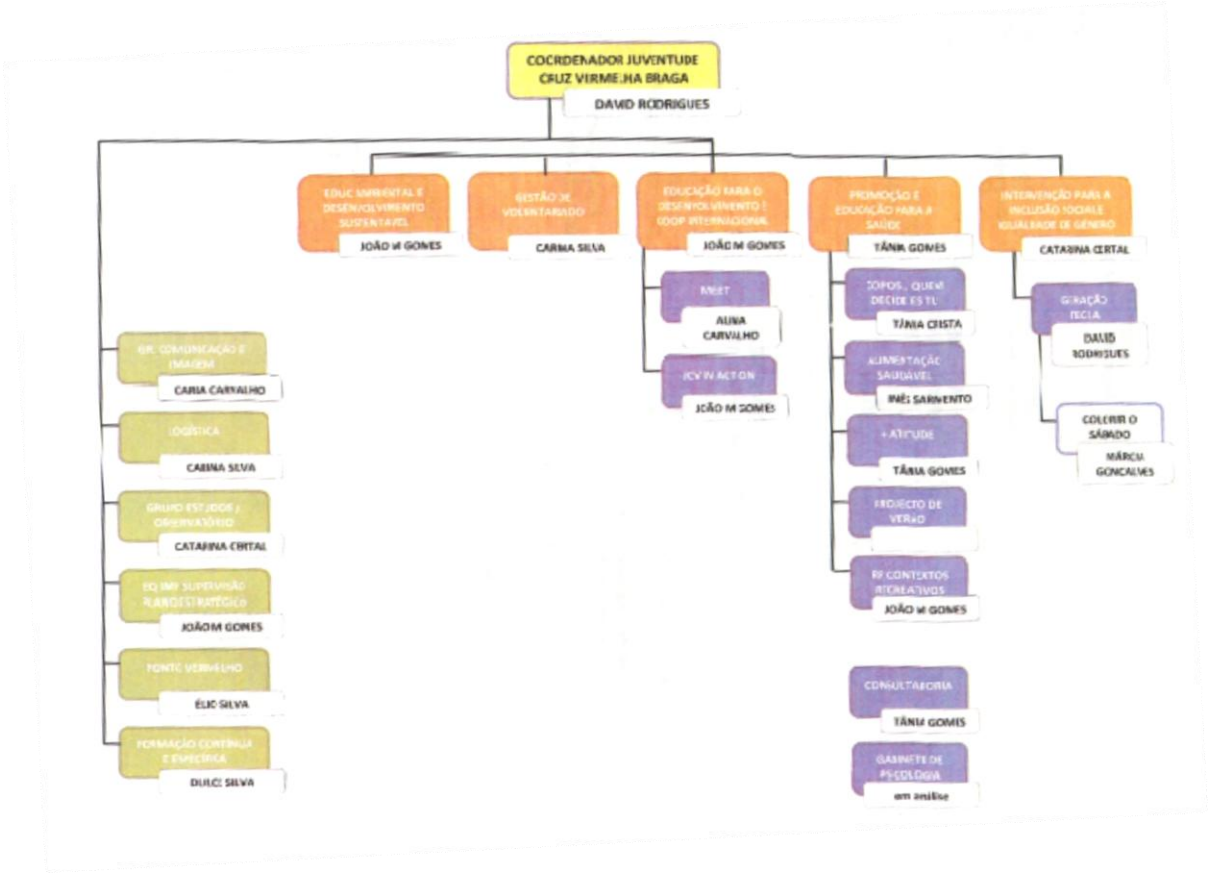
YIN, Robert, K. (2001). *Estudo de Caso – Planeamento e Métodos*, 2ª Edição, São Paulo, Artmed Editora.

ANEXOS

Anexo 1: Organigrama da Cruz Vermelha Portuguesa–Braga



Anexo 2: Organigrama do Departamento da Juventude Cruz Vermelha– Braga



Anexo 3: Apresentação dos Projetos Desenvolvidos pelos Voluntários na Instituição Juventude Cruz Vermelha

Projetos	Objetivos Principais
Sarilhos do Amarelo	Visa a integração das crianças de etnia cigana na comunidade, fundamentalmente, no âmbito escolar.
Mais Atitude	Tem como objetivo principal alertar os jovens para os riscos da toxicodependência.
Geração Tecla	O foco principal é a inclusão das crianças de etnia cigana do Bairro de Santa Tecla de Braga.
Colorir o sábado	Complementa o projeto "Geração Tecla", na medida em que o seu objetivo é igualmente a integração das crianças de etnia cigana. Porém, este realiza-se durante os dias de sábado, procurando-se desenvolver atividades pedagógicas e de lazer com estas crianças.
CID@NET	Pretende facultar apoio escolar às crianças mais desfavorecidas, ajudando nos trabalhos de casa e na preparação para os testes da escola.
Copos	Procura alertar os jovens para os riscos do alcoolismo.
MEET	Projeto luso-cultural de estudantes internacionais, cujo objetivo principal é a inclusão dos jovens internacionais na sociedade portuguesa, principalmente, aqueles que estão em programas *Erasmus*.
A brincar e a jogar descobre como te alimentar	Desenvolvido através de jogos lúdico-pedagógicos, visa promover hábitos de alimentação saudável.
JVC in Action	Visa a estimulação de projetos de voluntariado a nível internacional.
Ponto Vermelho	Refere-se a uma loja de vestuário aberta ao público mais desfavorecido.

Anexo 4: Guião de Entrevista

Guião de Entrevista

Identificação do Entrevistado

1- Idade
2- Sexo
3- Tempo de serviço na Cruz Vermelha Portuguesa – Braga

Plano de Voluntariado e Análise do Trabalho

4- Atualmente, exerce outras funções além do voluntariado?
5- O que o motivou a fazer voluntariado?
6- Porque escolheu fazer voluntariado na Cruz Vermelha Portuguesa? É fácil conciliar os diferentes papéis? (Caso exerçam outras funções)
7- Faz voluntariado na Cruz Vermelha contínua ou esporadicamente?
8- O seu trabalho voluntário consiste em quê?
9- Porque desempenha essa função? Foi uma escolha pessoal ou foi selecionado pela Cruz Vermelha para trabalhar nessa área?
10- Gosta do que faz ou preferia estar a desenvolver outro tipo de trabalho?
11- Considera que desempenha as suas funções de forma autónoma?
12- Qual é a sua opinião em relação ao sistema/forma de recrutamento de voluntários da Cruz Vermelha?
13- O que sabe sobre o Plano de Voluntariado (ou Plano de Gestão de Voluntários)? Qual é a sua opinião acerca desse Plano de Voluntariado?
    Considerava importante que a Juventude Cruz Vermelha lhe facultasse mais informação sobre o Plano de Voluntariado? (Caso o conhecimento sobre o mesmo se mostre reduzido).
14- Como soube que iria ser sujeito a um Plano de Voluntariado? O que pensa da sua aplicação aos voluntários?
15- Quais pensa serem os impactos das práticas de gestão no seu trabalho enquanto voluntário?
16- O que pensa da aplicação da coima em caso de falta?

17- De que modo as práticas de gestão influenciaram a sua dedicação e motivação no seu trabalho enquanto voluntário?

18- Considera que o Plano de Gestão de Voluntários implicou despender mais tempo ou ter mais responsabilidades para com o voluntariado?

Em caso afirmativo: Como gere o seu tempo de modo a conseguir corresponder às responsabilidades que o Plano de Gestão de Voluntários acarreta?

19- Sente que a formação a que teve acesso é suficiente para o trabalho que está a realizar? E que impactos teve a formação ao nível pessoal?

20- Preocupa-o a avaliação de desempenho a que está sujeito?

21- Como reagiria se avaliassem o seu trabalho de forma negativa?

22- Como definiria as suas condições de trabalho?

23- É informado de todos os assuntos sobre o seu trabalho? De que forma? (oral, escrita...).

24- Recebe constantemente *feedback* sobre o trabalho que está a desenvolver?

25- Quando tem algum problema/preocupação/necessidade em relação ao seu trabalho, a quem recorre?

26- Sente que as suas opiniões/ideias/juízos em relação ao seu trabalho são tidas em consideração?

27- O conhecimento de que estão sujeitos a práticas de gestão influencia o nível de competitividade entre os voluntários? Ou continuam a ajudar-se mutuamente?

- Na ação de Natal havia um prémio para quem apresentasse o melhor desempenho (quem fizesse mais embrulhos), o que pensa dessa "compensação/recompensa"?

28- Como se sente por fazer voluntariado?

29- Está motivado para o trabalho que está a desenvolver neste momento? Para si, qual é a principal motivação para o voluntariado em geral?

30- É incentivado, de alguma forma, pela Cruz Vermelha para o seu trabalho? Como? (Estímulos)

31- Que tipo de recompensa/reconhecimento recebe pelo seu trabalho aqui na Cruz Vermelha? (Satisfação/realização pessoal; outros benefícios)

32- Interessa-lhe o certificado que a Cruz Vermelha faculta aos voluntários após o cumprimento do trabalho? Se sim, a que nível? Para que fins?

33- Na sua opinião, o que deveria mudar na gestão dos voluntários?

Anexo 5: Grelha de Análise das Entrevistas

Categorias de Análise	Subcategorias de análise
O Chamamento para o Trabalho Voluntário	• A Motivação Inicial para o Exercício do Trabalho Voluntário • A Escolha da Cruz Vermelha Portuguesa • O Gosto pelo Trabalho Voluntário
Perceções face o Exercício do Trabalho de Voluntariado	• A auto-gestão do Trabalho Voluntário • A Conjugação do Trabalho Voluntário com a Vida Pessoal e Profissional • As Condições do Trabalho Voluntário • O Ambiente de Trabalho
O Plano de Gestão de Voluntários	• O Nível de Conhecimento do Plano de Gestão de Voluntários • A Importância Atribuída ao Plano de Gestão de Voluntários • O Impacto do Plano de Gestão de Voluntários no Trabalho Voluntário • A Gestão de Tempo e as Responsabilidades Decorrentes do Plano de Gestão de Voluntários • Uma Possível Consequência do Plano de Gestão de Voluntários: o aumento da competitividade no trabalho voluntário
As Práticas de Gestão	• A Relação entre as Práticas de Gestão e a Motivação do Voluntário • As ações de Formação ▪ A Relevância das Ações de Formação ▪ O Impacto das Ações de Formação no Voluntário • A Avaliação de Desempenho ▪ A Importância da Avaliação de Desempenho ▪ A Reação do Voluntário face a uma Avaliação de Desempenho Menos Favorável
A Comunicação Organizacional	• O Acesso a Informações Pertinentes • O *Feedback* • A Consideração das Opiniões dos Voluntários
Aspetos Motivacionais do Trabalho Voluntário	• Estímulos da Gestão ao Exercício do Voluntariado • As Recompensas (intrínsecas) do Trabalho Voluntário • A Importância da Certificação do Trabalho Voluntário • A Motivação Atual • Fatores que Motivam para a Continuidade do Trabalho Voluntário