



UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO

MESTRADO EM: Gestão de Recursos Humanos

AS DINÂMICAS MOTIVACIONAIS NUMA ONG
ESTUDO DE CASO

Ana Sofia Parreiras da Silva

Orientação:

Prof^a. Doutora Maria da Conceição Santos Cerdeira

Júri:

Presidente: Prof^a. Doutora Ilona Zsuzsanna Kovács

Vogal: Prof^a. Doutora Maria João Ferreira Nicolau dos Santos

Maio / 2011

As Dinâmicas Motivacionais numa ONG - estudo de Caso

Ana Sofia Parreiras da Silva

Mestrado: Gestão em Recursos Humanos

Orientação: Prof^a. Doutora. Maria da Conceição Cerdeira

Resumo

Num contexto de agravamento dos problemas e carências sociais, verifica-se um aumento crescente da utilização do termo "Terceiro Sector" nos discursos técnicos, políticos e científicos.

As ONG's, emergem nos anos 70, como forma de colmatar necessidades em diversas áreas (saúde, ambiente, educação, cultural, reinserção social, exclusão social) cuja resolução não é atendida pelos sectores público e privado. Actuação que tem ganho relevância, em termos nacionais e internacionais, sendo caracterizada pela sobrevalorização da componente humana das Organizações.

Num contexto de globalização, um dos elementos diferenciadores, tende a passar, cada vez mais, pelos recursos humanos que as integram: o que faz uma pessoa trabalhar muito e outras poucos? O que faz alguns indivíduos apresentar uma forte identificação com a Organização e outros não? Como pode o gestor aplicar medidas que influenciem, positivamente, o desempenho? O que faz que as estratégias de acção sejam aceites por uns e recusadas por outros?

Pela complexidade do comportamento humano, restringiu-se o presente estudo à apreensão das dinâmicas motivacionais numa ONG. Um entendimento adequado da motivação permite perceber os factores que impulsionam o comportamento dos indivíduos, prospectivar os resultados da aplicação de determinadas estratégias de gestão e orientar o comportamento para a aproximação entre objectivos pessoais e organizacionais com efeitos sobre o desempenho da própria Organização.

No estudo apresentado, embora se verifique, de uma forma transversal ao tipo de vínculo e ao tempo de colaboração, uma sobrevalorização do subsistema motivacional intrínseco (auto-controlo, responsabilidade, autonomia e liberdade de acção), importa falar de uma apreensão contingencial dos potenciais factores de motivação.

O entendimento do comportamento humano só será possível segundo uma abordagem relacional (indivíduos/organização). Verifica-se, no presente estudo, que os colaboradores da ONG, enquanto actores sociais, tendem a desenvolver uma consciencialização da importância dos seus comportamentos, atitudes e valores para o prestígio, reconhecimento e continuidade dos bons resultados alcançados pela Organização. Existe, desta forma, aspirações, desejos e expectativas que os indivíduos procuram satisfazer, estando o seu desempenho, em parte, dependente do grau de sintonia dos mesmos com as condições formais e informais proporcionadas pela Organização e vice-versa.

Palavras-Chave: ONG; motivação, expectativas, recompensas, relações inter-pessoais, comportamento organizacional

The Motivational Dynamics in an NGO – Case Study
Ana Sofia Parreiras da Silva
Master: Human Resource Management
Guidance: Prof^a. Doutora Maria da Conceição Cerdeira

Abstract:

In an context of worsening social problems and shortcoming, there is an increasing use of the term “Third Sector” in technical, political and scientific speeches.

NGOs have emerged in the '70s as a way to fill needs in several areas (health, environment, education, cultural, social reintegration, social exclusion), whose resolution isn't met by public and private sectors. Action that has gained relevance in national terms, as well as international, being characterized by overvaluation of the human aspect of organizations.

In a context of globalization, a differentiating element, tends to be, increasingly, by the human resources in which they are in: what makes a person work hard and other not enough? What makes some individuals to present a strong identification with the organization and others not? How is the manager able to apply measures that positively influence the performance? What makes the action strategies acceptable by some and rejected by others?

Due to the complexity of the human behavior, this study was restricted to the apprehension of motivational dynamics in an NGO. A prosper understanding of the motivation gives insight about the factors that drive the individuals behavior, projecting the results of the implementation of certain management strategies and guide the behavior for the approach of personal and organizational goals with effects on the performance of the Organization itself.

In the presente study, although there is, in a transversal way to the link type and time of collaboration, an overvaluation of the intrinsic motivational subsystems (self control, responsibility, autonomy and freedom of action), it's important to stress a contingency concern about the potential motivational factors.

The understanding of human behavior is only possible under a relational approach (individuals/organization). This study verifies that NGOs' employees, while social actors, tend to develop an awareness of the importance of their behavior, attitudes and values towards the prestige, recognition and continuity of the good results achieved by the organization. There is, thus, aspirations, desires and expectations that individuals seek to satisfy, being their performance, partly, dependent on the degree of the same line with the formal and informal conditions offered by the organization and vice-versa.

Keywords: NGOs; motivation; expectations; rewards; interpersonal relations; organizational behavior

AGRADECIMENTOS

A concretização do presente trabalho só foi possível pela participação e disponibilidade de diversas pessoas que, ao longo da sua realização, contribuíram para a sua finalização, quer com informação relevante, quer pela disponibilidade apresentada em participar no mesmo. Assim, não posso deixar de agradecer:

-À Professora Doutora Maria Conceição Cerdeira, a orientação teórica e metodológica, as sugestões bibliográficas e a disponibilidade que sempre apresentou para a discussão de melhoramentos a introduzir no trabalho;

-À Organização Não-Governamental que me acolheu e possibilitou a realização do presente estudo no seu seio;

- À Responsável pelo Departamento Humano, pela simpatia, interesse e disponibilidade na prestação de informação, nomeadamente pelas facilidades concedidas na obtenção dos dados empíricos do presente trabalho;

-Aos Directores dos equipamentos Sociais e a todos os colaboradores e voluntários que se disponibilizaram a participar;

- Aos meus pais e avó não posso deixar de agradecer o apoio afectivo que sempre me deram, uma constante na minha vida.

- Dedico a presente dissertação ao meu avô, António José Parreiras, uma estrela no meu caminho.

Índice

1. Introdução	3
1.1. Justificação do Estudo	3
1.2. Estrutura do Trabalho	4
2. O Processo Evolutivo da Visão dos Recursos Humanos nas Organizações - Uma Perspectiva Temporal	5
2.1. Da Abordagem Mecanicista das Organizações ao Factor Humano	5
2.2. Contributos da Equipa de Elton Mayo para os Princípios da Escola das Relações Humanas	6
2.3. Princípios e Implicações da Escola das Relações Humanas	7
3. O Processo Motivacional na Gestão de Recursos Humanos	8
3.1. Motivação pelo Grupo, a Auto Motivação e o Contexto - Partes de uma Realidade Comum	10
4. As Teorias Motivacionais aplicadas ao trabalho	12
4.1. As Teorias Clássicas na Actualidade	12
4.2. Motivações no Trabalho Voluntário	18
5. O Crescimento do Terceiro Sector – Uma Realidade Organizacional Especifica?	20
5.1. Breve Nota Histórica	20
5.2. A Importância do Terceiro Sector – O Caso Português	22
5.3. A Concepção de Desenvolvimento e Gestão nas ONG'S	24
6. Modelo de Análise e Hipóteses de Investigação	25
7. Procedimentos Metodológicos	29
7.1. A Fase Exploratória e Posterior Definição das Técnicas de Análise	29
7.1.1. O Instrumento de Inquirição	31
7.1.2. A Amostra e a Aplicação do Questionário	31
7.1.3. Procedimentos Preliminares à Aplicação do Questionário	32
7.2. Realização das Entrevistas Exploratórias: Construção do Instrumento de Análise	32
7.2.1. A Amostra e a Aplicação do Instrumento de Análise	33
8. Breve Caracterização da ONG	
8.1. Lema e Objectivos	33
8.2. Os Recursos Humanos que a Compõe	34

8.3. Os Recursos Materiais: Origem e Utilização	34
8.4. Os Equipamentos Sociais	35
9. Breve Caracterização Social da População da Amostra - Uma Análise dos Indicadores	35
9.1. Importância Atribuída aos Factores de Motivação: Uma Tendência para a Homogeneidade?	37
9.1.1. Sobre os Factores de Natureza Altruísta	37
9.1.2. Sobre os Factores de Natureza Relacional, Afiliação e Pertença	40
9.1.3. Sobre os Factores de Auto-Realização - Uma Visão Mais Individual da Motivação Humana	44
9.1.4. Sobre os factores de Estima: A Percepção do Reconhecimento Social para a Motivação	47
9.2. O Tipo de Vinculo à Organização - Um Factor de Diferenciação?	50
9.2.1. A Prática de Voluntariado entre os Colaboradores da ONG	54
9.3. Breve Referência a Outras Potenciais Variáveis Explicativas para o Estudo da Motivação	56
9.4. Uma Abordagem Contingencial dos Potenciais Factores Motivacionais	57
10. Considerações Finais	63
Bibliografia	66
11. Anexos	I
11.1. Questionário aplicado aos colaboradores	II
11.2. Guião de Entrevista Colaboradores e Voluntários	VIII
11.3. Grelhas de Análise - Colaboradores	IX
11.4. Grelhas de Análise - Voluntários	XVII
11.5. Quadros, Gráficos e Testes Complementares	XXV

1. Introdução

1.1. Justificação do Estudo

O presente trabalho de investigação é dedicado à análise das dinâmicas motivacionais numa Organização Não-Governamental.

Inseridas num dos movimentos do Terceiro Sector, as ONG'S difundem-se, nos anos 70, como forma de colmatar necessidades em diversas áreas, nomeadamente ao nível da saúde, ambiente, educação, cultura, inserção social e serviços sociais cuja resolução não é atendida pelos sectores público e privado. Constituindo-se como um sector em emergência em Portugal, as ONG'S mobilizam um conjunto variado de recursos na prossecução dos seus objectivos de cariz humanitário (Quintão,2004).

As ONG'S afastam-se da visão das organizações enquanto unidades de produção fechadas, conjugando todo um conjunto de recursos que vão desde os financiamentos e benefícios fiscais, a donativos, trabalho voluntário e parcerias com outras entidades de forma a desenvolver e estender a sua área de actuação a um número cada vez mais alargado de beneficiários.

A par da sua actuação em áreas, cujo interesse do ponto de vista económico não se apresenta atractivo para os sectores público e privado, a sua importância para o desenvolvimento assume-se como crucial, nomeadamente na reformulação do próprio conceito (Alves,1996). Privilegiando o desenvolvimento organizacional e comportamental, as ONG'S focam a sua actuação no “crescimento com equidade”, conseguido pela implementação conjunta de projectos – instrumento de intervenção na cooperação – caracterizados pela forte componente humana. Importa, no entanto, referir que a ênfase atribuída por este tipo de organizações ao potencial humano, não as faz relegar a necessidade de recursos financeiros para o seu funcionamento. Assiste-se sim, a uma sobrevalorização dos indivíduos enquanto recursos disponíveis na organização para a diferenciação.

Neste contexto, a ONG em causa tem demonstrado uma preocupação com a criação de uma lógica de gestão organizacional de aproximação articulada entre os objectivos pessoais e os organizacionais.

Pela complexidade do comportamento humano, muitas são as áreas de estudo interessantes para a sua compreensão, no entanto, pela limitação de tempo o presente estudo restringe-se a dois eixos de análise:

- apreender os factores que funcionam como potenciais motivadores do comportamento dos colaboradores;

- por outro lado, pretende-se também perceber de que forma os colaboradores percebem a actuação da organização nesta área, ou seja, de que forma a organização desenvolve mecanismos que possibilitem a continuidade dos comportamentos motivados. Pretende-se explorar linhas de acção tradutoras de uma aproximação entre objectivos pessoais e organizacionais.

A escolha da presente ONG prende-se, não só pela quantidade de recursos humanos que a integram, como também pela crescente visibilidade e reconhecimento que tem assumido no território nacional e internacional. Como se processam as dinâmicas motivacionais no seu seio? Esta torna-se a questão que se pretende esclarecer.

1.2. Estrutura do Trabalho

Relativamente à organização dos capítulos, estes não devem ser entendidos separadamente, mas antes inter-relacionados, já que cada capítulo prepara o capítulo seguinte.

No ponto 2 faz-se uma reflexão das diferentes concepções dos Recursos Humanos nas Organizações, desde uma visão mecanicista a uma perspectiva relacional do comportamento humano.

No ponto 3 analisa-se as várias formas de perspectivar a motivação, segundo várias abordagens.

No ponto 4 faz-se um balanço entre as teorias da motivação, a relevância das teorias clássicas na actualidade e as especificidades do trabalho voluntário.

No ponto 5 aborda-se a importância do Terceiro Sector no actual contexto socio-temporal e a forma de actuação específica das ONG'S.

No ponto 6 inter-relacionam-se conceitos e teorias, formulando-se as hipóteses para o desenvolvimento do estudo empírico.

O ponto 7 dedica-se à elucidação dos procedimentos metodológicos utilizados, desde a apresentação do projecto de trabalho às reflexões finais.

No ponto 8 faz-se uma breve caracterização da ONG estudada.

Por último, no ponto 9, dá-se conta dos resultados do estudo, sendo desenvolvido em 4 subpontos.

No ponto 10 apresentam-se as principais conclusões e algumas pistas de reflexão.

2. O Processo Evolutivo da Visão dos Recursos Humanos nas Organizações - Uma Perspectiva Temporal

2.1. Da Abordagem Mecanicista das Organizações ao Factor Humano

No início do séc. XX, com a Revolução Industrial, surge a 1ª formulação teórica da abordagem mecanicista, a chamada Escola Clássica da Administração. Autores como Taylor (1911) e Fayol(1987) defendem a visão das organizações, sejam elas empresas privadas, públicas ou sem fins lucrativos como instrumentos construídos com um único propósito: o de atingir fins específicos que são, em última análise, os interesses próprios dos seus proprietários e fundadores.

Oriunda do termo grego “organon”, a organização do trabalho deveria assentar em princípios universais e científicos de disciplina, unidade de controlo, comando e direcção, subordinação do individuo à máquina e à Organização, hierarquia rígida e especialização das tarefas e trabalhadores, assente na divisão do trabalho, (Fayol,1987).

Para os defensores da abordagem mecanicista a universalidade destes princípios permitiria uma união entre objectivos pessoais e da direcção, fomentando a produtividade.

Todavia, a universalidade desta abordagem, bem como a previsibilidade excessiva associada aos indivíduos não se coadunam com o entendimento das organizações actuais em que as inter-relações internas e externas tornam a mutabilidade um conceito-chave.

De facto, se por um lado, o modelo mecanicista da organização traz para a luz do dia os processos racionais da estrutura, pouco contribui para o debate organizacional do comportamento real dos indivíduos em contexto organizacional. Apresenta, antes, a forma como os indivíduos deveriam agir no seio de uma organização, mas não a forma como efectivamente se relacionam e se posicionam na estrutura.

A necessidade de racionalizar, controlar e estabilizar tornam as estruturas organizacionais mecanicistas incapazes de se adaptarem às mudanças. Num contexto de globalização e de

fluxos contínuos de informação, as condições do meio requerem uma criatividade de resposta e uma flexibilidade de decisão e gestão que as organizações assentes nos pilares anteriores não conseguem satisfazer, (Chambel e Curral, 1995).

Outra crítica apresentada à Escola Clássica prende-se com a atribuição de papéis aos indivíduos no seio da Organização, transformando-a numa burocracia. A atribuição restrita de funções e papéis tornam a definição das tarefas e das responsabilidades diminutas. O aumento de controlo retira responsabilidade aos indivíduos no assumir de decisões importantes para a resolução de problemas que surjam no seu trabalho, retirando-lhes também uma certa responsabilização e motivação para fazer mais do que lhes é pedido (idem, ibidem).

A especialização das tarefas, conforme defendida pela Escola Clássica, assume contornos negativos, assistindo-se a uma sobreposição dos interesses do grupo ao interesse primeiro da própria organização. Enquanto actores sociais, os indivíduos ao desenvolverem redes relacionais de afinidade, partilha e cumplicidade, tenderiam a identificar-se mais com o departamento do que com os objectivos gerais da organização, comportando-se como um grupo autónomo e desvinculado da Organização como um todo.

A inibição das capacidades de desenvolvimento dos indivíduos limita, desta forma, o potencial criativo tido como uma vantagem competitiva no mercado de trabalho actual. Não existe, na estrutura mecanicista, a importância das oportunidades de crescimento pessoal e profissional, bem como as questões ligadas à satisfação fora do âmbito das recompensas económicas.

Ao contrário do defendido por Taylor e Fayol, o aumento da eficiência passa por integrar as potencialidades e as necessidades dos indivíduos no funcionamento da organização e não no controlo das mesmas reduzindo-as à esfera de motivações económicas dos comportamentos humanos, (Franco,2008).

Nos finais da década de 20, a crescente insatisfação dos trabalhadores e dos sindicatos face ao excesso de tecnicismo da Escola Clássica, impulsionou o aparecimento de uma nova concepção de organização: a Escola das Relações Humanas (ERH).

As Organizações são, agora, entendidas também como sistema social, dando-se atenção à sua estrutura informal, às redes relacionais que se estabelecem de uma forma mais ou menos consciente entre os indivíduos e que condicionam a sua forma de ser, estar e agir.

A dimensão social, introduzida pela ERH, contribuiu para o desenvolvimento de uma nova forma de gestão assente na necessidade de integração social dos indivíduos.

2.2. Contributos da Equipa de Elton Mayo para os Princípios da Escola das Relações Humanas

O aparecimento da ERH encontra-se directamente relacionado com os estudos desenvolvidos por Elton Mayo, (Chambel e Curral, 1995).

A existência de factores não económicos associados à satisfação relega, para segundo plano, a importância das recompensas pecuniárias sobre o comportamento dos indivíduos, (Mayo, 1933).

A integração social do indivíduo é um factor crucial para o aumento do seu nível de produtividade, ou seja, num contexto organizacional onde, por um lado, os indivíduos são chamados a participar com as suas ideias e opiniões e, por outro lado, as suas emoções e aspirações são tidas em consideração, os níveis de produtividade e competência tendem a aumentar.

A atribuição de importância às relações inter-pessoais e grupais estabelecidas de forma informal que nem sempre coincidentes com a estrutura formal estabelecida pela Administração, assumem um papel condicionador do comportamento dos indivíduos na organização. A falta de comunicação e de relacionamento entre os trabalhadores e a Direcção é entendido como o principal problema das grandes empresas. (idem, ibidem)

O entendimento de uma dimensão social do comportamento humano assume, com Mayo, uma importância basilar para a apreensão das aspirações, expectativas e motivações no seio da Organização.

2.3. Princípios e Implicações da Escola das Relações Humanas

Como exposto no sub ponto anterior, a Teoria das Relações Humanas veio mudar a visão autocrática da área dos Recursos Humanos, surgindo o entendimento dos indivíduos enquanto Homo Social.

A compreensão do funcionamento das organizações ultrapassa a esfera das regras e normas formais, passando, também, pela percepção das relações humanas numa estrutura repleta de interações, condicionada e condicionante da forma de estar dos seus membros.

Ao contrário de Taylor, Mayo (1933) defende como principal motivação dos indivíduos o reconhecimento pelos outros, o sentimento de integração social. Com o ênfase no estudo das relações interpessoais, surge uma aposta no estudo de temas como as dinâmicas grupais, o papel do administrador enquanto gestor das dinâmicas individuais e grupais que integram a organização, os estilos de liderança, os canais de comunicação formais e informais e a motivação.

Consciente das múltiplas relações estabelecidas entre estes processos e, longe de pretender uma análise estanque da temática, pretende-se, por uma questão de facilidade de análise, restringir a presente pesquisa às dinâmicas motivacionais condicionantes e condicionadoras do comportamento humano numa Organização Não-Governamental específica.

Kurt Lewin, citado por Chambel e Curral, aponta a pertença ao grupo, a segurança transmitida, a inter-ajuda e o reconhecimento/aceitação pelos seus pares como crucial para a motivação humana, o precursor para o entendimento da acção: *“...a personalidade dos indivíduos deve ser compreendida como um campo de forças em equilíbrio. Estas forças resultam do significado que os objectos, as situações e os outros indivíduos têm para si. Significado que é adquirido pela pertença do indivíduo a um determinado grupo.”* (1995:90)

O contexto de trabalho, entendido como um local de segurança emocional e simbólico para os indivíduos, onde equiparando-se a outros grupos sociais, também ali pretendem ver as suas necessidades pessoais satisfeitas.

A importância da exposição sumária dos principais princípios da ERH resulta do seu contributo primeiro na apreensão dos factores motivacionais para o entendimento do comportamento humano em ambiente organizacional.

Com a ERH, aposta-se numa estrutura mais informal e mutável, redefinindo-se a função do gestor organizacional.

Importa referir que não se pretende no presente trabalho uma exposição alargada das vantagens e inconvenientes subjacentes aos princípios teóricos da ERH, pelo que a apresentação feita dos contributos resume-se aos aspectos inovadores que esta abordagem introduziu no entendimento do comportamento e que dá significado à importância do estudo da motivação nas organizações.

3. O Processo Motivacional na Gestão de Recursos Humanos

As dinâmicas sócio-culturais em constante (re)adaptação tornam fundamental a redefinição dos contextos sociais, entendidos na sua forma mais ampla do termo. De facto, processos estruturais como a globalização, desenvolvimento tecnológico, acesso cada vez mais generalizado às tecnologias de informação, entre outros, apresentam-se como impulsionadores da introdução de alterações transversais na sociedade, nomeadamente nos contextos laborais.

Num espaço delimitado por fronteiras ténues, o papel dos recursos humanos nas organizações, a sua diferenciação, enriquecimento e valorização assume-se como crucial para a competitividade no mercado global. O factor diferenciador inter e intra organizacional passa, não

só, mas cada vez mais pelas habilidades e competências específicas dos indivíduos (Franco, 2008).

A gestão organizacional, os instrumentos e métodos de intervenção utilizados encontram-se em transformação caso se pretenda assumir como uma unidade organizacional competitiva e reconhecida no mercado nacional e internacional.

Para autores como Hackman e Oldham (1983), a gestão organizacional tende a passar por uma vertente mais humanitária do que científica. Segundo eles, a concepção do trabalho pode seguir duas rotas, uma em que se assistirá à uma adaptação do trabalho aos indivíduos, sendo o trabalho redesenhado de forma a que se fomente a motivação interna. Os resultados da empresa passariam, segundo esta rota, pela produtividade efectiva da empresa e pela autonomia, responsabilização, bem-estar e conhecimento dos próprios trabalhadores.

Em oposição, a segunda rota passaria pela adaptação dos indivíduos ao trabalho, sobrevalorizando-se a eficiência tecnológica e económica, em detrimento das aspirações e desejos dos colaboradores. Segundo esta perspectiva, todo o comportamento humano estaria condicionado a recompensas externas.

Alderfer (1983) reforça a importância das relações intergrupais no entendimento do comportamento nas Organizações. Para o autor, em todos os contextos organizacionais existem grupos de identidade e de organização que se inter-relacionam. Os primeiros relacionados com determinadas características biológicas, partilha de experiências e opiniões, vivências similares; os segundos relacionados com as posições ocupadas na Organização, experiências e opiniões profissionais idênticas.

A teoria intergrupar defende que a integração em grupos de identidade e de organização assume uma forte influência na forma como as acções são entendidas, quer pelos elementos do seu grupo, quer pelos membros de outros grupos. A cooperação para a mudança passa pelo desenvolvimento de grupos de pessoas com relevância no sistema e que funcionem como referência no impulso de novos comportamentos: grupos receptivos à negociação e respeitadores das diferenças intra e inter grupais. (idem, ibidem)

Os indivíduos tendem a ser perspectivados, na nova lógica de gestão em crescimento, como parceiros da organização que, em troca de recompensas, investem com o seu trabalho, dedicação e esforço pessoal (Franco, 2008). A visão utilitarista da mão-de-obra perde impacto nas sociedades contemporâneas e, embora ainda se verifique algumas variantes da Escola Clássica nos contextos de trabalho, assiste-se a uma maior preocupação dos gestores no entendimento dos factores motivacionais, alargando-se a recompensa fixa e variável a outros factores potenciais de motivação, conforme será exposto nos subcapítulos seguintes.

3.1. Motivação pelo Grupo, a Auto Motivação e o Contexto - Partes de uma Realidade Comum

Dada a complexidade do comportamento humano, são várias as teorias que abordam a natureza humana e a sua relação com o trabalho e as organizações.

Autores como Hackman, Lawler III e Porter (1983) defendem o entendimento das dinâmicas internas das Organizações segundo um processo relacional. O sucesso organizacional depende, fortemente, do ajustamento adequado e contínuo entre as características do trabalho e dos colaboradores. Ou seja, os indivíduos devem escolher juntar-se à Organização, assim como a Organização deve escolher admitir o colaborador.

Charles Handy (1983) apresenta as seguintes concepções da natureza humana: Homem Económico, Homem Social, Homem que se realiza, Homem Complexo e Homem Psicológico. Passa-se a expor as principais ideias associadas às diferentes concepções assim apresentadas, estando as duas primeiras já referidas no capítulo anterior: a primeira ligada às recompensas monetárias como impulsionadoras do comportamento humano e a segunda às redes grupais largamente defendido pela Escola das Relações Humanas.

A perspectiva "Homem que se Realiza" assume-se como a primeira tentativa de alargamento da visão do comportamento humano no seio organizacional, para além da procura de objectivos económicos ou relacionais. Fortemente associada aos princípios da Teoria Y de McGregor (1960), esta perspectiva defende a auto-motivação e a capacidade de auto-controlo dos afectos e dos comportamentos por parte dos indivíduos. Ou seja, nesta concepção, o comportamento organizacional, bem como as dinâmicas motivacionais não são controladas externamente.

O indivíduo, enquanto ser psicológico, sente necessidade de trabalhar e de assumir responsabilidades, funcionando como uma mais-valia para a Organização. Detentores de recursos criativos e imaginativos, possibilitam a resolução de problemas com os quais a Organização se depara.

Handy (1983) defende que a auto-realização deverá passar pela aposta no trabalho de cariz tendencialmente mais intelectual que manual, onde as expectativas e aspirações individuais se adequam de uma forma mais eficaz.

Trabalhos como os de Maslow (1991) e Herzberg (1959) reforçam a importância da auto-realização dos indivíduos em contexto laboral. A atribuição de uma vertente simbólica ao trabalho, dotando-o de significado para o indivíduo é crucial para impulsionar e manter os níveis de motivação desejáveis, transformando-o em fonte motivacional.

As actividades a que os indivíduos atribuem um maior significado tendem a apresentar um maior potencial motivacional, captando uma maior adesão e interesse, (Herzberg,1959).

Todavia seria redutor falar-se de uma fórmula única e pré-determinada de questões como a motivação e satisfação de necessidades e interesses. A complexidade da natureza humana, tal como apresentada pela concepção "Homem Complexo" (Handy,1983), associada à volatilidade dos contextos laborais, desaconselham uma gestão com recurso a instrumentos de soluções genéricas. A relação dialéctica entre os indivíduos, os seus interesses pessoais e grupais, expectativas, motivações e jogos de influências devem ser entendidos no contexto socio-espacial específico.

A preocupação contigêncial surge de uma forma mais vincada com a perspectiva do "Homem Psicológico", evoluindo-se para o entendimento do comportamento dos indivíduos pela aproximação do Eu ideal (idem,ibidem). Segundo esta concepção, existe não só o desejo de satisfação das necessidades, como também se deve percepcionar a evolução dessas necessidades ao longo do tempo em que os indivíduos permanecem na organização e com a qual se inter-relacionam.

Um potencial factor motivacional num determinado momento da sua vida pode ser secundário ou irrelevante noutra fase, tornando-se importante a adopção de uma gestão organizativa capaz de captar as necessidades de desenvolvimento de cada pessoa para seu benefício próprio.

Para além da característica de volatilidade associada aos potenciais factores motivacionais, esta perspectiva relaciona o grau de (des)motivação dos indivíduos às oportunidades que a organização faculta para o seu próprio crescimento psicológico, nomeadamente as funções enquanto factor de motivação (idem,ibidem).

A interpretação do estímulo é feita de forma diferente pelos indivíduos, alterando o significado da situação, na medida em que a sua acção é condicionada pelo contexto em que se desenrola, decorrendo o seu comportamento da interacção contínua entre as suas disposições individuais e as características da situação.

Não se pretende, no presente trabalho, entender de uma forma estanque as diferentes concepções da natureza humana. De facto, todas elas contribuem para o entendimento do comportamento dos indivíduos em contextos organizacionais, com contribuições relevantes para a actualização das práticas de gestão dos Recursos Humanos nas organizações.

Vala (Vala, J. *et al.*,1994) define a existência de três níveis, consoante o tipo de variáveis utilizadas na explicação da satisfação: situacional, individual e de interacção social.

A nível situacional agrupam-se as posições teóricas que, tendencialmente, apontam as características da função, o processo de tomada de decisão e as formas de reforço existentes na

Organização como variáveis explicativas do comportamento humano. A nível individual encontram-se as teorias que valorizam os valores dos indivíduos e as características demográficas; a nível da interacção social, o autor, refere-se às proposições teóricas que sobrevalorizam a interacção social como variável explicativa central impulsionadora do comportamento.

4. As Teorias Motivacionais aplicadas ao trabalho

4.1. As Teorias Clássicas na Actualidade

O estudo da motivação assume-se como uma ferramenta crucial no entendimento do comportamento dos indivíduos nas Organizações, tornando-se essencial que o Administrador tenha por parte dos seus colaboradores a participação activa no alcance dos fins propostos pela organização. Dada a subjectividade inerente ao conceito de motivação, bem como à sua característica mutável, este pode ser abordado segundo uma multiplicidade de perspectivas que, não se pretendem mutuamente exclusivas, mas antes interligadas.

De uma forma geral, a motivação funciona como o resultado das interacções que o indivíduo estabelece com o meio envolvente com o qual se inter-relaciona, seja ele contexto organizacional ou outros contextos.

Kanfer, Chen e Pritchard, apresentam a seguinte definição de motivação no trabalho: "...work motivation is a psychological process that influences how personal effort and resources are allocated to actions pertaining to work, including the direction, intensity and persistence of these actions.", (2008:5).

O conceito de motivação engloba as seguintes ideias-chave:

- Varia, não só de indivíduos para indivíduo, como também para o próprio, consoante as situações e contextos. Ela é determinada por forças internas e externas ao indivíduo e à Organização;

- Não é observada de uma forma directa. Deve ser apreendida como contínua, resultante do presente, do passado e das expectativas/aspirações futuras;

- Encontra-se associada a recompensas que impulsiona os indivíduos para a acção;

- Envolve acção e esforço observáveis e sujeitos a interpretação.

O entendimento da motivação associada aos comportamentos, passa, desta forma, por uma vertente intrínseca, associada ao estímulo que o próprio trabalho exerce sobre quem o exerce e

uma extrínseca ligada aos comportamentos motivados com o intuito de obter alguma recompensa material ou social.

A exposição seguinte das diversas teorias motivacionais não tem como objectivo a escolha de uma delas para aplicação no presente estudo, na medida em que se pretende perceber as dinâmicas motivacionais na Organização Não-Governamental em estudo com base nos seus contributos, entendidos de uma forma interactiva.

Uma das classificações mais exemplificativas das teorias da motivação cruza dois critérios; as Teorias de Conteúdo/ Teorias de Processo e as Teorias Gerais/Teorias Organizacionais, surgindo quatro tipos de abordagens da motivação humana, (Cunha, M. *et al.*,2005).

Teorias de Conteúdo

As Teorias de Conteúdo têm como objectivo primeiro o de explicar os factores que motivam os indivíduos, ou seja, o que os leva a agir, assumindo que o seu comportamento é desenvolvido de forma a satisfazer necessidades pessoais.

Teoria da Hierarquia das Necessidades

Maslow (1991) percebe o indivíduo de uma forma multidimensional, um todo integrado e organizado. O estudo da motivação deve ter em conta, por um lado, que o ser humano nunca está completamente satisfeito e, por outro lado, que as necessidades dos indivíduos se encontram agrupadas segundo uma forma piramidal, desde as mais básicas às mais complexas, assistindo-se à precedência das necessidades mais básicas sobre as mais elevadas.

Para este autor a motivação surge de uma necessidade não satisfeita que impulsiona os indivíduos para a acção. Assim, a satisfação de uma necessidade é tão importante como o sentimento de privação que a despoleta, pois liberta o organismo de uma necessidade mais básica para outra de nível superior e assim sucessivamente (*idem,ibidem*).

O modelo de Maslow sugere a existência de 5 categorias de necessidades que, por ordem de prioridades, são: fisiológicas, de segurança, sociais, estima e auto-realização.

A motivação passa, essencialmente, por perceber em que nível da hierarquia se encontra o indivíduo a motivar, de forma a que a necessidade focalizada seja a que se pretende satisfazer, (Cunha, M. e tal.,2005).

Teoria ERG de Alderfer

Todo o comportamento organizacional deve ser percebido pelas relações que os indivíduos estabelecem, quer com os elementos do seu grupo, quer com os de outros grupos, (Alderfer, 1983).

Alderfer (1972) defende a obtenção da motivação pela satisfação das necessidades pessoais dos indivíduos, reduzindo a hierarquia de Maslow a 3 níveis: existência, relacionamento e crescimento.

Na Teoria ERG verifica-se um agrupamento das necessidades expostas por Maslow, sendo que, comparativamente, as necessidades de existência englobam as fisiológicas e as de segurança; as de relacionamento associam as sociais e as de estima e as de crescimento as de auto-realização.

Alderfer introduz uma maior flexibilidade no entendimento da motivação, ao relativizar os desejos descritos pelos indivíduos para a sua vida. Por outro lado, num contexto de frustração, os indivíduos podem fazer um retorno às necessidades de nível inferior, mesmo quando estas já foram satisfeitas anteriormente.

Teoria dos Motivos - McClelland

Segundo McClelland (1987), a motivação envolve motivos conscientes e inconscientes. Ou seja, os primeiros influenciam as escolhas actuais com base nos desejos e aspirações dos indivíduos; os segundos, embora possam ser percebidos pelos outros, são menos óbvios para os próprios.

Os indivíduos tendem a apresentar um conjunto de características que os permite categorizar segundo o tipo de necessidades ou motivos dominantes - sucesso, afiliação ou poder - percebendo-se qual o conjunto de necessidades prioritárias para os diferentes indivíduos.

Segundo Adler (1992), embora McClelland tenha inicialmente associado a motivação pelo “sucesso” à necessidade impulsora do comportamento humano, tem mais recentemente dado um ênfase maior às necessidades de “poder” - associadas à capacidade de influenciar os outros e ao prestígio - como explicativas da acção.

Teorias de Conteúdo Organizacionais

Neste ponto pretende-se abordar as teorias motivacionais que se referem especificamente às situações do trabalho.

Teoria Bifactorial

Segundo Herzberg (1959), a motivação dos indivíduos em contexto organizacional depende da natureza do trabalho em si e não de recompensas e externas e das condições de trabalho. Os factores ligados à natureza intrínseca do trabalho, nomeadamente o enriquecimento das funções, conhecimento, responsabilidade, progresso pessoal, reconhecimento e natureza do trabalho assumem-se como a chave para a satisfação das necessidades de crescimento dos indivíduos, as chamadas necessidades motivadoras.

Por outro lado, as necessidades associadas à natureza extrínseca do trabalho (condições de trabalho, a supervisão, as relações inter-pessoais, o salário, etc.) apenas conseguem despoletar sentimentos de insatisfação no trabalho e não a atitudes negativas.

Herzberg propõe o enriquecimento do conteúdo das funções, tanto na vertical (aumento do grau de dificuldade) como na lateral (diversificação de atribuições), como elemento para se alcançar a satisfação e a motivação.

Modelo das Características da Função de Hackman e Oldham

Segundo os autores (1981), as questões relacionadas com o enriquecimento do trabalho têm ganho importância enquanto factores (des)motivador do comportamento humano. Desta forma, o modelo assume-se como uma nova estratégia para redesenhar o trabalho ao fornecer as ferramentas capazes de promover um diagnóstico dos postos de trabalho e consequente implementação adequada de acções específicas para a mudança.

Estes autores referem a existência de cinco características do trabalho, nomeadamente a variedade, identidade, significado, autonomia e feedback, que contribuem para que a função seja uma fonte motivadora.

As características enunciadas exercem efeitos positivos sobre a motivação pela produção de "estados psicológicos críticos":

- Significado Experimentado - decorre da importância atribuída pelos indivíduos ao seu trabalho;

- Responsabilidade Experimentada - decorre do grau em que os indivíduos se sentem responsabilizados pelo seu trabalho (autonomia);

- Conhecimento dos Resultados - o grau em que a pessoa se apercebe dos resultados positivos do seu bom desempenho na realização das funções.

A reunião destes 3 "estados psicológicos" permite que se desenvolvam sentimentos positivos internos que os impulsiona a continuar a ter atitudes positivas face ao trabalho.

Os autores reconhecem que o Modelo não é aplicável a todos os indivíduos, sendo que as necessidades psicológicas (crescimento individual, aptidões e satisfação com o contexto) assumem uma importância crucial sobre a motivação interna de cada um.

Teorias de Processo Gerais

Apresentadas as teorias de conteúdo, pretende-se neste ponto abordar as teorias no âmbito da motivação que permitem perceber como o comportamento humano é impulsionado, dirigido e mantido, analisando-se o como e o porque os indivíduos optam por certos comportamentos em detrimento de outros.

Teoria da Equidade de Adams

Adams (1963), defende que o comportamento humano se orienta pela percepção pessoal da justiça e razoabilidade no local de trabalho, desenvolvendo-se o comportamento pela comparação do seu desempenho e respectivos benefícios com o dos seus pares em situações idênticas (marcos de referência).

Não se pretende com esta Teoria uma igualdade de situações, mas antes a equidade em que os indivíduos são recompensados em função do mérito e da percepção que desenvolve sobre o conceito.

Os indivíduos tendem a desenvolver comportamentos de forma a atenuar as desigualdades percebidas, esforçando-se menos ou exigindo mais recompensas, de uma forma mais ou menos consciente.

Teoria da Modificação do Comportamento Organizacional (ModCo) de Luthans e Kreitner

Segundo Cunha (Cunha, M. *et al.*,2005), a Teoria da Modificação do Comportamento Organizacional, elaborada em 1975, remonta, por um lado, à Teoria do Reforço desenvolvida por Harvard e, por outro lado, à Teoria da Aprendizagem Social de Albert Bandura. Assim, o ênfase nas causas externas do comportamento completamente limitado e moldado a sistemas de recompensas vai ser amenizado com a introdução da perspectiva do indivíduo enquanto ser que

age de acordo com um processo contínuo de modelagem de comportamentos, atitudes e respostas emocionais que observa (comportamento resultado da interacção entre causas internas e externas).

Teoria de Processo Organizacionais

Neste subcapítulo pretende-se enunciar as teorias cujo objectivo é o de explicar a dinâmica do desenvolvimento da motivação em contexto organizacional.

Teoria das Expectativas de Vroom

Durante muito tempo a acção dos gestores a percepção do seu papel foi fortemente condicionada pelas teorias da motivação assentes em pressupostos de homogeneização dos indivíduos, comportamentos e situações, (Hackman e Lawler III, 1983).

Vroom (1964) defende que o comportamento nas Organizações apenas pode ser entendido numa perspectiva inter-relacional entre trabalhador (expectativas, vivências e experiência) e estrutura organizacional. O comportamento dos indivíduos é heterogéneo, variando de acordo com a força das necessidades individuais, condicionada pelos desejos, objectivos pessoais, bem como, pelas recompensas pelo esforço aplicado.

A motivação resulta da combinação de três conceitos:

- Expectativa de Resultados - probabilidade percebida pelos indivíduos de uma determinada acção estar associada a recompensas.

- Valência - valor ou peso que um indivíduo atribui às recompensas obtidas pelo seu desempenho. Estas variam de acordo com os desejos e objectivos pessoais.

- Expectativa de Desempenho - os indivíduos agem de acordo com a probabilidade de sucesso e o desempenho esperado.

Segundo Adler (1992), esta teoria pode ser perspectivada de uma forma universal, por não apresentar/atribuir a um tipo de recompensa específico o poder de motivar os indivíduos. Assim, assiste-se a uma diferenciação, em termos de factores motivacionais, quer se trate de indivíduos com valores colectivos fortes, quer se trate de indivíduos mais individualistas. Para os primeiros tende a assistir-se a uma sobrevalorização das ligações com as chefias, os gestores e os colegas, subvalorizando a natureza e o conteúdo do trabalho, bem como os incentivos individuais.

Para Hackman, Lawler III e Porter (1983), o modelo assenta num pressuposto que os indivíduos tomam decisões extremamente racionais, ignorando que essas decisões assentam em informações limitadas, condicionadoras dessa racionalidade.

Teoria da Avaliação Cognitiva de Deci

Segundo Deci (1985), o comportamento humano reveste-se de dois subsistemas motivacionais: o intrínseco e o extrínseco. As pessoas intrinsecamente motivadas atribuem o seu comportamento à satisfação de necessidades pessoais/internas, esforçando-se por receber recompensas concordantes com essas necessidades.

Deci defende que os indivíduos intrinsecamente motivados procuram a satisfação de necessidades orgânicas de auto-realização, autonomia, criatividade e responsabilidade. Assim, ao atribuir-se, por algum motivo, o seu comportamento a causas externas, o resultado é uma diminuição da motivação intrínseca.

A gestão das variáveis externas, pouco intrusivas e de auto-determinação, é fundamental, pois a percepção de controlo do comportamento humano por estas variáveis tende a traduzir-se numa diminuição da motivação intrínseca.

Embora se trate de uma Teoria independente, a sua ligação a outras teorias organicistas é evidente

Associada à visão do indivíduo enquanto sujeito capaz de se auto-disciplinar, adoptando determinados comportamentos sem que nem sempre haja uma pressão externa para tal, surge a ideia de processo de auto-controlo, também referenciado na Teoria Y de McGregor (1960). Contrapondo os princípios da Teoria X do mesmo autor, assentes na sobrevalorização dos mecanismos de controlo directo e coercivos sobre indivíduos imaturos e naturalmente preguiçosos incapazes de gerirem os seus comportamentos (idem, ibidem).

Segundo esta Teoria (ModCo), assiste-se a uma mudança na forma de estar das próprias chefias, relativizando o seu papel como controladores externos, passando a surgir como alinhadoras dos objectivos individuais e organizacionais.

4.2. Motivações no Trabalho Voluntário

Inicia-se este subcapítulo pela transcrição do conceito de voluntário, conforme apresentado na Lei nº71/98 (3º), de 3 de Novembro de Bases do Enquadramento Jurídico do Voluntariado:

O voluntário é o indivíduo que de forma livre, desinteressada e responsável se compromete, de acordo com as suas aptidões próprias e no seu tempo livre, a realizar acções de voluntariado no âmbito de uma organização promotora.

A parcela significativa de mão-de-obra voluntária presente nas ONG'S, torna crucial uma atitude pró-activa da organização na apreensão das formas de ser, estar e agir dos indivíduos que com ela se relacionam, captando as suas necessidades e expectativas, com vista ao melhoramento de desempenhos. Este reconhecimento torna-se uma mais-valia para o funcionamento da própria organização (importância do factor humano abordado anteriormente), com consequências no seu desenvolvimento, perpetuação no tempo e reconhecimento nacional e internacional (Ferreira, Proença e Proença,2008).

Nesta perspectiva, perceber, por um lado, o que motiva os indivíduos a doar parte do seu tempo a este tipo de organizações e por outro lado, os factores que os levam a manter a sua contribuição é fundamental na gestão das ONG'S, pelo que se pretende que o presente trabalho dê o seu contributo académico para a compreensão dos indivíduos na Organização em causa.

São várias as áreas de estudo da questão do voluntariado, nomeadamente as características demográficas do fenómeno (relacionadas com a distribuição geográfica, o estatuto social, a educação e a personalidade dos voluntários), as motivações que conduzem à sua prática, o comportamento dos voluntários no contexto organizacional e as recomendações para a gestão deste tipo de recursos humanos.

No presente trabalho a análise restringe-se a duas dimensões; a abordagem dos factores para a motivação e a forma como os factores motivacionais se perpetuam retendo os indivíduos voluntários na organização.

O interesse de comparação, tendo em conta o tipo de vínculo à Organização, surge pelas características específicas que a própria natureza do trabalho efectuado em regime de voluntariado apresenta. Ferreira, Proença e Proença (2008), referem a diferenciação no tipo de recompensas associadas ao trabalho. Para estes autores, o voluntário pode renunciar às recompensas financeiras, afastando-se da concepção do Homem Económico apresentada por Handy (1983), exigindo da parte da gestão das ONG'S técnicas mais focalizadas na compreensão da motivação e dos benefícios associados ao trabalho, sobrevalorizando-se os níveis superiores da pirâmide de necessidades de Maslow ou os factores motivacionais de Herzberg, relacionados com as necessidades de reconhecimento social e satisfação pessoal de auto-realização.

Uma das categorizações das motivações dividi-as de acordo com as suas funções: função de valores (traduzem as oportunidades do voluntário expressar os seus valores, altruísmo e humanismo), função de compreensão (oportunidade de aprender e exercitar o seu conhecimento e habilidades), função social (oportunidade de desenvolver relações inter-pessoais), função de benefícios (carreira profissional que pode ser obtida através do voluntariado) e função de oportunidades de auto-estima e ego, (Ferreira, Proença e Proença,2008).

Como já referido anteriormente, importa perceber os factores com potencial motivacional de uma forma contingencial (Handy,1983), pois não só podem variar entre os indivíduos como também durante o ciclo de vida do mesmo indivíduo (uma dimensão de intra alteração). Assim, as motivações que atraem os voluntários podem ser distintas das que os fidelizam e os fazem perpetuar a sua contribuição na organização.

5. O Crescimento do Terceiro Sector – Uma Realidade Organizacional Especifica?

5.1. Breve Nota Histórica

Verifica-se um aumento crescente da utilização do termo “Terceiro Sector” nos discursos técnicos, políticos e científicos e, embora se assuma como um conceito em reestruturação e afirmação nas ciências sociais, apresentando uma realidade social heterogénea e difusa, a sua importância e relevância política, económica, social e cultural tem sido enfatizada, sobretudo no contexto da União Europeia, (Quintão,2004a).

Em termos gerais pretende designar um conjunto de organizações heterogéneas que representam formas de organização de actividades de produção e distribuição de bens e serviços distintas das facultadas pelos poderes públicos e pelas empresas privadas com fins lucrativos.

Na Europa, a necessidade de criação deste tipo de organizações surgiu, no séc. XIX, num contexto de agravamento da pobreza da classe operária e numa sociedade caracterizada por fortes problemas sociais e económicos. Estas iniciativas organizaram-se segundo princípios filantrópicos, de entre-ajuda, cooperação, caritativos, numa lógica de recusa do lucro privado, mobilizando recursos financeiros e não financeiros para os seus objectivos.

As formas de actividade económica inseridas no Terceiro Sector apresentam formas mais solidárias, democráticas e participativas.

O aparecimento do cooperativismo, mutualismo e do associativismo assumiram-se como alternativas à economia capitalista.

Ao longo do séc. XIX, o cooperativismo desenvolveu a sua actividade com base na cooperação entre os membros; o mutualismo, na entre ajuda e o associativismo no interesse filantrópico ou geral de uma comunidade, actuando em áreas como a beneficência, a protecção social, o consumo e a produção de bens e serviços, cuidados de saúde, alfabetização, entre outros (Quintão,2004a). Os princípios gerais orientadores da acção deste tipo de movimentos caracterizam-se pela: autonomia de gestão face ao estado, a livre adesão, um modelo de gestão e decisão flexível e a sobrevalorização do indivíduo e do trabalho face ao capital (idem,ibidem).

É neste período que surge o conceito de economia social em França.

Todavia, na viragem para o séc.XX, sobretudo no período posterior à 2ª Guerra Mundial, assiste-se à instrumentalização das Organizações do Terceiro Sector associada à expansão do Estado Social.

A expansão do sector público incrementou o crescimento do estado providência, assumindo-se como um sector económico distinto do do mercado. Caracterizado por princípios de redistribuição de recursos, satisfação dos mais carenciados e a gestão dos desequilíbrios sociais geradas pela actividade de mercado, assiste-se ao crescimento do poder regulador e regulamentador do estado sobre as organizações privadas do domínio da acção social, educação, saúde e trabalho.

As lógicas de organização do Terceiro Sector, a sua forma de intervenção, os seus públicos e áreas de actuação foram fortemente afectadas pela regulação, racionalização e generalização de respostas sociais à escala dos Estados Nação, sobretudo na área da protecção social. A especificidade e lógicas de organização próprias encontraram fortes ameaças pela institucionalização dos estados providência.

Com a crise económica e social do final dos anos 70, a globalização económica, a crise e retracção dos Estados providência, as transformações nas políticas de mercado e do trabalho e da protecção social, assiste-se a uma renovação das organizações do Terceiro Sector.

Em termos tendenciais, assiste-se, no contexto europeu, por um lado, a um movimento de aproximação dos vários ramos do terceiro sector entre si pela constituição de estruturas federativas e de representação comum a nível nacional (reafirmação de uma identidade comum).

Por outro lado, surge a renovação de iniciativas e elaboração de novas áreas de actuação em resposta aos problemas da pobreza, exclusão social, desemprego, saúde a nível local em articulação com a escala global, (Quintão,2004b).

Autores como Dominique Méda e Gorz, propõem o Terceiro Sector como alternativa à crise do trabalho.

Gorz (1976) critica duramente o sistema de produção capitalista e os pilares sobre os quais assenta a organização científica do trabalho, em que os limites entre as técnicas de produção e dominação se diluem.

A descaracterização do trabalho conseguida, por um lado, pela sobrevalorização da complexidade do funcionamento das máquinas e, por outro lado, pela subtracção do controlo dos trabalhadores sobre as mesmas, permite, ao capitalismo, perpetuar a dominação e o controlo do patronato sobre os indivíduos, desqualificando-os.

Gorz (1975), céptico no que se refere à revolução das relações de produção, defende que a solução para os problemas sociais e estruturais passa por alterar, não só os fins, como os meios e técnicas de produção. Ou seja, passa por tornar público os centros de decisão e acumulação e pela socialização de todo o processo de investimento, para que os investimentos rentáveis a curto prazo não sejam considerados como o motor do desenvolvimento económico.

Segundo o autor, a concepção tradicional do trabalho tende a alterar-se, dando lugar à partilha, às redes de apoio e ao voluntariado. O valor dos indivíduos deixa de ser apreendido numa lógica economicista, passando a ser entendido pelas actividades socialmente úteis que desempenham de enriquecimento pessoal e de importância pública (idem, ibidem).

Na mesma ordem de raciocínio, Méda (1998) defende que para que o trabalho seja capaz de promover a coesão social, a integração social deixa de ser feita, exclusivamente, pelo estatuto associado ao trabalho, mas, sobretudo, pelo conjunto de actividades socialmente úteis em que os indivíduos participam.

Para Alves (1996), o desenvolvimento do Terceiro Sector assenta em duas condições: uma condição de necessidade e uma condição de identidade colectiva. Dentro destas iniciativas encontram-se as ONG'S, cujo crescimento se fez sentir nos anos 70.

Ao longo dos anos 80 assiste-se à consolidação destas organizações, reforçada pela criação, nos anos 90, de quadros jurídicos reconhedores das especificidades deste tipo de movimentos.

A par da importância reconhecida ao Terceiro Sector, a sua realidade empírica constitui-se difusa e heterogénea, realçando o interesse na análise e percepção das dinâmicas que nele se cruzam.

5.2. A Importância do Terceiro Sector – O Caso Português

O reconhecimento crescente da importância dos movimentos do Terceiro Sector passa, essencialmente, por quatro eixos de análise: a sua contribuição económica, a relação com o

emprego e a luta contra o desemprego, a luta contra a exclusão social e o seu potencial para a construção do modelo social europeu e as interações que estabelece para o desenvolvimento local, (Alves,1996).

Do ponto de vista económico, as organizações do Terceiro Sector actuam na produção de bens e serviços em áreas diversificadas como os serviços sociais, saúde, ambiente, cultura, educação, desporto, inserção social, serviços de proximidade, dinamizando novas áreas de actuação, novos produtos e mercados, cujos sectores público e privado não dão resposta ou delegam funções. Por outro lado, pelo facto de grande parte destas organizações actuarem ao nível da formação e da inserção sócio-profissional assumem-se como importantes sectores empregadores.

Outro domínio de actuação importante prende-se com a criação de respostas às necessidades sociais emergentes, passando também pela apresentação de novas soluções institucionais assentes em formas de trabalho em rede e parcerias e novas formas de organização económica mais plurais, democráticas e participativas assentes na recusa da divisão dicotómica economia e social.

Verifica-se uma heterogeneidade tanto ao nível da dimensão como da forma deste tipo de Organizações, variando consideravelmente de país para país consoante as condições sócio-culturais, políticas e económicas existentes para a sua implementação.

Segundo o estudo do CIRIEC¹, com base na análise de três critérios com influência no reconhecimento do Terceiro Sector em cada um dos países da U.E, concluiu-se que Portugal se encontra num conjunto de países onde o Terceiro Sector se encontra em emergência, tal como a Suécia, Reino Unido, Itália, Irlanda, Dinamarca e Luxemburgo.

Da articulação de variáveis como a ligação das diferentes partes que compõe o Terceiro Sector; o reconhecimento do estatuto e importância pelas autoridades públicas, legislativas e institucionais e a visibilidade nos media e na comunidade científica, países como a França, Bélgica e, em certa medida, a Espanha são os que apresentam valores mais elevados nestes indicadores.

Em suma, Portugal apresenta, no que ao Terceiro Sector diz respeito, um desenvolvimento intermediário ao nível das ligações entre as organizações, da sua visibilidade nos média e na comunidade científica, bem como ao nível do reconhecimento pelas autoridades públicas.

¹ “International Center of Research and Information on the Public and Cooperative Economy (CIRIEC)” (2000) in *As Empresas e Organizações do terceiro Sector – um desafio estratégico para o emprego*, Lisboa: Instituto António Sérgio do sector Cooperativo

5.3. A Concepção de Desenvolvimento e Gestão nas ONG'S

Embora a volatilidade apresentada pelo conceito de desenvolvimento não permita uma única definição do conceito, este desenrola-se, fundamentalmente, em torno de dois paradigmas: o “económico” – modernização assente na transferência de tecnologia e capital – e o “organizacional e comportamental”, “...cujo alvo são as instituições e grupos sociais por meio dos quais as actividades de desenvolvimento se desenrolam.” (Alves,1996: 51). É na segunda concepção que, privilegiadamente, actuam as ONG'S.

Numa análise comparativa geral entre as ONG'S e a cooperação oficial, verifica-se um foco das primeiras, sobretudo, no fornecimento directo (proximidade com a população) de serviços ou actividades para um grupo de pessoas em situações de desfavorecimento ou/e não contempladas pelos serviços governamentais. Citando Alves “...as propostas das ONG'S enquadram-se noutra concepção de desenvolvimento: desenvolvimento alternativo, desenvolvimento centrado nas pessoas, contra desenvolvimento, desenvolvimento participativo, eco-desenvolvimento.” (1996:52).

As ONG'S humanizam o conceito de desenvolvimento, com uma forte influência ao nível dos projectos, instrumento tradicionalmente adoptado por estas organizações para a intervenção na cooperação para o desenvolvimento. Desde as suas origens que se verifica um forte envolvimento das populações em projectos, estando a lógica e forma de participação condicionadas pela percepção de desenvolvimento subjacente.

Verifica-se a existência de três concepções de desenvolvimento: o envolvimento dos indivíduos pelo fornecimento de mão-de-obra e materiais assente em incentivos económicos; actuação sobre os indices de qualidade de vida, segundo a qual os indivíduos funcionam como receptáculos passivos de mercadorias, serviços e conselhos técnicos (ênfase nos indicadores económicos e sociais); foco no potencial humano e na capacidade dos indivíduos, sem relegar a importância dos recursos materiais o potencial humano é a chave para o sucesso (idem,ibidem).

A participação das ONG'S pode ser realizada ao nível individual ou grupal, pressupondo sempre a consciencialização dos indivíduos. Inserindo-se no Terceiro Sector, como exposto no ponto anterior, as ONG'S dependem fortemente de mecanismos voluntários de associativismo, onde a negociação e discussão de ideias são processos transversais a toda a lógica organizacional da organização, realçando o papel da participação activa dos indivíduos neste tipo de organizações. A importância do factor humano e o ênfase no seu potencial enquanto agentes produtores de processos de desenvolvimento inter e intra organizacional reveste de importância o presente estudo.

6. Modelo de Análise e Hipóteses de Investigação

Tal como referido por Franco (2008), num contexto de implicações e dinâmicas transversais, no qual se desenvolvem processos estruturais importantes como a globalização, o desenvolvimento tecnológico e o acesso mais democrático às tecnologias de informação, os recursos humanos nas organizações tendem a assumir um papel diferenciador da organização no mercado global. Com a Escola das Relações Humanas (ERH) surge a introdução, na abordagem do comportamento humano, de novas variáveis de análise em contexto organizacional. Fortemente influenciada pelos contributos de Elton Mayo, a ERH surge em oposição aos princípios defendidos pela Escola Clássica associada a Fayol e Taylor.

Áreas como a integração social dos indivíduos na organização; o estabelecimento de relações inter-pessoais e grupais de forma informal e a existência de normas e regras interiorizadas pelos indivíduos de uma forma mais ou menos consciente condicionadoras dos seus comportamentos são trazidas para o estudo do comportamento do indivíduo em contexto organizacional.

A dimensão social do comportamento humano assume uma importância basilar para Mayo (1933) e para a abordagem da ERH.

Em referência a Mayo, mas também numa visão mais abrangente, Alderfer (1972) verifica como precursores do entendimento da acção aspectos como a pertença ao grupo, a segurança transmitida, a inter-ajuda e a aceitação pelos pares. O trabalho assume um carácter simbólico e emocional de segurança e significado, em que todo o comportamento humano deve ser entendido numa perspectiva relacional intra e inter grupal.

Pela complexidade do comportamento humano, Handy (1983), alarga as variáveis da motivação para além da esfera económica ou relacional. Ao apresentar cinco concepções da natureza humana – Homem Económico, Homem Social, Homem que se Realiza; Homem Complexo, Homem Psicológico – Handy introduz com o “Homem que se Realiza” a auto-motivação e o auto-controlo.

Nesta perspectiva, as dinâmicas motivacionais não apresentam variáveis de controlo externo, os comportamentos dos indivíduos são, pelo contrário, resultado da satisfação de necessidades de estima e de auto-realização, tal como defendido por Maslow (1991). A atribuição de significado ao trabalho, especificamente ao seu conteúdo torna-o numa fonte motivacional. A natureza e o conteúdo do trabalho como factores motivadores encontram-se igualmente presentes nas teorias propostas por Alderfer, Herzberg e Deci. Nesta perspectiva está-se perante uma visão mais individual da motivação humana.

No presente trabalho de investigação optou-se por cruzar as informações recolhidas pela análise das diferentes Teorias sobre a motivação, os contributos da ERH e as características dos tipos de motivação apresentados por Ferreira, Proença e Proença (2008), especificamente, associadas ao voluntariado.

Desta forma a motivação foi categorizada em quatro dimensões, que não se pretendem estanques, mas antes inter-relacionadas entre si. São elas:

- Auto-Realização/Aprendizagem - relaciona-se com o conteúdo e a natureza do trabalho e das funções;
- Pertença/Afiliação – os indivíduos com este tipo de motivação tendem a apresentar necessidades ao nível das relações sociais informais;
- Estima e Reconhecimento Social – relaciona-se com a projecção do seu esforço e percepção do seu trabalho nas avaliações pelos seus pares e superiores;
- Altruísta – a satisfação das necessidades impulsionadoras de acção surgem pelo feedback positivo de melhoria nas condições de vida das pessoas sobre as quais recaem.

	Tipo de Motivação	Características
MOTIVAÇÃO	Auto-Realização/Aprendizagem	-pró-actividade na resolução de problemas -contribuir activamente na apresentação de propostas de intervenção -crescimento pessoal associado à actividade -trabalho diversificado -autonomia relativa na forma de executar as tarefas -aprender e ganhar experiência -funções que impliquem desafios -utilização de competências específicas adquiridas -desenvolver funções para além das formalmente estabelecidas -funções que impliquem elevado grau de responsabilização -orientação para objectivos
	Pertença/Afiliação	-agir cooperativamente -desenvolver relações interpessoais -grande importância de validação das suas acções por parte dos outros -identificação com a Organização, funcionar como um grupo -aceitação por parte dos outros -evidência de relações de companheirismo -preferência de actividades em equipa
	Estima e Reconhecimento Social	-importância da percepção que os outros têm do seu trabalho -reconhecimento da importância da sua contribuição para a organização e para o contexto sócio-espacial envolvente -preferência por execução de tarefas com impacto visíveis a nível interno e externo
	Altruísta	-ajudar os outros -contribuir para atenuar desigualdades -a organização ajuda os grupos desfavorecidos

No presente trabalho pretende-se a apreensão dos factores motivacionais, bem como a sua perpetuação no tempo, tendo em conta a vertente intrínseca e extrínseca presente na motivação, conforme referido por Kanfer, Chen e Pritchard (2008).

A apreensão dos potenciais factores motivacionais apresenta uma preocupação contigêncial, tal como vincada pela concepção “Homem Psicológico” proposta por Handy (1985). Segundo esta concepção existe, não só, o desejo de satisfação das necessidades dos indivíduos, como também se deve apreender a evolução dessas necessidades ao longo do ciclo de vida dos indivíduos nas organizações.

A interpretação diferenciada do estímulo permite, por um lado, que um potencial factor motivacional seja prioritário para uns e secundário para outros e por outro lado que se verifique uma intra diferenciação. Ou seja, numa articulação inter-relacional feita pela experiência, participação, interacção social e exposição às práticas da organização, o indivíduo desenvolve necessidades diferenciadas ao longo do tempo condicionadoras e orientadoras das suas formas de estar e agir em situação.

Neste contexto de volatilidade da motivação, apresenta-se como hipótese de que pela inter-relação que os indivíduos estabelecem na/com a organização nomeadamente pela participação, integração em redes formais e informais, experiência e convívio os potenciais motivadores tendem a apresentar características diferenciadas quando da entrada dos indivíduos na Organização e quando da sua permanência. **Pretende-se testar que, numa 1ª fase, os indivíduos tendem a ser motivados por factores associados à “Auto-Realização e Aprendizagem”, enquanto que numa 2ª fase estes factores assumem características tendencialmente mais associadas à “Pertença/Afiliação”.** [Hipótese1]

Pela parcela significativa de mão-de-obra presente nas ONG'S, estas devem adoptar uma atitude pró-activa na apreensão das formas de ser, estar e agir dos indivíduos que com ela se relacionam, crucial para a sua sobrevivência (Ferreira, Proença e Proença,2008). Perceber, por um lado, o que os impulsiona a doar o seu tempo à organização e por outro lado, o que perpetua e retém esse comportamento é fundamental na/para a gestão das ONG'S.

A presença de características específicas associadas ao trabalho voluntário, sendo a mais evidente a diferenciação no tipo de recompensas associadas ao trabalho. Para estes autores, o voluntário diferencia-se, logo à partida, dos restantes recursos humanos da organização, por renunciar às recompensas financeiras, sobrevalorizando os níveis superiores da pirâmide de

necessidades de Maslow ou os factores motivacionais de Herzberg, relacionados com o reconhecimento social e auto-realização.

Surge do que se acaba de expor a seguinte hipótese: as especificidades associadas ao vínculo formal com a organização, tendem a influenciar o tipo de motivação apresentada pelos indivíduos. Assim, **espera-se que os indivíduos inseridos no grupo “voluntários” tendam a apresentar uma maior ocorrência no tipo de motivação “Altruísta” e “Auto-Realização e Aprendizagem”, enquanto que no grupo com vínculo formal à organização tende a verificar-se valores mais elevados na categoria “Pertença/Afiliação”.** [Hipótese 2]

Por outro lado, pelo tempo de exposição às práticas da Organização, surge como hipótese a relação entre o tempo de colaboração e o tipo de motivação apresentada. **Espera-se que os indivíduos que colaboram há mais tempo com a Organização tendam a apresentar índices mais elevados na categoria “Pertença/Afiliação”.** [Hipótese 3]

Espera-se que a categoria “Estima/Reconhecimento Social” assuma um peso mais significativo para a continuidade dos comportamentos motivados do que numa primeira fase de relacionamento do indivíduo com a Organização. [Hipótese 4]

O crescimento dos anos 70 das ONG'S, fortemente associado à sociedade civil e a profissionais da área da saúde, de serviço social e da pedagogia, permite a mobilização crescente de recursos de natureza variada, assistindo-se à sua consolidação, nos anos 90, pela criação de quadros jurídicos reconhecedores das suas especificidades, (Quintão,2004a).

A concepção do termo “desenvolvimento” afasta-as de outras formas de cooperação oficial, focalizando-as no fornecimento directo, com fortes interacções de proximidade com a população, de serviços ou actividades para grupos de pessoas não contempladas pelos serviços governamentais. As ONG'S actuam numa lógica de humanização do conceito de desenvolvimento, privilegiando os projectos enquanto instrumentos de cooperação para o desenvolvimento, (Alves,1996).

As ONG'S tendem a privilegiar na sua actuação mecanismos de negociação e discussão de ideias, valores partilhados entre os seus membros, uma estrutura hierárquica flexível onde a participação é valorizada (idem,ibidem).

Pela articulação do carácter participativo e flexível de gestão nas ONG'S com os princípios das Teorias da Motivação assentes no auto-controlo e na sobrevalorização do subsistema motivacional intrínseco no comportamento dos indivíduos, coloca-se como hipótese: **os**

indivíduos tendem a desenvolver comportamentos aceites, não pela presença de regras de actuação rígidas, mas pela responsabilidade, autonomia e liberdade de acção que lhe são facultadas pela organização na execução das suas actividades. [Hipótese 5]

A abordagem da teoria da Equidade apresentada por Adams permite atribuir uma consciencialização à percepção das avaliações que os indivíduos desenvolvem sobre o seu trabalho e sobre o dos seus pares, na procura de justiça e razoabilidade no contexto organizacional. O comportamento dos indivíduos é desenvolvido, segundo esta teoria, pela comparação do seu desempenho com o dos seus pares.

Assim, coloca-se como hipótese que a importância atribuída à comparação social funciona como um factor de motivação no desenvolvimento de comportamento esperados/aceites pela Organização. [Hipótese 6]

7. Procedimentos Metodológicos

A produção de conhecimento científico, em ciências sociais, exige a obediência a determinados procedimentos operacionais. Como tal, existe todo um conjunto de métodos e técnicas que o investigador deve usar e saber seleccionar, tendo em conta a sua adequabilidade à problemática de investigação em curso.

Tal como afirma Quivy e Campenhoudt, um procedimento “...é uma forma de progredir em direcção a um objectivo. Expor o procedimento científico consiste, portanto, em descrever os princípios fundamentais a pôr em prática em qualquer trabalho de investigação. Os métodos não são mais do que formalizações particulares do procedimento, percursos diferentes concebidos para estarem mais adaptados aos fenómenos ou domínios estudados.” (1998:25).

7.1. A Fase Exploratória e Posterior Definição das Técnicas de Análise

Esta fase exploratória prende-se, sobretudo, com as operações de leitura, entrevista(s) exploratória(s) e a deslocações à Organização de modo a ter um maior contacto com a realidade que se pretende abordar. Assim, os primeiros contactos com a ONG traduzem-se num aprofundar de conhecimentos sobre o objecto de estudo em causa, sobrevalorizando-se a sua importância pelo levantamento de pistas de reflexão úteis para o estudo do objecto.

Entre estes contactos saliente-se a entrevista exploratória à Responsável pelo Departamento de Recursos Humanos, testemunha privilegiada, pessoa que: “...pela sua posição e acção ou pelas

suas responsabilidades, têm um bom conhecimento do problema.” (id.:71). Posteriormente foi também tida uma conversa informal com a Responsável pelo Voluntariado Nacional da Organização em estudo. Optou-se pela realização de entrevistas com perguntas abertas, não-directivas, na medida em que com a entrevista exploratória não se pretendeu verificar ou confirmar hipóteses pré-estabelecidas, mas antes encontrar pistas de reflexão, ideias e hipóteses de trabalho.

Paralelamente, procedeu-se à recolha de dados documentais pré-existentes, assente em todo um suporte bibliográfico recolhido e analisado cuidadosamente. Assim, entre as técnicas definidas para a elaboração do presente trabalho, encontra-se a técnica de pesquisa documental através de textos de carácter temático geral e específico que, de certa forma, pretendem alargar os conhecimentos sobre o objecto abordado.

Esta fase qualitativa do trabalho, assente na realização de entrevistas não directivas, pesquisa bibliográfica e elaboração de fichas de leitura, aproxima-se do “método aberto” de Ghiglione e Matalon (1993). Desta forma, trata-se de uma fase que pressupõe o conhecimento do campo e o delinear das hipóteses com base em pistas de reflexão, em que vigora ainda uma certa indefinição.

O presente trabalho pretende conjugar uma metodologia qualitativa e quantitativa, utilizando, para o efeito, a articulação entre o método intensivo e extensivo, respectivamente.

O método de análise intensivo permitirá obter informação com um maior grau de profundidade sobre a realidade social sobre a qual recai o presente estudo, permitindo, explorar diferentes aspectos que compõe o fenómeno social em causa: as dinâmicas motivacionais. Optou-se pelo recurso à técnica de entrevista semi-directiva dada a sua adequabilidade ao presente estudo, por um lado, perceber os factores de motivação exteriorizados pelos indivíduos que estabelecem, com um elevado grau de proximidade, interacções com o campo de intervenção social e por outro lado, apreender opiniões e estratégias de acção que possibilitem a compreensão dos factores responsáveis pela continuidade dos comportamentos motivados.

Paralelamente, o recurso ao método extensivo, nomeadamente a utilização do inquérito por questionário, permitirá abranger um elevado número de colaboradores, permitindo um maior número de potenciais dados de análise sobre a temática em causa.

7.1.1. O Instrumento de Inquirição

Pretendendo-se perceber quais os factores que funcionam como potenciais motivadores do comportamento dos indivíduos optou-se pelo inquérito por questionário.

No inquérito por questionário foram privilegiadas as questões fechadas, tendo em atenção possíveis situações dicotómicas de resposta que se pretenderam evitar. No entanto, de forma a que os indivíduos se expressassem procedeu-se à introdução de uma questão aberta na sua estrutura. Deste modo, assistiu-se à predominância das questões quantitativas, nomeadamente as questões-escala.

Relativamente às questões de caracterização social da população inquirida, importa referir que estas foram remetidas para o fim do questionário. Por referência a Ghiglione e Matalon (1993), considerou-se que tais questões podem ser perspectivadas como questões muito pessoais, susceptíveis de provocarem uma reacção de retraimento quando colocadas ao inquirido no início do questionário.

No que se refere à forma de aplicação do questionário optou-se pela aplicação auto-administrada, consciente dos riscos desta forma de aplicação, a escolha prendeu-se com a disponibilidade do próprio inquiridor. Assim, pretende-se que as perguntas sejam claras e inequívocas, garantindo-se o anonimato dos inquiridos, bem como o seu entendimento sobre o tema abordado e para que fins.

7.1.2. A Amostra e a Aplicação do Questionário

A delimitação do campo de análise passou, por um lado, pelo carácter exploratório e académico do presente trabalho e por outro lado, com o tempo físico para o cumprimento dos objectivos propostos. Assim, optou-se pela realização de inquéritos por questionário a 104 indivíduos, dos quais 69 apresentam um vínculo formal à Organização e 35 colaboram em regime de voluntariado. Estes números surgiram, por um lado, por se achar que uma amostra de 40% da população dos indivíduos com vínculo formal à Organização já permite tirar algumas conclusões interessantes. Por outro lado, os 35 inquéritos conseguidos junto dos voluntários traduzem a totalidade de respostas conseguidas junto deste grupo.

Se bem que não seja legítimo generalizar os resultados obtidos nesta amostra a toda a população que interage com a Organização, os dados quantitativos recolhidos e tratados em SPSS, pretendeu reunir um conjunto de informação dotada de coerência interna.

Neste campo da aplicação dos questionários, enviados por e-mail, importa referir que a adesão junto dos voluntários foi difícil, talvez pelo carácter desvinculativo com que encaram a sua relação com a Organização.

7.1.4. Procedimentos Preliminares à Aplicação do Questionário

De forma a diminuir o mais possível o risco de falhas na elaboração do questionário impõe-se testar o instrumento de análise, pela realização de pré-questionários. Assim, optou-se pela realização de 4 pré-questionários a indivíduos que, pela sua área de formação académica, colaboraram com sugestões de forma a melhorar a receptividade e compreensão de cada questão e a receptividade do questionário no seu todo.

A importância da realização de pré-testes encontra-se bem explícita no seguinte excerto: “Este teste prévio permite muitas vezes detectar as questões deficientes, os esquecimentos, as ambiguidades e todos os problemas que se levantam.” (Quivy e Campenhoudt, 1998:172) Problemas esses que quando não solucionados vão repercutir-se na totalidade das operações posteriormente realizadas, nomeadamente nas conclusões finais.

7.2. Realização das Entrevistas Exploratórias: Construção do Instrumento de Análise

Para o entendimento do segundo eixo de análise, na medida em que passa pela percepção dos indivíduos sobre a actuação/contribuição da organização na continuidade dos comportamentos motivados, pretendendo-se explorar linhas de acção (aproximação de objectivos organizacionais/pessoais), com ênfase na forma como os indivíduos interpretam a realidade, optou-se pelo recurso ao método de análise qualitativo, assente na realização de entrevistas.

Desta forma, pretendendo-se perceber as interpretações, os pontos de vista e os sentidos que os indivíduos fazem tanto do seu comportamento, como da actuação da Organização no âmbito da motivação, a entrevista semi-directiva assume-se como a técnica de análise mais adequada pela profundidade dos elementos passíveis de recolher.

O guião apresenta-se pouco estruturado, pretendendo-se que o entrevistado se exprima de forma livre sobre temas sugeridos por um número restrito de perguntas. Desta forma, a elaboração das questões teve sempre presente, por um lado, a necessidade de englobar questões comuns de forma a ser possível analisar e cruzar a informação recolhida e por outro lado, as especificidades associadas ao trabalho de voluntariado

7.2.1. A Amostra e a Aplicação do Instrumento de Análise

Privilegiou-se a aplicação de entrevistas exploratórias a indivíduos que, quer pelo seu trabalho, quer pelo contexto físico do mesmo, estabelecem uma forte interacção com o campo de intervenção e actuação da Organização. Foram realizadas dez entrevistas no total, em cinco equipamentos sociais da área Metropolitana de Lisboa (a um colaborador com vínculo formal à organização e a um voluntário). Estes indivíduos foram seleccionados, intencionalmente, por indicação prévia pelo seu contributo na/para a Organização.

A fase de trabalho de campo decorreu entre Julho e Agosto, privilegiando-se a aplicação do instrumento de análise nas respectivas instituições.

Para melhor tratamento dos dados recolhidos, procedeu-se, à gravação da entrevista, com uma duração média de 25 minutos.

Por último, importa referir que os dados qualitativos obtidos pela realização das entrevistas exploratórias, foram alvo de uma análise de conteúdo articulada.

8. Breve Caracterização da ONG

8.1. Lema e Objectivos

A Organização em estudo é uma Fundação, sem fins lucrativos, fundada nos anos 80. Com sede em Lisboa, pretende intervir junto das populações de uma forma independente e desvinculada dos poderes políticos, religiosos ou outros, que possam, de alguma forma, condicionar o carácter humanitário pelo qual reveste a sua actuação.

Tem por objecto a assistência médica em situações de crise e de emergência, bem como o combate à exclusão social, discriminação, fome, pobreza e subdesenvolvimento, tanto a nível nacional, como internacional.

Na prossecução dos seus objectivos, a Fundação desenvolve um conjunto de actividades que lhes permite dar continuidade ao seu trabalho de intervenção social.

8.2. Os Recursos Humanos que a Compõe

A Fundação conta com o respeito pelos princípios expressos na sua “carta de princípios” para a garantia de um ajustamento coerente entre a natureza do seu trabalho e a postura dos que com ela se relacionam.

Independentemente do tipo de vínculo à ONG, os indivíduos são chamados a aceitar e honrar, no acto da adesão, um conjunto de princípios de salvaguarda da liberdade de exercício e utilidade pública das suas acções.

Com um quadro permanente de 171 colaboradores contratados, estes garantem o funcionamento diário da Organização.

A par destes profissionais, a Fundação conta com a colaboração dos voluntários que, embora não tenha sido facultada uma caracterização oficial desta população, podem ser divididos quanto ao contexto espacial da sua intervenção: nacional e internacional. Estes 2 tipos de voluntariado reveste-se de algumas características específicas. Desta forma, o voluntariado nacional tende a ser heterógeno, quer em termos de área de formação académica, nível de instrução e escalão etário. Por outro lado, o voluntariado internacional, pela sua área de intervenção, sobretudo em contextos de carências médicas, tende a revestir-se de uma maior grau de especialização, em áreas de formação específicas.

8.3. Os Recursos Materiais: Origem e Utilização

Receitas

A Fundação conta com a colaboração de várias entidades, públicas e privadas, na prossecução dos seus objectivos. Mais de metade dos fundos provém de donativos, proveitos financeiros e outras actividades, contra uma minoria que derivam de organismos nacionais e internacionais. Esta realidade permite-lhe uma significativa autonomia financeira e de actuação.

Despesas

A ajuda humanitária, principal objecto da Organização, abarca a maior parte dos recursos financeiros, quer a nível nacional, quer a nível internacional.

Apenas uma pequena parte, mas fundamental, destina-se a custos de estrutura e a acções de sensibilização, informação e marketing junto dos potenciais doadores da Organização.

8.4. Os Equipamentos Sociais

Em 1994 foi criado o departamento de Acção Social, cuja acção se orienta por um Plano Estratégico Integrado de actuação no âmbito da prevenção, intervenção, protecção e promoção de oportunidades.

Com o agravamento dos problemas sociais, reforça-se a importância da sua actuação junto dos indivíduos com problemas de natureza variada: em situação de sem-abrigo, desempregados, contextos familiares complicados, isolamento social e dependências várias.

Actualmente, a Fundação dispõe de vários equipamentos sociais em solo nacional, para além de actuar a nível internacional.

O aumento das solicitações, por parte dos utentes, veio reforçar a aposta no desenvolvimento de equipamentos sociais. De um modo geral, são prestados os seguintes serviços:

- apoio e acompanhamento social;
- apoio psicológico;
- apoio domiciliário;
- refeitório;
- balneário;
- vestiário;
- distribuição de géneros alimentares;
- formação profissional
- actividades sócio-culturais;
- apoio na área da saúde;
- apoio de inserção social.

A eficiência da sua actuação passa pela colaboração de uma equipa multidisciplinar e dinâmica, de pessoal técnico, não técnico e voluntários.

9. Breve Caracterização Social da População da Amostra - Uma Análise aos Indicadores

A delimitação da população da amostra do presente trabalho encontra-se estreitamente relacionada com as vertentes de análise inicialmente equacionadas para o estudo das dinâmicas motivacionais na Organização Não-Governamental. Assim, optou-se pela realização de 10 entrevistas exploratórias a agentes que, pelas suas funções, estabelecem um elevado grau de proximidade com a realidade social sobre a qual recai a sua actuação/intervenção social,

permitindo uma melhor percepção do presente tema, nomeadamente no entendimento dos factores que possibilitam, para estes indivíduos, a continuidade dos comportamentos motivados. O outro eixo de análise assenta na realização de 104 inquéritos a colaboradores com vínculo formal à Organização e a voluntários que, pela proximidade que estabelecem com a mesma, são agentes de análise cruciais para um melhor entendimento das dinâmicas motivacionais nesta ONG específica. Com este eixo de análise pretende-se apreender que tipo de factores motiva os indivíduos que, de uma forma mais ou menos regular, se relacionam com a Organização, bem como a sua caracterização, no sentido de chegar a uma homogeneização (ou não) de factores, mediante a introdução de diversas variáveis, como o tipo de vínculo, tempo de colaboração, rendimento, habilitações literárias, escalão etário, entre outras.

Todavia, a presente análise dos resultados não pretende traduzir separadamente as conclusões alcançadas, mas antes apresentá-las interligadas, pois só assim será possível o enriquecimento empírico do estudo em causa.

Inseridas no Terceiro Sector, as ONG's mobilizam todo um conjunto de recursos, sobrevalorizando o factor humano. O estudo das dinâmicas motivacionais, pela apreensão das atitudes e comportamentos dos recursos humanos que com ela se inter-relacionam, torna-se fundamental. Pela limitação de tempo, o presente trabalho exploratório restringe-se à apreensão dos potenciais factores de motivação entre 2 grupos: indivíduos com vínculo formal e os voluntários.

Inicialmente proponho-me fazer uma breve caracterização geral da amostra.

A presente amostra, é constituída por 66,3% de inquiridos com vínculo formal à Organização e 33,7% de inquiridos cujo vínculo assenta no voluntariado. Estas percentagens traduzem, numa primeira análise, uma sobre representação do primeiro grupo de indivíduos no presente estudo. Como tal, os posteriores cruzamentos e ilações retirados com a introdução desta variável deverão ter em conta essa sobre representação.

Quadro 1 - Tipo de vínculo

	Frequência	Percentagem
Vínculo Formal	69	66,3
Voluntário	35	33,7
Total	104	100,0

Relativamente ao género dos indivíduos, o presente trabalho, totalmente aleatório quanto a esta variável, tende a reflectir os dados fornecidos pelo Departamento de Recursos Humanos da Organização quanto à caracterização social oficial dos seus colaboradores. Assim, verifica-se que 29,8% dos inquiridos são do sexo masculino, assistindo-se a um aumento percentual significativo entre os indivíduos do sexo feminino constituintes da amostra: 70,2% (Quadro 2 - anexo).

No que se refere à idade dos inquiridos, pode observar-se que se trata de uma população maioritariamente "Jovem Adulta" ou "Adulta", 36,5% e 29,8%, respectivamente. Tente a registar-se um decréscimo nos escalões etários de extremo, 5,8% e 27,9, respectivamente nas categorias dos 16 aos 24 anos de idade e mais de 47 anos de idade (Quadro 3 - anexo).

A par com esta informação e, tal como se pode comprovar no gráfico 6 em anexo, surge que 38,5% dos inquiridos colabora com a ONG entre [1 a 5 anos], seguindo-se a categoria [6 a 15 anos] com 33,7% das respostas. Ocorrência também verificada pelo tempo de colaboração apresentado pela maioria dos entrevistados.

Pela análise do quadro 4 de cruzamento entre o tipo de vínculo e o tempo de colaboração com a Organização, verifica-se que os indivíduos com vínculo formal á Organização tendem a engrossar esta última categoria, posicionando-se os voluntários nas primeiras categorias, [< de 1 ano] e [1 a 5 anos].

Tabela nº4 - Tipo de vínculo * Tempo que colabora com ONG

		Tempo que colabora com AMI				Total
		< 1 ano	1-5 anos	6-15 anos	> 15 anos	
Tipo de vínculo	Vínculo Formal	5	26	31	7	69
	Voluntário	15	14	4	0	33
Total		20	40	35	7	102

Os valores percentuais apresentados tendem a reflectir a dificuldade da Organização, exteriorizada pelo Departamento de Recursos Humanos, em manter a mão de obra voluntária. Esta tende a traduzir-se em acções e actividades pontuais que não traduzem uma perpetuação no tempo da prática de voluntariado para com a Organização.

No que se refere ao nível de habilitações académicas, a grande maioria dos inquiridos (63,5%) tem formação superior, detendo 52,9% grau de licenciatura, mestrado ou doutoramento. Apenas 13,5% são detentores de escolaridade igual ou abaixo do preparatório e 23,1% do nível secundário, conforme quadro 5, em anexo.

A análise do gráfico 7, em anexo, relativo ao "Rendimento Líquido Mensal do Agregado Familiar" mostra que não tende a existir uma relação evidente entre o grau de escolaridade possuído e o

rendimento familiar. De facto, apenas 20% afirmaram deter um rendimento mensal familiar médio acima de 1750€, situando-se este rendimento para cerca de 40% entre os 360 e os 1000 euros. Relativamente ao estado civil, 48,1% dos respondentes afirmaram ser casado(a)s ou estarem em união de facto, 41,3% solteiro(a)s e 10,6% viúvo(a)s ou divorciado(a)s, conforme quadro 6, em anexo.

9.1. Importância Atribuída aos Factores de Motivação: Uma Tendência para a Homogeneidade?

9.1.1. Sobre os Factores de Natureza Altruísta

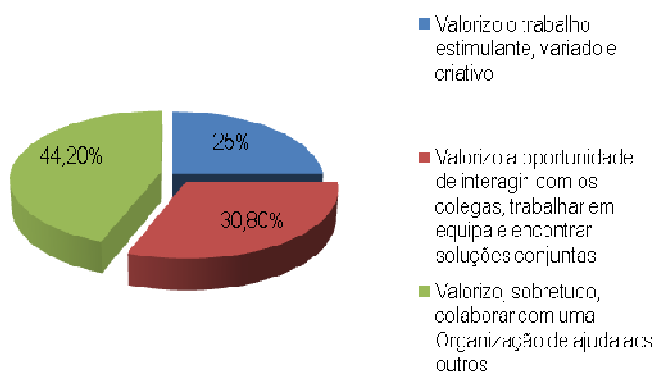
Segundo Alves (1996), as ONG's surgem como forma de humanizar o conceito de desenvolvimento. As teorias do desenvolvimento socio-económico por elas defendidas, centram-se, fortemente, no crescimento com equidade e no desenvolvimento humano e participativo, de apoio e integração dos indivíduos na sociedade.

Pela análise do gráfico 8, percebe-se que tende a existir uma interiorização dos valores organizacionais, normalmente associados às ONG's, assentes em princípios filantrópicos, caritativos, de cooperação e inter-ajuda.

Quando solicitados a posicionarem-se na frase com que mais se identificam, a percentagem mais elevada (44,2%) recai sobre a frase: "Valorizo, sobretudo, o facto de colaborar numa Organização que se dedica a ajudar os outros". Logo de seguida surge a categoria "Oportunidade de Interagir com os colegas, trabalhar em equipa, soluções conjuntas" com 30,8% das respostas e por último, 25% dos indivíduos identificam-se com a frase "Valorizo o trabalho estimulante, variado e criativo".

Gráfico 3

Frase que mais o identifica



Refira-se que, como posteriormente será apresentado, as ocorrências observadas no gráfico 3 tendem a reflectir os valores percentuais resultantes dos índices de importância atribuída aos factores: "Altruísta"; "Pertença/Afiliação"; "Auto-Realização/Aprendizagem" e "Estima/Reconhecimento Social" enquanto motivadores do seu comportamento.

Pela análise das entrevistas, percebe-se que os discursos apresentados tendem a coadunar-se com os resultados obtidos pela aplicação dos questionários. Verifica-se que a vontade de ajudar é frequentemente referida pelos entrevistados:

"...fui crescendo e fui percebendo o que é que era importante e o que não era...e fui-me confrontando que os actos de amor são as coisas mais importantes e aliás são as únicas coisas que nós levamos daqui (...) o ajudar a encontrar-se, para mim, isto era muito importante (...) aqui «na Organização» houve um encontro." (Entrevistado nº1 - Vínculo Formal)

"...não conseguimos mudar toda a gente, nem ajudar toda a gente, mudando um pequeno grupo, conseguir fazer algo positivo, ajudar aquelas pessoas, é um trabalho meritório e enquanto assim for, faz sentido este trabalho." (Entrevistado nº2 - Vínculo Formal)

"...gostava de trabalhar nesta área da solidariedade social, falaram-me da (nome da Organização)(..)A gente para estar motivado também se tem que motivar e tem que encontrar um ponto de equilíbrio e quando eu aqui cheguei, vi que era isto que gostava de fazer, ajudar, dar a minha ajuda, vi que era isto que eu procurava há muitos anos.". (Entrevistado nº4 - Vínculo Formal)

"Estava com vontade de me relacionar com, algum projecto que tivesse, ou seja, que trabalhasse com pessoas carenciadas (...) o lema da (Organização) é o cariz humanitário e quem trabalha aqui tem, obrigatoriamente, que ter essa postura perante a vida." (Entrevistado nº1 - Voluntário)

"O que eu posso fazer é dentro daquilo que sei, posso ajudá-lo a pensar, dar-lhe apoio e tentar abrir caminhos para sair dela. Posso dar-lhe força e de certo modo um pensamento organizado. Ajudar alguém que está em sofrimento a sair desse sofrimento...". (Entrevistado nº 5 - Voluntário)

Apesar da evidente sobrevalorização dos valores de altruísmo apresentados pela presente amostra, poder-se-ia cair numa análise demasiado redutora da importância atribuída pelos

indivíduos aos indicadores das restantes categorias analisadas no trabalho empírico: "Pertença/Afiliação"; "Auto-Realização/Aprendizagem" e "Estima/Reconhecimento Social". De facto, não se pretende que o seu contributo para o estudo da motivação seja encarado como estanque, mas antes inter-cruzado, dotando-as de significado e importância consoante o cruzamento de variáveis de caracterização social e de contextualização.

Pela análise do quadro 7 de frequência simples da variável "Índice de Importância atribuída aos factores "Altruístas" para a motivação", verifica-se que existe uma consonância com a variável anteriormente analisada "frase com que mais se identifica" (gráfico 3). De facto, 94,2% tende a atribuir importância ou importância elevada a esta dimensão enquanto motivadora de comportamentos, sendo que apenas 5,8% dos inquiridos referem atribuir pouca importância.

Quadro 7 – Índice de Importância Atribuída aos Factores Altruístas

	Frequência	Porcentagem
Pouco Importante	6	5,8
Importante	31	29,8
Muito Importante	67	64,4
Total	104	100,0

9.1.2. Sobre os Factores de Natureza Relacional, Afiliação e Pertença

Analisemos, agora, a importância atribuída pelos indivíduos aos factores "Afiliação/Pertença". Com os seguidores da Escola das Relações Humanas, aspectos como a integração social dos indivíduos, o estar junto, a partilha de opiniões e a apresentação de propostas, passam a assumir um papel crucial para o entendimento do comportamento humano. Desta forma, torna-se pertinente o estudo de variáveis relacionadas com a importância do trabalho em equipa, ambiente de camaradagem, desenvolvimento de relações de companheirismo, inter-ajuda entre colegas, promoção de inter-relações de convívio e troca de experiências sobre os níveis de motivação apresentados pelos indivíduos em contexto organizacional.

Pela análise da variável "Índice de Importância atribuída aos factores Afiliação/Pertença enquanto motivadores do comportamento humano" (Quadro 8) percebe-se que os indicadores de cariz relacional assumem um peso significativo para a compreensão do estudo em causa. De facto, a maioria dos inquiridos (92,4%) atribuem a esta dimensão importância ou importância

elevada, contra 5,8% que a consideram pouco importante, tal como acontece na dimensão "Altruísta".

Quadro 8 - Índice de Importância Atribuída aos Factores de "Pertença/ Afiliação"

	Frequência	Percentagem
Pouco Importante	6	5,8
Importante	48	46,2
Muito Importante	48	46,2
Total	102	98,1

Quando questionados sobre o impacto efectivo desta dimensão sobre o nível de motivação, verifica-se que tende a acentuar-se a discrepância entre os extremos da escala, ou seja, entre "Desmotiva muito ou Desmotiva" e "Motiva/Motiva Muito". Pelos valores observados no quadro 9, 98,1% dos indivíduos tende a atribuir impacto ou impacto elevado a factores como "Trabalhar numa Organização com bom ambiente" e "Trabalhar em interacção com outras pessoas".

Quadro 9 – Índice de Impacto dos Factores de Pertença/Afiliação sobre a motivação

Indicadores do Índice de Impacto "Pertença/Afiliação":	Grau de Impacto	Percentagem
	Oportunidade de Trabalhar em Interacção	Impacto Baixo
Trabalhar numa Organização com "bom ambiente"	Com Impacto	50,0
Oportunidade de Desenvolver Relações de Companheirismo	Impacto Elevado	48,1

Importância que se reflecte nos discursos dos entrevistados como facilitadora da sua integração na Organização:

"...há uma equipa, estava num grupo, numa referência, podia contar para tudo com essas pessoas..." (Entrevistado nº1 - Vinculo Formal)

"...há uma abertura ao diálogo, quer dizer, não há muita rigidez e nesse aspecto creio que facilitou bastante..." (Entrevistado nº2 - Vinculo Formal)

"...a 1ª vez que eu cheguei aqui «Centro», quando cheguei ali à rua só me deu vontade de ir embora, (...) depois tinha uma entrevista, a maneira como fui recebida facilitou muito, porque o tipo de organização que era, o espírito de trabalho aqui dentro e o tipo de pessoas que são, por à vontade ...isso facilitou muito realmente toda a integração" (Entrevistado nº5 - Vinculo Formal)

*"Extremamente bem recebida, acolhida de todas as formas, da melhor forma possível(...)
Abriram as portas e integraram-me no grupo da melhor forma possível." (Entrevistado nº1 -
Voluntário)*

"Com muito carinho, braços abertos." (Entrevistado nº3 - Voluntário)

*"...sou voluntária mas funciono, em parte, em equipa, há coisas a nível prático que são
partilhadas pela equipa." (Entrevistado nº5 - Voluntário).*

A valorização da vertente humana e das inter-relações tende a estar evidenciada, por um lado, na importância atribuída ao indicador "Nível hierárquico ocupado na estrutura da Organização" (quadro 10 - anexo) e por outro lado, nos discursos dos entrevistados. Assim, verifica-se que numa escala de 1 a 5, em média, este indicador apresenta um peso de 3,48, sendo-lhe atribuído uma importância baixa enquanto factor motivador.

A posição hierárquica tende a esbater-se:

*"...independentemente de sermos técnicos ou outros funcionários, manutenção ou vigilância,
isso é totalmente posto de parte, esses rótulos (...)O trabalho aqui em casa é muito bom, lá está,
somos todos extremamente compreensivos uns com os outros, apoiamo-nos mutuamente."
(Entrevistado nº1 - Voluntário).*

*"...discutir as coisas com as chefias, que está superiormente e, pronto, ver que há um feedback,
uma preocupação em quando as pessoas não tenham um ponto de vista comum tentar chegar a
um acordo, creio que isso é bastante positivo." (Entrevistado nº2 - Vinculo Formal)*

Todavia, a existência de uma flexibilidade em termos de estrutura hierárquica, não tende a traduzir-se, quer na inexistência de estrutura (definidora da posição ocupada pelos diversos elementos na hierarquia), quer na inexistência de uma dimensão funcional (cada individuo tem o seu papel e age de acordo com a posição ocupada na estrutura da Organização). (Chambel e Curral, 1995).

Pela análise de conteúdo, verifica-se que o reconhecimento da estrutura hierárquica e da sua importância tende a passar pela responsabilização/autonomia e por uma forte interiorização do sentimento de pertença ao grupo e partilha de valores, tal como refere Alves (1996) sobre a cultura organizacional das ONG'S:

"Há uma estrutura hierárquica, todos a conhecemos, todos a respeitamos. Esta estrutura é muito respeitada. Isto é um ponto muito importante, há um respeito e uma consideração muito grande e há também a noção que estamos juntos." (Entrevistado nº1 - Vínculo Formal)

"Eu é que sei ver as diferenças e não misturar as coisas (...) Agarrar, discar o número e falar com a pessoa, eu acho que isso é muito bom." (Entrevistado nº3 - Vínculo Formal)

Pelo exposto não se refuta a hipótese que sobrevaloriza a responsabilidade, autonomia e liberdade de acção no desenvolvimento de comportamentos aceites pela Organização, em detrimento da existência de uma estrutura hierárquica rígida condicionadora dos comportamentos:

"...é muito importante «como factor de motivação» é o facto de, no fundo, ter alguma responsabilidade e sentir que estou à altura da confiança que a (Organização) depositou em mim nestes anos, e isso pronto, no fundo tem a haver com a autonomia de actuação." (Entrevistado nº2 - Vínculo Formal)

Pela análise de conteúdo realizada, a existência de uma estrutura hierárquica não apresenta relevância entre os voluntários. Esta ocorrência pode, por um lado, evidenciar uma integração na Organização condicionada ao número de horas efectivas de colaboração directa com a mesma, sobrevalorizando-se uma pertença situacional ao Centro onde exerce o voluntariado. Por outro lado, evidenciar uma certa desvinculação/desconhecimento mais profundo sobre as actividades promovidas pela Organização:

"Eu confesso que a esse nível «desenvolvimento de acções que possibilitam uma proximidade entre os indivíduos e a Organização» não estou minimamente informado. Eu recebo periodicamente...algumas informações da (Organização), sei em termos gerais o que é que se passa(...)Mas a esse nível mais de convívio não tenho qualquer informação." (Entrevistado nº4 - Voluntário)

"Ao princípio ainda recebia e-mail que a (Organização) tinha estado no Haiti, mas há um tempo para cá não tenho recebido. Não. Nem sei de projectos que eles façam." (Entrevistado nº5 - Voluntário)

9.1.3. Sobre os Factores de Auto-Realização - Uma Visão Mais Individual da Motivação Humana

Segundo autores como Herzberg, Hackman, Oldham e Deci, seguidores dos pressupostos tendencialmente associados às teorias organicistas sobre a natureza dos indivíduos, a motivação, em contexto organizacional, passa pela natureza intrínseca do trabalho, ou seja, pelo conteúdo e natureza do trabalho em si, subvalorizando os factores de natureza extrínseca na percepção dos comportamentos motivados. Neste sentido, não se poderia deixar de analisar a importância de um conjunto de factores como: o aumento de responsabilidade, variedade, autonomia e dificuldade enquanto potenciais factores de motivação para a presente amostra.

Pela análise da variável "Índice de Importância atribuída aos factores de "Auto-Realização/Aprendizagem" (Quadro 11), verifica-se que 91,3% dos respondentes acham esta variável importante ou muito importante enquanto motivadora do comportamento humano na Organização. Comparativamente às percentagens obtidas para as variáveis "Altruísta" e "Afiliação/Pertença" percebe-se que, embora exista um decréscimo, o valor percentual apresentado não tende a revelar uma nulidade na importância destes factores ligados à natureza e ao conteúdo das funções sobre a motivação dos indivíduos.

Quadro 11 - Índice de Importância Atribuída aos Factores de "Auto-Realização/Aprendizagem"

	Frequência	Percentagem
Nada Importante	1	1,0
Pouco Importante	7	6,7
Importante	38	36,5
Muito Importante	57	54,8
Total	103	99,0

Pelo contrário, quando questionados sobre o impacto dos factores integradores da dimensão "Auto-Realização/Aprendizagem" sobre o nível de motivação, tende a assistir-se a um acréscimo percentual global das categorias "com impacto" e "impacto elevado", conforme visível no quadro 12, em anexo. Assim, 94,2% tende a atribuir um impacto elevado sobre os níveis de motivação a factores como: a possibilidade de formação, desenvolvimento e aquisição de novas competências; trabalho variado e estimulante e liberdade de acção na resolução de problemas. Por outro lado, "trabalhar sobre pressão e cumprimento de prazos" tende a apresentar o valor

médio mais baixo para o desenvolvimento de sentimentos internos positivos neste contexto organizacional.

Passa-se a apresentar, no quadro 13, a importância média atribuída aos indicadores que estão na origem da construção dos Índices de Impacto e de Importância atribuídos aos factores de "Auto-Realização/Aprendizagem".

Quadro 13 – Importância média atribuída aos indicadores do Índice de Importância e Impacto dos factores de Auto-realização/Aprendizagem

Indicadores	Importância Média
Aprendizagem e Ganho de Experiência	4,71
Crescimento Pessoal e Aprendizagem	4,54
Trabalho Variado e Estimulante	4,53
Possibilidade de Formação, Desenvolvimento e de Aquisição de Novas Competências	4,49
Ter um Ambiente Flexível na forma de Executar as Tarefas	4,46
Ter Liberdade de Acção na Resolução de Problemas	4,44
Criatividade e Pró-actividade na Apresentação de Propostas e Resolução de Problemas	4,34
Estipular Metas e Vencer Desafios quando exposto a Exigências Pessoais Elevadas	4,31
Utilizar as Competências Académicas Adquiridas	4,25
Diversidade das Funções	4,23
Autonomia no Exercício das Funções	4,17
Trabalhar numa Organização com uma Estrutura Hierárquica Pouco Rígida	3,59
Trabalhar sobre Pressão e Lidar com Cumprimento de Prazos	2,93

Surge do que se acaba de expor que, embora a maioria dos indicadores apresentem valores médios superiores a 4, ou seja, todos eles, numa escala de 1 a 5 de importância são tidos como importantes para o estudo da motivação, assiste-se a uma diferenciação na média atribuída aos indicadores "Crescimento Pessoal e Aprendizagem", "Aprendizagem e Ganho de Experiência", "Trabalho Variado e Estimulante" e "Possibilidade de Formação, Desenvolvimento e de Aquisição de Novas Competências" tidos estes últimos como muito importantes. Observa-se também que os indicadores "Criatividade e Pró-actividade na resolução de propostas e resolução de problemas" e "Ter Liberdade de Acção na Resolução de Problemas" aparecem logo de seguida.

Ocorrência que faz eco na análise das entrevistas, sobretudo entre os entrevistados com vínculo formal à Organização:

"..deram-me alguma margem de manobra para eu começar a dissertar sobre as ideias que tinha, um pouco carta branca digamos assim, a desenvolver as minhas ideias, os meus projectos e as coisas começaram a caminhar nesse sentido." (Entrevistado nº4 - Vínculo Formal)

"Esta flexibilidade que nos é dada, esta autonomia, pronto, é o que eu considero que é muito importante e é o que eu mais valorizo." (Entrevistado nº2 - Vínculo Formal)

"Eu não tinha terminado o meu curso e vi na Internet que estavam a precisar de voluntários ao nível da psicologia clínica, candidatei-me e depois surgiu a hipótese de estágio profissional." (Entrevistado nº1 - Voluntário)

Pela análise das entrevistas tende a sobressair dois factores importantes para a continuidade dos comportamentos motivados: a proximidade estabelecida com os utentes e a importância atribuída ao facto dos indivíduos gostarem daquilo que fazem. Assim, por um lado, as relações humanas de proximidade com os utentes e, por outro lado, as funções e o conteúdo do trabalho, mais que a sua natureza, tendem a assumir um papel relevante na percepção das dinâmicas motivacionais no seio da Organização em causa:

"Eu levanto-me todos os dias com vontade de vir trabalhar (...) Gosto daquilo que faço." (Entrevistado nº4 - Vínculo Formal)

"...1 em 10 já é muito bom e dá-nos o impulso necessário para continuar a querer ajudar mais e mais." (Entrevistado nº 5 - Vínculo Formal)

"...nós vimos a cara da fome, nós associamos sempre aquele nome àquela pessoa, sabemos a história de vida dela...e por isso, sim, temos que trabalhar e faz sentido trabalharmos para essa pessoa." (Entrevistado nº1 - Voluntário)

"Sempre gostei «das funções que lhe foram atribuídas, do trabalho que faz» e venho sempre aqui com muito gosto, vejo os utentes, gosto deles todos, não faço diferença. Para mim são, cada um é especial, cada um tem os seus problemas." (Entrevistado nº3 - Voluntário)

Contrariamente ao defendido pela teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow (1991), os resultados obtidos, quer pela aplicação dos questionários, quer pelas entrevistas exploratórias realizadas, não evidenciam o aparecimento das necessidades de nível superior (necessidades sociais, de estima e de realização pessoal) apenas e só quando satisfeitas as necessidades intimamente ligadas às condições de trabalho. Tende a assistir-se a uma auto-motivação que subvaloriza o impacto das condições logísticas sobre a motivação exteriorizada pelos indivíduos:

"As pessoas gostam do que fazem (...) o que é muito importante para isto, para se conseguir fazer um bom trabalho. E apesar de alguns problemas que podem existir, ou porque ganham mal ou porque as condições de logística não são as melhores, mas as pessoas depois quando é no trabalho, a trabalhar com utentes, as pessoas lutam pelas coisas, tentam o melhor para os nossos utentes. Vamos até ao fundo!" (Entrevistado nº5 - Vínculo Formal)

Os resultados observados tendem a coadunar-se com os pressupostos subjacentes ao Modelo das Características da Função apresentado por Hackman e Oldham (1981). A reunião de um conjunto de características, como a variedade, autonomia, feedback dos resultados e significado/impacto da mesma no contexto envolvente, seja dentro ou fora da Organização, permitem aos indivíduos o desenvolvimento de estados psicológicos (significado e responsabilidade experimentados) com implicações nos resultados alcançados, nomeadamente em termos de motivação e desempenho.

9.1.4. Sobre os factores de Estima: A Percepção do Reconhecimento Social para a Motivação

Adams (1963), na Teoria de Equidade, refere a importância do reconhecimento e da comparação social como forma dos indivíduos percepcionarem uma certa "justiça" no local de trabalho, fundamental na sua forma de ser e estar em contexto laboral.

Pela análise dos resultados alcançados, tende a verificar-se uma descida na importância média atribuída aos indicadores relativos à comparação social e reconhecimento do esforço pelos pares e pelos superiores hierárquicos, quando comparada com os "Altruísta", "Pertença/Afiliação" e "Auto-Realização/Aprendizagem", conforme quadro resumo (quadro 14).

De realçar dois aspectos, por um lado, quando questionados sobre o impacto do factor "receber elogios pelo desempenho" sobre o nível de motivação, o valor médio que lhe é atribuído tende a aumentar quando comparado com os valores médios alcançados pelos factores ligados ao

reconhecimento do trabalho pelos colegas e superiores hierárquicos. A introdução, neste segundo caso, de uma retribuição específica (elogios), tende a ser melhor aceite pelos indivíduos.

Por outro lado, apenas, a variável "Execução de tarefas tidas como essenciais para o desenvolvimento e continuidade da Organização" apresenta, comparativamente às restantes variáveis desta dimensão, um valor médio atribuído mais significativo (4,41), conforme observado no quadro 14.

Quadro 14 - Importância média atribuída aos indicadores das várias dimensões de análise

Indicadores	Importância Média
Dimensão "Auto-Realização/Aprendizagem"	
Aprendizagem e Ganho de Experiência	4,71
Crescimento Pessoal e Aprendizagem	4,54
Criatividade e Pró-actividade na Apresentação de Propostas e Resolução de Problemas	4,34
Utilizar as Competências Académicas Adquiridas	4,25
Diversidade das Funções	4,23
Autonomia no Exercício das Funções	4,17
Dimensão "Altruista"	
Sentimento de Ajudar os Outros	4,65
Percepção que a Organização Ajuda	4,56
Atenuar as desigualdades Sociais	4,51
Dimensão "Pertença/Afiliação"	
Conhecer os Colegas e Ajudá-los	4,58
Desenvolvimento de Relações de Companheirismo	4,51
Enriquecimento por se Trabalhar em Equipa	4,50
Agir Cooperativamente	4,49
Actividades de Convívio entre os Colaboradores	3,85
Dimensão "Estima/Reconhecimento Social"	
Receber elogios e sinais de reconhecimento do esforço aplicado	4,42
Execução de Actividades Essenciais para a Continuidade da Organização	4,41
Aceitação e Reconhecimento do Trabalho pelos Outros	4,27
Reconhecimento do Esforço e do Empenho pelos Pares	4,27
Reconhecimento do Trabalho pelos Superiores	4,23
Possibilidade de Progressão na Carreira	4,01
Desenvolvimento de Actividades com Visibilidade	3,93
Posição e Estatuto Atribuídos pelos Outros	3,52
Nível Hierárquico ocupado na Estrutura	3,48

(Escala: 1 a 5, em que 1 é nada importante e 5 muito importante)

Conjugando estes dados com o discurso dos entrevistados, verifica-se que existe, não só, um reconhecimento da importância do trabalho da Organização junto dos grupos sociais mais carenciados, como também a percepção da importância do trabalho individual para os resultados alcançados pela Organização, nomeadamente no reconhecimento social e prestígio enquanto

um grupo de trabalho credível. É neste sentido que o reconhecimento social da Organização se torna num factor motivador para os seus colaboradores. Desta forma, aproximamo-nos do "Significado Experimentado" referido por Hackman e Oldham (1981):

"O nome da (Organização), o prestígio da (Organização) está em nós, se nós pensarmos sempre assim e investirmos sempre, a (Organização) vai crescer sempre e vai ter sempre o prestígio e o nome que nós esperamos que ela tenha sempre, portanto, eu acho que o nome da (Organização) e nós somos um todo." (Entrevistado nº4 - Vínculo Formal)

"Acho que fomos nós, trabalhadores, que trabalhamos aqui, fomos nós que fomos criando o nosso estatuto e se hoje somos, se as pessoas acreditam muito em nós, acreditam na (Organização), acreditam no nosso trabalho, é graças a toda uma equipa que aqui trabalha, que lutou por isso e que o trabalho que tem feito até hoje tem sido muito sério..." (Entrevistado nº5 - Vínculo Formal)

"É a (Nome da Organização)! Fantástico. Tenho mesmo que tentar fazer lá o voluntariado (...) é uma coisa que está tão bem implementada no país que as próprias pessoas querem dar a cara pela instituição, vestir a camisola pela instituição, para manter esse bom trabalho." (Entrevistado nº1 - Voluntário)

"Tem o (Nome do Presidente) à cabeça e depois tem todos os colaboradores e voluntários, sem eles a (Organização) não era nada (...) São as pessoas que cá estão que fazem o prestígio." (Entrevistado nº3 - Voluntário).

A par desta percepção de inter-relação entre o trabalho desenvolvido e o reconhecimento da Organização como um todo, surge, no grupo dos indivíduos com vínculo formal, a percepção do prestígio da Organização como uma forma de facilitar os contactos inter e intra institucionais:

"O feedback é sempre positivo e eu imagino que se for uma instituição pequena, com pouca estrutura, eventualmente não tenha esse suporte e não vá ter esta receptividade das outras instituições." (Entrevistado nº1 - Vínculo Formal)

"É muito mais fácil, tornam a coisa muito mais fácil quando eu preciso, sei lá, qualquer coisa falo (Nome da ONG), olha, por exemplo, o pedido (...) só consigo fazer o pedido porque é para a

(Organização), porque «Ah, é para a (Nome da Organização), ah, tudo bem!.» (Entrevistado nº 3)

Pelo que foi exposto anteriormente, os indivíduos não tendem a ser motivados por factores de uma natureza única. Embora se possa verificar que os indicadores relacionados com valores de altruísmo, auto-realização e pertença apresentam valores percentuais mais elevados quando comparados com os de estima e reconhecimento Social.

9.2. O Tipo de Vínculo à Organização - Um Factor de Diferenciação?

A existência de uma diferenciação no tipo de recompensas associadas ao voluntariado tornam importante a análise das dinâmicas existentes entre os voluntários para o desenvolvimento e crescimento das Organizações, sobretudo aquelas em que a mão de obra voluntária lhes tende a estar mais associada. (Ferreira, Proença e Proença, 2008)

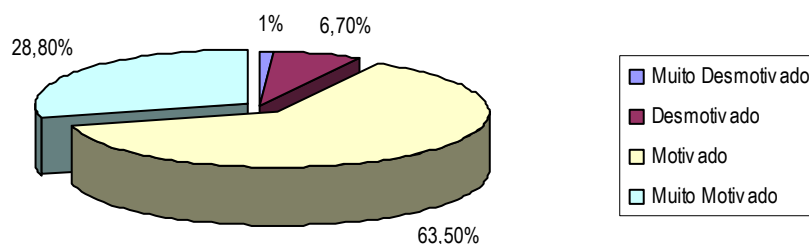
Neste subcapítulo pretende-se abordar, sobretudo, de que forma o tipo de vínculo à organização influencia as dinâmicas motivacionais num contexto específico. No entanto, será também alvo de análise o peso (ou não) de outro tipo de variáveis explicativas como é o caso do escalão etário, nível de instrução completo, rendimento líquido mensal e tempo de colaboração.

Pela realização de testes não-paramétricos de Kolmogorov-Smirnov (Testes 1 e 2 - anexo) de forma a perceber se existe dependência entre as variáveis "tipo de vínculo" e "género" e o "grau de motivação", conclui-se que as variáveis são independentes entre si. Assim, o grau de motivação apresentado pelos indivíduos inquiridos tende a não depender, de uma forma significativa, quer do tipo de vínculo que os liga à Organização, quer do facto de pertencerem ao sexo masculino ou feminino.

No mesmo sentido, verifica-se que não existe relação entre o "escalão etário", "habilitações académicas", "rendimento líquido" e "tempo de colaboração com a Organização" e a variável dependente: "grau de motivação", segundo os testes de Kruskal-Wallis 3 a 6, em anexo.

Pela análise do gráfico 9 verifica-se que não se pode especificar características precisas associadas aos indivíduos quanto ao seu grau de motivação, sendo que a grande maioria considera estar motivada (63,5%) ou muito motivada (28,8%). Apenas 7,7% referem estar desmotivados, o que não tende a ser relevante tendo em conta o peso percentual deste valor no universo dos resultados alcançados.

Gráfico 9 - Grau de Motivação na ONG



Os resultados traduzem-se, também, nos discursos dos entrevistados:

"Para se trabalhar num Centro Social tem que ser uma pessoa motivada." (Entrevistado nº1 - Vínculo Formal)

"Sim, estou motivada! Chego em casa, deito, durmo e já venho com outra bagagem." (Entrevistado nº 3 - Vínculo Formal)

"Sim, eu às vezes digo aos meus colegas e eles também sentem isso, a maior motivação que eu tenho ... é ao fim de 8 anos e meio de trabalho (...) Eu levanto-me todos os dias com vontade de vir trabalhar, portanto diz tudo." (Entrevistado nº 4 - Vínculo Formal)

"Extremamente motivada (...)A motivação é elevada ao ponto, lá está, se for preciso leva-se um bocadinho de trabalho para casa, para se adiantar." (Entrevistado nº 1 - Voluntário)

"Sinto, Sinto. E o estar motivado a fazer este trabalho, a mim dá-me saúde." (Entrevistado nº 2)

Embora, como foi apresentado no subcapítulo anterior, os indivíduos tendam, a identificar-se, sobretudo, com a frase "Colaborar numa Organização que se dedica a ajudar os outros" e a sobrevalorizar os factores associados aos indicadores de natureza altruísta, importa perceber, pelo cruzamento da variável "tipo de vínculo" e "frase com que mais se identifica", qual dos grupos tende a contribuir mais significativamente para esta percentagem.

Pela análise do quadro 15, verifica-se que entre os voluntários a discrepância do número de indivíduos que se identificam com a frase "Colaborar numa Organização que se dedica a ajudar

os outros" face às restantes frases é, de facto, significativa, assistindo-se a uma certa homogeneização na escolha da frase que mais os identifica. Por outro lado, assiste-se a uma heterogeneidade de posicionamentos pelas três categorias por parte dos indivíduos com vínculo formal à Organização, sendo que, embora com uma margem muito reduzida, a oportunidade de interagir com os colegas na procura de soluções conjuntas e o trabalho variado e criativo apareçam em primeiro lugar.

Quadro 15 - Tipo de vínculo * Frase que mais o identifica. Valorizo sobretudo...

		Frase que mais o identifica. Valorizo sobretudo...			Total
		Trabalho estimulante, variado e criativo.	Oportunidade de interagir com os colegas, trabalhar em equipa, soluções conjuntas.	Colaborar numa Organização que se dedica a ajudar os outros.	
Tipo de vínculo	Vínculo Formal	24	25	20	69
	Voluntário	2	7	26	35
Total		26	32	46	104

Pela realização de testes de Kolmogorov-Smirnov (Teste 7 - anexo), pretendeu-se perceber se o índice de importância atribuído aos factores "Altruísta", "Pertença/Afiliação", "Auto-Realização/Aprendizagem" e "Estima/reconhecimento Social" se encontra dependente do tipo de vínculo dos indivíduos à Organização.

Numa primeira análise verifica-se que, para um nível de significância de 0,05, o tipo de vínculo distingue-se na importância atribuída aos factores de natureza Altruísta enquanto motivadores do comportamento (Teste 7 - anexo). Refira-se, também, que para todos os restantes índices não tende a existir uma distinção de envolvimento pelo tipo de vínculo.

Pela análise do quadro 16 verifica-se que, numa primeira abordagem assente exclusivamente no teste de K-S, poder-se-iam retirar conclusões precipitadas sobre a importância atribuída pelos indivíduos a indicadores de natureza altruísta como o atenuar de desigualdades sociais, ajudar os outros e percepção que a Organização ajuda.

Quadro 16 - Tipo de vínculo * Índice de Importância Atribuída aos Factores "Altruísta"

		Índice de Importância Atribuída "Altruísta" Recodificado			Total
		Pouco Importante	Importante	Muito Importante	
Tipo de vínculo	Vínculo Formal	6	26	37	69
	Voluntário	0	5	30	35
Total		6	31	67	104

Pelas ocorrências percebe-se que, independentemente do tipo de vínculo, tende a existir um maior número de indivíduos a atribuir "muita importância" a estes factores sobre a motivação. Todavia, enquanto que, entre os voluntários, nenhum atribui pouca importância, existindo apenas 5 que atribuem importância contra a maioria (30) que considera os factores de ordem Altruísta muito importantes. No grupo com vínculo formal à Organização, a discrepância entre o importante (26) e o muito importante (37) tende a diminuir, sendo que 6 indivíduos consideram mesmo estes factores pouco importantes.

Do cruzamento entre as variáveis percebe-se que, por um lado, embora os indivíduos com vínculo formal à organização apresentem valores de ajuda ao próximo na sua motivação, tendem a identificar-se mais com a valorização que atribuem à interacção com os colegas na resolução de problema e apresentação de propostas, bem como com a possibilidade de desempenharem um trabalho variado, estimulante e criativo. Por outro lado, as variáveis tipo de vínculo e índice de importância atribuída aos factores "Pertença/Afiliação", "Auto-Realização/Aprendizagem" e "Estima/reconhecimento Social" são independentes entre si. Ou seja, os indivíduos não tendem a ser motivados por factores de uma dimensão de análise única, podendo, isso sim, existir um factor impulsionador, ajudar os outros e interagir com os colegas, consoante seja voluntário ou colaborador com vínculo formal, respectivamente.

Assim, **refuta-se parcialmente a hipótese que atribui valores mais elevados na categoria "Pertença/Afiliação" entre os colaboradores com vínculo formal**, pois esta dimensão encontra-se sobrevalorizada por todos indivíduos, independentemente do vínculo. **Por outro lado, a natureza e o conteúdo das funções não motivam, de uma forma diferencialmente expressiva os voluntários (conforme esperado pela hipótese formulada na problemática)**, sendo até os colaboradores com vínculo formal aqueles que, logo após, a valorizarem sobretudo a interacção entre os colegas e a partilha de propostas, apontam o trabalho criativo e estimulante como factor motivador. **A relação verifica-se quando se trata da importância atribuída aos factores de ordem altruísta, sendo que tal como referido na hipótese, são os voluntários que tendem a posicionar-se, de uma forma maioritária, na categoria "muito importante" da importância destes factores sobre a motivação.**

Quando confrontados com a possibilidade dos voluntários tenderem a reunir um conjunto de características que os diferencia dos restantes indivíduos, verifica-se que tende a existir uma unanimidade nas respostas apresentadas por este grupo. Os seus discursos passam pela percepção que, de facto, os voluntários tendem a apresentar um perfil específico muito direccionado para a vertente altruísta, assente em recompensas não materiais. A função de

valores da motivação assente na oportunidade de expressar os seus valores de humanismo e altruísmo encontra-se aqui presente, (Ferreira, Proença e Proença,2008).

"...quem quer ser voluntário tem mesmo que dar alguma coisa de si, mas também lhe digo, a maior parte das vezes, uma pessoa recebe mais do que dá, mas em larga escala." (Entrevistado nº1 - Voluntário)

"É um bem, nós damos alguma coisa, mas também recebemos muito, é um sinal que estamos vivos." (Entrevistado nº3 - Voluntário)

"Um amor incondicional à causa (...) um amor incondicional, do tamanho do mundo e estar preparada para os fracassos quando os há e, de certo modo, dar e dar por dar." (Entrevistado nº5)

9.2.1. A Prática de Voluntariado entre os Colaboradores da ONG

Com as devidas nuances, referidas anteriormente, pode-se observar que, em termos gerais, os indivíduos tendem a perceber a ajuda ao próximo como um potencial factor motivador, percebendo-se, pela análise do gráfico 10, uma certa tendência para prática de voluntariado entre os colaboradores com vínculo formal à Organização, quer seja, antes da sua entrada na ONG, quer seja, em festas, actividades e peditórios da própria Organização.

Gráfico 10 - Exerce ou já exerceu voluntariado?

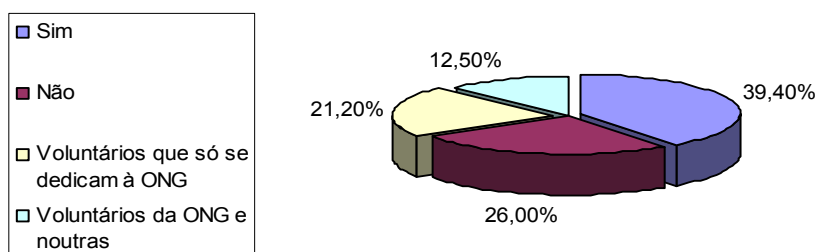
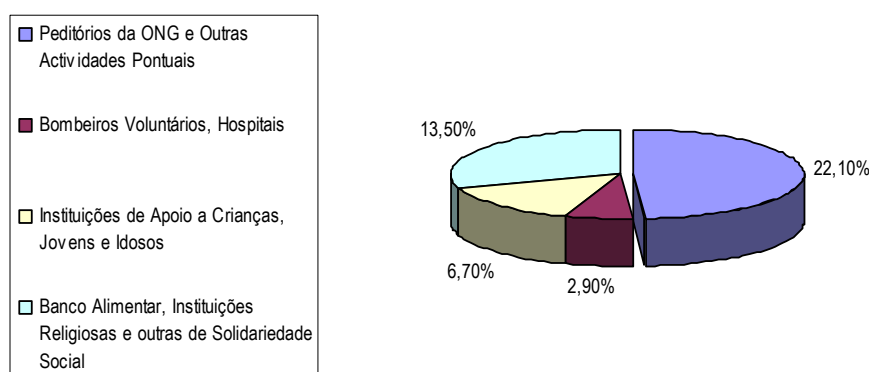


Gráfico 11 - Organizações onde exerce voluntariado



Pela análise dos gráficos 10 e 11, verifica-se que 39,4% dos colaboradores com vínculo formal referem praticar ou já ter praticado voluntariado, sendo que 26% nunca o fizeram. Conjugando os dois gráficos percebe-se que a ONG em estudo tende a ser, independentemente do tipo de vínculo à Organização, a instituição privilegiada na escolha dos inquiridos para a prática do voluntariado, sendo que, 21,2% dos inquiridos dão a sua colaboração em exclusividade, contra 12,5% que exercem ou já exerceram voluntariado noutras instituições.

Relativamente ao tipo de intervenção, verifica-se que 22,1% do voluntariado se centra, sobretudo, na participação em peditórios e outras actividades pontuais:

"Nós também temos actividades anuais, como por exemplo o peditório e as pessoas da sede chegam a vir cá fazer voluntariado, por exemplo à Porta Amiga, à nossa ou a outra." (Entrevistado nº1 - Vínculo Formal).

Pela análise das entrevistas percebe-se que, para 2 dos 5 indivíduos entrevistados com vínculo formal, a oportunidade de colaborar com a Organização passou, numa primeira fase, pela experiência de voluntariado:

"Estava a ter um trabalho em part-time num consultório, tinha muito tempo livre e fui ao Centro saber se aceitavam voluntariado (...) comecei como voluntária..." (Entrevistado nº1 - Vínculo Formal)

"Eu comecei a colaborar com a (Organização) como voluntário (...) Na altura não estava a trabalhar, pronto chamou-me a atenção o facto de, por um lado a (Organização) desenvolver

trabalho para voluntariado, por outro lado ter aberto um centro de apoio social mais ou menos na minha área de residência." (Entrevistado nº2 - Vínculo Formal)

9.3. Breve Referência a Outras Potenciais Variáveis Explicativas para o Estudo da Motivação

De forma a explorar o peso de outras variáveis sobre a importância atribuída aos potenciais factores de motivação, procedeu-se à realização de diversos cruzamentos, onde foi estudado o comportamento de variáveis como as habilitações académicas, rendimento do agregado familiar, escalão etário e tempo de colaboração com a Organização sobre as variáveis índice de importância atribuída aos factores "Altruísta", "Pertença/Afiliação", "Estima/Reconhecimento Social" e "Auto-Realização/Aprendizagem" (Testes de Kruskal-Wallis 8 a 11 - anexo).

Neste sentido para um nível de significância de 0,05, verifica-se que existe, pelo menos um nível de instrução completo que difere em tendência central na variável "índice de importância atribuída aos factores Altruístas" (Teste 8 - anexo). Pela análise do quadro 17, verifica-se que são os indivíduos com um nível de instrução completo "inferior ou igual ao preparatório" e "cinco e mais anos do superior" que tendem a engrossar os valores da categoria mais elevada (muito importante).

Quadro 17 - Nível de Instrução Completo * Índice de Importância Atribuída aos Factores "Altruísta"

		Índice de Importância Atribuída "Altruísta" Recodificado			Total
		Pouco Importante	Importante	Muito Importante	
Nível de Instrução Completo	Inferior ou igual ao Preparatório	1	3	10	14
	Secundário	1	12	11	24
	Três anos do superior	2	6	3	11
	Cinco e mais anos do superior	2	10	43	55
Total		6	31	67	104

Embora não disponha, no presente estudo, de dados suficientes que permitam formular uma hipótese para esta ocorrência, importa referir que, pelas entrevistas realizadas, é possível a observação de duas situações. Por um lado, os entrevistados com um grau de escolaridade superior tendem a exteriorizar uma consciencialização, a nível macro, do impacto do seu contributo na alteração da realidade social. Por outro lado, os entrevistas que apresentam níveis de escolaridade mais baixos tendem a sobrevalorizar a ajuda aos outros junto de um público específico (micro-intervenção):

"...estou em contacto com as pessoas, o serviço, atendo uma pessoa, distraio-me e depois gosto de atender as pessoas que vêm cá, principalmente as pessoas mais idosas que precisam de um carinho, de um estímulo e tal e eu tenho sempre uma palavra amiga..." (Entrevistado nº2 - Voluntário)

9.4. Uma Abordagem Contingencial dos Potenciais Factores Motivacionais

Segundo Handy (1983), a apreensão dos potenciais factores motivacionais deve ser entendida de uma forma contingencial, ou seja, estes não são imutáveis, resultam, sim, de uma articulação inter-relacional resultante da experiência, participação/envolvimento e exposição às práticas da Organização. Desta forma, pretende-se perceber o peso da variável tempo de colaboração sobre a importância atribuída aos factores motivacionais, entendidos nas suas diferentes dimensões.

Pela realização do teste 11 de Kruskal-Wallis, em anexo, verifica-se que, apenas tende a existir uma relação com os factores relacionados com a "Auto-Realização/Aprendizagem". Assim, para um nível de significância de 0,05, existe, pelo menos, um nível temporal que difere em tendência central.

Refuta-se, desta forma, a hipótese segundo a qual o tempo de colaboração com a Organização teria impacto sobre a importância atribuída aos factores de natureza relacional, de afiliação e pertença.

Importa referir que estes resultados tendem a estar condicionados pelo facto do tempo de colaboração não permitir perceber o tempo efectivo dispendido para com a Organização.

Pela análise do quadro 18 verifica-se que, embora a maioria dos indivíduos (94) atribuam muita ou alguma importância aos factores desta natureza, contra 7 que atribuem pouca ou nenhuma importância, o registo mais elevado na categoria "muita importância" ocorre naqueles que colaboram entre [1 a 5 anos] e há mais de 16 anos com a Organização.

Quadro 18 - Tempo que colaboração * Índice de Importância Atribuída aos Factores "Auto-Realização/Aprendizagem"

	Índice de Importância Atribuída "Auto-Realização/Aprendizagem" Recodificado				Total
	Nada Importante	Pouco Importante	Importante	Muito Importante	
Tempo que colabora com a ONG < 1 ano	1	3	7	9	20
1-5 anos	0	1	14	25	40
6-15 anos	0	2	16	16	34
> 15 anos	0	0	0	7	7
Total	1	6	37	57	101

Estes resultados tendem a traduzir uma diferenciação, em termos de valorização, atribuída à natureza dos factores sobre a motivação aquando da entrada dos indivíduos na Organização:

"No início pretende-se ganhar alguma experiência, terreno, lidar com algumas situações e perceber como é que a Organização funciona." (Entrevistado nº2 - Vínculo Formal)

"Eu não conhecia bem a (Organização), vim quase tipo assim «Vamos ver.»" (Entrevistado nº3 - Vínculo Formal)

"Quando vim pensava que vinha fazer um trabalho mais de enfermeira ... e pouco a pouco apercebi-me que trabalho de enfermeira não há muito..." (Entrevistado nº3 - Voluntário)

Por outro lado, o facto dos indivíduos que colaboram com a ONG há mais de 16 anos registarem, também eles, um aumento na categoria "muito importante" pode evidenciar uma certa vontade do seu trabalho se afastar de uma visão repetitiva de tarefas.

De forma a perceber que tipo de factores tendem a ser valorizados aquando da entrada dos indivíduos para a Organização e se estes assumem uma importância dinâmica e contingencial, conforme defendido por Handy (idem,ibidem), passa-se a apresentar as conclusões retiradas da análise dos índices de importância atribuída aos factores aquando da entrada na Organização, bem como a atribuída a esses mesmos factores para a continuidade dos comportamentos motivados.

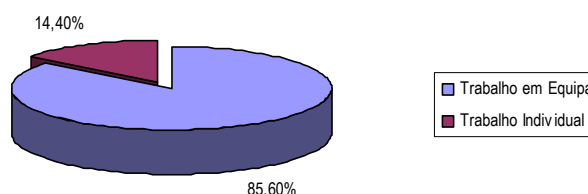
Pela análise do quadro 19 verifica-se que 98,1% considera importante ou muito importante, numa primeira fase de relacionamento com a Organização, factores como o ganho de experiência profissional, possibilidade de aplicar competências específicas e o trabalho estimulante e interessante, seguindo-se os factores relativos à afiliação/pertença (94,2%) e estima/reconhecimento social (91,4%). Embora, quando sujeita a uma análise mais pormenorizada se verifique que: são aos factores de pertença como o caso da identificação com o lema/objectivos da Organização, trabalho em equipa e ambiente de camaradagem que reúnem a percentagem mais elevada (52,9%) na categoria "muito importante", contra 43,3% e 21,2%, consoante se trate de factores tendencialmente mais associados à "natureza/conteúdo do trabalho" ou "reconhecimento social, remuneração adequada ou perspectiva de continuidade na Organização", respectivamente.

Quadro 19 – Importância atribuída aos Factores aquado da Entrada par a ONG e para a Continuidade

Dimensões/Indicadores	Importância Atribuída	Porcentagem
<u>Auto-Realização/Aprendizagem</u>	Entrada na Organização	
Ganho de experiência	Pouco Importante	1,9
Trabalho estimulante/Interessante	Importante	54,8
Aplicar Competências Específicas	Muito Importante	43,3
<u>Pertença/Afiliação</u>	Pouco Importante	5,8
Identificação com o lema/objectivos	Importante	41,3
Trabalho em Equipa/ Ambiente camaradagem	Muito Importante	52,9
<u>Estima/Reconhecimento Social</u>	Nada Importante	1,9
Remuneração Adequada	Pouco Importante	6,7
Continuidade de Trabalho na Organização	Importante	70,2
Visibilidade da Organização	Muito Importante	21,2
<u>Auto-Realização/Aprendizagem</u>	Para a Continuidade na ONG	
Política Organizacional de Partilha de Opiniões	Pouco Importante	1,9
Ganho de experiência	Importante	41,3
Aplicar Competências Específicas	Muito Importante	56,7
<u>Pertença/Afiliação</u>	Importante	40,4
Identificação com o lema/objectivos	Muito Importante	59,6
Trabalho em Equipa/ Ambiente camaradagem		
Desenvolvimento de acções – Conhecimento de todos		
<u>Estima/Reconhecimento Social</u>	Nada Importante	2,9
Remuneração Adequada	Pouco Importante	4,8
Continuidade de Trabalho na Organização	Importante	54,8
Visibilidade da Organização	Muito Importante	37,5

Pela realização dos quadros 20 e 21, em anexo, verifica-se que, independentemente do tipo de vínculo, género, escalão etário, nível de instrução completo, tempo de colaboração ou rendimento líquido mensal, o trabalho em equipa é a postura defendida por 85,6% dos indivíduos, contra 14,4% que preferem um trabalho individual, sem que exista interacção com os colegas, visível no gráfico 12.

Gráfico 12 - Postura no Trabalho



Quando confrontados com a importância desses mesmos factores para a continuidade dos comportamentos motivados, verifica-se, pela análise do quadro resumo apresentado anteriormente (nº19), que a ordem de importância apresentada aquando da entrada dos indivíduos na Organização sofre algumas variações relevantes. Assim, os factores associados à afiliação e pertença aparecem, nesta fase, em primeiro lugar, sendo-lhes atribuída uma importância de 100% para a continuidade dos comportamentos motivados, seguidos dos factores relativos natureza do trabalho e de estima, com 98% e 92,3%, respectivamente.

De facto, comparativamente a uma primeira fase, todos os tipos de motivação aqui abordados sobem de importância, em termos percentuais. Desta forma, **não se refuta a hipótese segundo a qual, os indivíduos, numa primeira fase de relacionamento com a Organização tendem a atribuir uma maior importância à aprendizagem e à auto-realização, passando depois a sobrevalorizar sentimentos de pertença e afiliação à Organização.**

Resultados que tendem a reflectir o que foi exposto sobre esta temática ao longo do trabalho:

"...o nosso Presidente diz uma coisa muito certa «A (Organização) é para quem veste a camisola» e eu acho que vesti a camisola, portanto estou aqui com a camisola vestida, portanto estou mais motivada, estou mais empenhada." (Entrevistado nº3 - Vínculo Formal)

"...alguns já conheço há mais de 1 ano e vou-me apercebendo das grandes dificuldades que muitos deles têm. (...) Estou mais motivado ainda a partir do momento que vou conhecendo mais profundamente a Organização." (Entrevistado nº4 - Voluntário)

No que se refere ao aumento de importância atribuída aos factores relacionados com a natureza e conteúdo do trabalho, verifica-se, pela análise dos gráficos 13 e 14 que, embora 67,3% dos respondentes não estejam interessados em mudar de funções, dos 24% que responderam

afirmativamente a esta questão, 14,4% apontam a natureza e o conteúdo das funções como a razão para a mudança.

Gráfico 13 - Estaria interessado em mudar de funções?

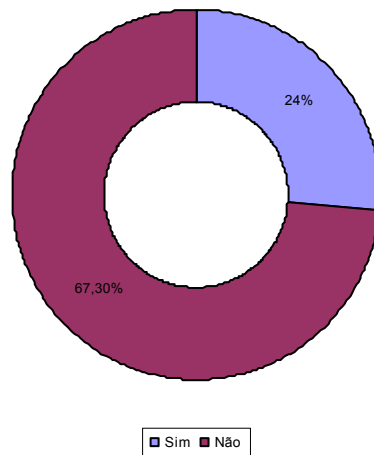
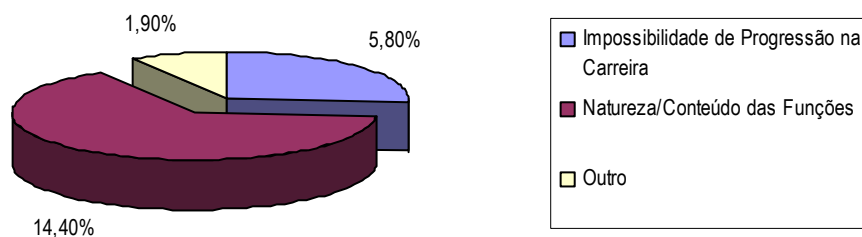


Gráfico 14 - O que o levaria a mudar?



O aumento de importância atribuída aos factores relacionados com a estima e o reconhecimento social para a continuidade dos comportamentos motivados tende a relacionar-se, estreitamente, com o aumento da percepção da importância do seu trabalho na alteração de realidades sociais:

"...fui-me apercebendo de muitos mais problemas, mais situações complicadas e que é preciso alguém ajudar." (Entrevistado nº2 - Voluntário)

"...o tempo foi-me mostrando que eu estava a ser demasiado optimista. Porque há as recaídas, as recaídas são mais que muitas (...) eu acredito que nós conseguimos fazer a diferença ... que conseguimos ajudar..." (Entrevistado nº1 - Vínculo Formal)

Pela realização de testes de Kruskal - Wallis (Testes 16 a 19 - anexo), verifica-se que o tempo de colaboração com a ONG é a única variável independente que estabelece uma relação com o índice de importância atribuído aos factores "Estima/Reconhecimento Social" na continuidade dos comportamentos motivados.

O cruzamento simples (quadro 22 - anexo) entre o "tempo que colabora com a ONG" e o índice de importância atribuída aos factores de estima e reconhecimento social na continuidade dos comportamentos motivados reforça o referido anteriormente. Ou seja, os factores desta natureza tendem a ganhar importância à medida que os indivíduos se apercebem que a sua continuidade na Organização e a visibilidade da mesma permitem ter efeitos concretos na área da intervenção social. **Aceita-se a hipótese que relaciona o tempo de colaboração dos indivíduos à Organização e os factores de Estima/Reconhecimento Social para a continuidade dos comportamentos motivados.**

A estima e o reconhecimento, valorizados pela população da amostra, tendem a afastar-se da importância atribuída à comparação social, conforme defendida por Adams (1963). Com uma atribuição de importância média de 2,97 (Quadro 23) os indivíduos tendem a achar irrelevante a comparação social no desenvolvimento de comportamentos esperados e aceites pela Organização, **refutando-se, desta forma, a hipótese formulada.**

Quadro 23 – Importância Média Atribuída aos Indicadores do Índice de Impacto dos Factores de Estima/Reconhecimento Social

Indicadores	Importância Média
Receber Elogios pelo Desempenho e Sinais de Reconhecimento do esforço Aplicado	4,42
Exercer Actividades que Permitam Influenciar e Exercer Autoridade	3,27
Comparação Social a que se está sujeito na no seio Organizacional	2,97

Por último e antes de apresentar as conclusões principais a retirar da análise dos resultados sobre o estudo das dinâmicas motivacionais, importa referir que tende a existir unanimidade no reconhecimento do trabalho incrementado pelo Departamento de Recursos Humanos, quer na divulgação das actividades, quer no desenvolvimento de acções que permitam uma aproximação entre os colaboradores e entre estes e a própria Organização.

Para melhorar esta proximidade são dadas como sugestões: difusão de informações mais específicas (os temas abordados tendem a ser demasiado generalistas); dar a conhecer, de uma forma mais específica, as experiências no terreno; alargar os temas das reuniões periódicas

(temas do interesse de funcionários técnicos e não técnicos) e por último adequar o horário das reuniões e das sessões ao dos Equipamentos Sociais.

10. Considerações Finais

O conceito de desenvolvimento centrado nos indivíduos em que assenta a actuação das ONG's tende a estar presente na forma de ser e estar dos indivíduos que colaboram com esta Organização específica. De facto, a percepção de que a Organização ajuda os mais carenciados tende a estar presente nos discursos de todos os indivíduos, independentemente do tipo de vínculo que estabelece com a Organização. Verifica-se uma prática significativa de voluntariado entre os colaboradores com vínculo formal à Organização traduzida, sobretudo, na participação em pedidos e actividades pontuais organizadas pela própria ONG.

Conforme perspectivado, aquando da formulação das hipóteses, tende a verifica-se uma abordagem contingencial dos factores de motivação. Torna-se evidente a necessidade de os apreender segundo uma perspectiva inter-relacional e evolutiva das necessidades dos indivíduos, tendo em conta variáveis como a experiência, participação, interacção social exposição às práticas da Organização, entre outras. Desta forma, regista-se uma diferenciação, em termos de importância atribuída, à natureza dos factores influenciadores do comportamento humano na Organização numa primeira fase de contacto com a mesma e, posteriormente, para a continuidade dos comportamentos motivados.

Confirma-se, assim, a hipótese que nos primeiros tempos de contacto com a ONG tendem a ser sobrevalorizados os factores relacionados com a "Auto-realização/Aprendizagem", registando-se, numa fase posterior, um aumento da margem de importância atribuída aos factores de "Pertença/Afiliação".

No entanto, pela importância atribuída, independentemente do tipo de vínculo à Organização, aos factores de motivação de natureza relacional, pertença e afiliação, o tempo de colaboração não tende a ser uma variável explicativa. Refuta-se, desta forma, a hipótese formulada que atribuía uma relação entre estas variáveis. Importa referir que, sendo uma Organização em que a maioria dos indivíduos colabora há menos de 5 anos, a importância desta variável tende a estar condicionada.

No presente trabalho, tal como referido por Ferreira, Proença e Proença(2008), tende a verificar-se a existência de determinadas especificidades apresentadas pelos voluntários que os permite diferenciar dos restantes colaboradores, quer na sua forma de se relacionar com a Organização, quer no tipo de recompensas e na auto-avaliação que os próprios fazem do seu grupo. Confirma-

se a hipótese que relaciona a importância atribuída aos factores de natureza "Altruísta" com o tipo de vínculo à Organização. Desta forma, verifica-se que são os voluntários que tendem a atribuir, quase na sua totalidade, uma importância elevada aos factores altruístas enquanto motivadores do seu comportamento.

Por outro lado, entre os colaboradores com vínculo formal à ONG, a valorização atribuída à interacção com os colegas, natureza/conteúdo do trabalho e colaborar com uma Organização de cariz humanitário, tende a apresentar uma ocorrência mais homogénea, aparecendo as dimensões anteriormente referidas por ordem decrescente de importância. Pelo exposto, refuta-se parcialmente a hipótese que relaciona, a par dos valores de altruísmo, os valores de natureza mais individualista (ganho de experiência, auto-realização, aprendizagem) aos voluntários. Estes últimos factores, bem como os de pertença, não tendem a motivar de uma forma diferenciadamente expressiva os indivíduos.

No que se refere à importância atribuída aos factores de "Estima e Reconhecimento Social", esta tende a apresentar valores mais baixos quando comparados com as restantes dimensões analisadas no presente trabalho exploratório.

Pela reduzida importância atribuída à comparação social, enquanto potencial factor desencadeador de comportamentos esperados, refuta-se a hipótese que o sobrevaloriza no desenvolvimento de sentimentos internos positivos.

No entanto, a importância dos factores relacionados com a visibilidade da Organização e perspectiva de continuidade da sua contribuição para a mesma, tende a aumentar para a continuidade dos comportamentos motivados. Os indivíduos tendem a apreender o reconhecimento e o prestígio da ONG numa perspectiva relacional, ou seja, existe a consciência, pelos próprios, da importância dos seus comportamentos, atitudes e valores para a continuidade dos bons resultados alcançados pela Organização.

Os colaboradores da Organização tendem a subvalorizar a presença de regras e normas rígidas de acção, sobrevalorizando o subsistema motivacional intrínseco assente no auto-controlo feito pela responsabilidade, autonomia e liberdade de acção que lhes são inculcadas, conforme hipótese equacionada.

Relativamente à actuação da ONG na promoção de actividades de aproximação entre os colaboradores e estes e a própria Instituição, verifica-se que, a maioria dos entrevistados, reconhece o trabalho desenvolvido nesse sentido e sua importância para a coesão do grupo. Realce-se que as sugestões apresentadas centram-se, sobretudo, ao nível do tipo de informação e formação prestada: formações mais generalistas (acessíveis a um leque mais alargado de colaboradores) e divulgações mais específicas sobre a(s) realidade(s) dos próprios centros.

Por último, refira-se que, pela análise dos resultados, como forma da Organização ultrapassar a dificuldade que sente em manter a mão-de-obra voluntária, a estratégia tende a passar, em grande parte, pela aposta nos factores de pertença e de enriquecimento da natureza do trabalho (significado experimentado e responsabilidade experimentada). Ou seja, em actividades que aumentem estes indicadores, tendo sempre em atenção que as variações da mão-de-obra voluntária dependem, não só de factores internos, como externos: pelas características que assumem (ocupação de tempo livre da pessoa), pelo aumento do número de organizações que solicitam o voluntariado e pela variedade do tipo de voluntariado que se dá a conhecer.

O carácter pontual da presença do voluntário nas actividades, traduzido num tempo efectivo baixo de ligação à actividade, deve ser analisado, pois este tende a dar origem a uma certa desvinculação do indivíduo ao significado do seu trabalho para/na Organização, reduzindo-se a uma identificação micro que facilita a troca de Organização no exercício do voluntariado.

Bibliografia

- Adams, J.S. (1963), "Towards an understanding of inequity", in *J. Abnormal Social Psychology*, 67 (5), pp.422-436.
- Adler, Nancy J. (1992), *International Dimensions of Organizational Behavior*, Boston:Wadsworth.
- Alderfer, C.P. (1972), *Existence, Relatedness and Growth: Human Needs in Organizational Settings*, New York: Free Press.
- Alderfer, C.P.(1983), "Intergroup Relations and Organizations", in Hackman, J. Richard; Lawler III, Edward E.; Porter, Lyman W., *Perspectives on Behavior in Organizations*, United States: McGraw–Hill Book Company.
- Alves, Maria Inês Pacheco (1996), *As ONG na Política Comunitária de Cooperação para o Desenvolvimento*, Lisboa: CIDAC.
- Chambel, Maria José e Curral, Luís (1995), *Psicossociologia das Organizações*, Lisboa: Texto Editora.
- Cunha, Miguel Pina; Rego, Arménio; Cunha, Rita Campos; Cabral-Cardoso, Carlos (2005), *Manual do Comportamento Organizacional e Gestão*, Lisboa: Editora RH.
- Deci, Edward L.; Ryan, Richard M. (1985), *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*, New York: Plenum Press.
- Fayol, Henry (1987), *General and Industrial Management (Fayol, H., Administration Industrielle et Generale, 1916)*, Irvine Gray, United States: IEEE Publication.
- Ferreira, Marisa; Proença, Teresa; Proença, João F. (2008), *As motivações no trabalho voluntário*, Lisboa: Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão.
- Franco, José de Oliveira (2008), *Recursos Humanos: fundamentos e processos*, Curitiba: IESDE Brasil.
- Ghiglione, R. e Matalon, B. (1993), *O Inquérito, Teoria e Prática*, Oeiras: Ed. Celta.
- Gorz, André (1975), *Reforma e Revolução (Reforme et Révolution, 1969)*, Lisboa: Edições 70.
- Gorz, André (1976), *Divisão Social do Trabalho e Modo de Produção Capitalista*, Lisboa: Publicações Escorpião.
- Hackman, J. Richard; Oldham, Greg R. (1983), "Work Redesign in Organizational and Societal Context", in Hackman, J. Richard; Lawler III, Edward E.; Porter, Lyman W., *Perspectives on Behavior in Organizations*, United States: McGraw–Hill Book Company.

- Hackman, J. Richard; Oldham, Greg; Janson, Robert; Purdy, Kennet (1975), “A New Strategy for Job Enrichment”, in *California Management Review*, Summer 75, vol.17, Issue 4, pp. 57-71.
- Hackman, J. Richard; Lawler III, Edward E.; Porter, Lyman W. (1983), *Perspectives on Behavior in Organizations*, United States: McGraw–Hill Book Company.
- Handy, Charles (1983), *Understanding organizations*, London: Penguin.
- Herzberg, F; Mausner, B; Snyderman, B. (1959), *The Motivation to Work*, New York: Wiley.
- Kanfer, Ruth; Chen, Gilad; Pritchard, Robert D. (2008), *Work Motivation: Past, Present and Future*, United States: Taylor & Francis Group.
- Mayo, E.W. (1933), *The Human Problems of na Industrial Civilisation*, Londres: Macmillan.
- Maslow, Abraham H.(1991), *Motivacion y Personalidad* (Motivation and Personality, 1954), Madrid: Ediciones Diaz de Santos.
- McClelland, David C. (1987), *Human Motivation*, London: Press Syndicate of University of Cambridge.
- McGregor, Douglas (1960), *The human side of enterprise*, trad. Joel Cutcher-Gershenfeld (2006), United States: McGraw–Hill Companies.
- Méda, Dominique (1998), *El Trabajo: Un Valor en Peligro de Extinción*, Barcelona: Gedisa.
- Mintzberg, Henry (1983), “The Manager’s Job: Folklore and Fact”, in Hackman, J. Richard; Lawler III, Edward E.; Porter, Lyman W., *Perspectives on Behavior in Organizations*, United States: McGraw–Hill Book Company.
- Oldham, Greg R.; Hackman, J. Richard (1981), “Relations Between Organizational Structure and Employee Reactions: Comparing Alternative Frameworks”, in *Administrative Science Quarterly*, Mar81, Vol.26, Issue 1, pp.66-83.
- Pestana, Maria Helena; Gageiro, João Nunes (2000), *Análise de Dados para Ciências Sociais – a complementariedade do SPSS*, Lisboa: Edições Silabo.
- Prado, Carlos Roberto (2004), Estilo Gerencial adoptado pelos gestores de organizações não-governamentais – ONG’S, in *VII Congresso Luso-Afro-Brasileiro de Ciências Sociais*, Coimbra: CES.
- Quintão, Carlota (2004), “Terceiro Sector – elementos para referenciação teórica e conceptual”, in *V Congresso Português de Sociologia – Sociedades Contemporâneas: Reflexividade e Acção*, Braga: Universidade do Minho.

- Quintão, Carlota (2004), “Empresas de Inserção e renovação do terceiro sector – notas em torno das problemáticas e desafios no contexto da União Europeia”, in *VII Congresso Luso-Afro-Brasileiro de Ciências Sociais – A Questão Social no Novo Milénio*, Coimbra:CES-FEUC.
- Quivy, Raymond e Campenhoudt, LucVan (1998), *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, Lisboa: Gradiva.
- Taylor, Frederick W. (1911), *The Principles of Scientific Management*, Republished by Forgotten Books, 2008.
- Vala, Jorge; Monteiro, Maria Benedicta; Lima, Luísa; Caetano, António (1994), *Psicologia Social das organizações – Estudos em Empresas Portuguesas*, Oeiras:Celta.
- Vroom, V. (1964), *Work and Motivation*, John Wiley & Sons, New York.
- Bases do enquadramento jurídico do voluntariado, Lei nº71/98, de 3 de Novembro