



FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA
Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial

Elizandra Pereira Albuquerque

**Fatores motivacionais do trabalho voluntário: Um estudo de caso
em uma associação de classe sem fins lucrativos.**

Americana, SP
2017



FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA
Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial

Elizandra Pereira Albuquerque

Fatores motivacionais do trabalho voluntário: Um estudo de caso em uma associação de classe sem fins lucrativos.

Trabalho de Conclusão de Curso desenvolvido em cumprimento à exigência curricular do Curso de Gestão Empresarial, sob a orientação do Prof. Dr. Carlos Augusto Amaral Moreira.

Área de concentração: Gestão de Pessoas

Americana, SP
2017

A299f ALBUQUERQUE, Elizandra Pereira.

Fatores motivacionais do trabalho voluntário: um estudo de caso em uma associação de classe sem fins lucrativos. / Elizandra Pereira Albuquerque. – Americana, 2017.

58f.

Monografia (Curso de Tecnologia em Gestão Empresarial) - - Faculdade de Tecnologia de Americana – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza

Orientador: Prof. Dr. Carlos Augusto Amaral Moreira

1 Motivação I. MOREIRA, Carlos Augusto Amaral II. Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza – Faculdade de Tecnologia de Americana

CDU: 316.46

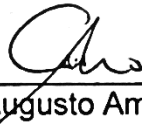
Elizandra Pereira Albuquerque

Fatores motivacionais do trabalho voluntário: Um estudo de caso em uma associação de classe sem fins lucrativos.

Trabalho de graduação apresentado como exigência parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Empresarial pelo CEETEPS/Faculdade de Tecnologia – FATEC/ Americana.
Área de concentração: Gestão de Pessoas

Americana, Dezembro de 2017.

Banca Examinadora:



Professor Carlos Augusto Amaral Moreira (Presidente)
Doutor
Fatec de Americana



Ivan Menerval da Silva (Membro)
Mestre
Fatec de Americana



Lucas Augusto Pereira (Membro)
Especialista
Etec Polivalente de Americana

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Comparação entre a teoria de Maslow e Herzberg.....	22
Figura 2 – Funcionamento das associações.....	37

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Fatores motivacionais, segundo Maslow.....	18
Quadro 2 – Fatores de Higiene e Motivação, segundo Herzberg.....	21

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACESBO	Associação dos Condutores Escolares da cidade de Santa Bárbara D' Oeste.
BES	Bem-estar subjetivo.
DETRAN	Departamento de Trânsito.
EMTU	Empresa Metropolitana de Transportes Urbanos de São Paulo.
ONG	Organização não governamental.

RESUMO

O objetivo deste trabalho é compreender os fatores motivacionais presentes na realização do trabalho voluntário. Para a identificação de tais fatores realizou-se um estudo de caso em uma organização não governamental do terceiro setor, sendo uma associação de classe sem fins lucrativos que conta com o trabalho voluntário para o desenvolvimento de suas atividades. A instituição escolhida para o estudo de caso foi a Associação dos Condutores Escolares da cidade de Santa Bárbara D' Oeste, a seleção da organização se deu através da disponibilidade dos voluntários e da instituição em fornecer as informações necessárias. Para a realização do trabalho, além do estudo de caso realizado por meio de entrevistas, utilizaram-se também fontes bibliográficas com abordagens dos principais autores sobre motivação, de forma a compreender suas principais teorias e relação com a subjetividade e bem-estar subjetivo; o trabalho voluntário, com análises do seu surgimento e principais características e as instituições do terceiro setor bem como a gestão de pessoas neste tipo de instituição. A coleta dos dados ocorreu por meio de entrevistas semiestruturadas com os voluntários da organização escolhida para o estudo, para identificar além dos fatores motivacionais, os fatores de satisfação e principais impactos que a organização pode sofrer caso seus colaboradores estejam insatisfeitos. A pesquisa evidenciou que os principais fatores motivacionais dos voluntários entrevistados estão relacionados com os fatores intrínsecos de cada pessoa e a insatisfação pode gerar a falta de mão-de-obra voluntária. Com isso nota-se a importância deste estudo como forma de obter maiores conhecimentos sobre a motivação e sua relação com o trabalho voluntário, uma vez que este apresenta grande importância social, não só para as pessoas, mas também para as organizações.

Palavras – chaves: Motivação; Trabalho voluntário; Instituições do terceiro setor; Satisfação.

ABSTRACT

The aim of this work is to understand the motivational factors present in the realization of voluntary work. For the identification of such factors was carried out a case study in a non-governmental organization of the third sector, being a class association non-profit that relies on the voluntary work for the development of their activities. The institution chosen for the case study was the association of school drivers, the city Santa Bárbara D' Oeste, the selection of the Organization occurred through the availability of volunteers and the institution in providing the necessary information. For the realization of this work, in addition to the case study conducted through interviews, also used bibliographic sources with major authors ' approaches on motivation, in order to understand their main theories and relationship to subjectivity and well-being subjective; volunteer work, analyses and appearance, main features and the institutions of the third sector as well as the management of people in this kind of institution. The data collection occurred through semi-structured interviews with volunteers of the organization chosen for the study, to identify beyond the motivational factors, factors of satisfaction and main impacts that the organization can suffer if your employees are dissatisfied. The survey showed that the main motivational factors of volunteers respondents are related to the intrinsic factors of each person and dissatisfaction can generate the lack of voluntary labor. With this, it is observed the importance of this study in order to obtain more knowledge about the motivation and its relationship with volunteer work, since this has great social importance, not only for people but also for organizations.

Key – words: Motivation; Volunteer work; Third sector institutions; Satisfaction.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 Situação Problema	12
1.2 Objetivos	13
1.2.1 Objetivo Geral	13
1.2.2 Objetivos Específicos	14
1.3 Justificativa	14
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
2.1 Motivação	16
2.2 Teorias Motivacionais	17
2.2.1 Teoria das necessidades de Abraham Maslow	17
2.2.2 Teoria ERC de Clayton Alderfer	19
2.2.3 Teoria das necessidades de David McClelland	20
2.2.4 Teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg	21
2.2.5 Teoria da expectância de Victor Vroom	22
2.2.6 Teoria motivacional de Earnest Archer	23
2.2.7 Considerações sobre as teorias motivacionais	24
2.3 Instituições do terceiro setor	25
2.4 Motivação e o trabalho voluntário	28
3 METODOLOGIA	35
4 ESTUDO DE CASO	37
4.1 Caracterização da instituição	37
4.2 Amostra estudada	39
4.3 Coleta dos dados	39
4.4 Apresentação dos dados	40
4.5 Análise dos dados	42
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	46
REFERENCIAS	48
APÊNDICE A –ENTREVISTAS	53

1 INTRODUÇÃO

Cada vez mais se faz necessário reconhecer o papel fundamental que os indivíduos desempenham em uma organização, pois todo o aparato tecnológico ou quaisquer outros elementos utilizados na gestão de uma empresa são analisados, interpretados e sobretudo criados por pessoas.

Assim, ao gerir empresas, é necessária, principalmente, a disposição para gerir o maior ativo de qualquer organização: seus colaboradores. Dessa forma a gestão de pessoas no ambiente organizacional torna-se indispensável.

Ao se tratar da gestão de pessoas, é preciso compreender que as pessoas são movidas por motivações, sejam pessoais ou profissionais, que surgem de necessidades que cada indivíduo tem, e para entender melhor sobre a motivação surgiram diversos estudos sobre o tema.

Essa relevância sobre o assunto em relação ao ambiente de trabalho é considerada pelo fato de que, quando as pessoas que constituem uma empresa estão motivadas e satisfeitas elas desempenham suas tarefas de forma mais produtiva e eficaz, e assim, o trabalho torna-se mais satisfatório.

Com colaboradores motivados e satisfeitos com seu trabalho a organização passa a obter diversos benefícios, como aumento da produtividade, satisfação, qualidade em produtos ou serviços, além de, um ambiente de trabalho mais saudável para todos, assim alcançam os resultados esperados e obtém um diferencial competitivo perante o mercado.

Dentre os vários tipos de organizações que compõem uma sociedade, destacam-se aqui as instituições sem fins lucrativos, que possuem várias características similares às empresas que têm como objetivo a obtenção de lucro, e por este motivo também necessita de uma equipe que desenvolva ações para que o objetivo principal da instituição seja alcançado.

No caso dessas entidades sem fins lucrativos, em que os colaboradores não são remunerados financeiramente pelo trabalho prestado, exercendo o mesmo de forma voluntária. Dessa forma, este trabalho busca compreender os fatores motivacionais para os colaboradores de instituições sem fins lucrativos.

Para essa compreensão será realizado um estudo com a Associação de Condutores Escolares (ACESBO) da cidade de Santa Bárbara D' Oeste por meio de entrevistas com os colaboradores e para fundamentar teoricamente o assunto buscou-se por fontes bibliográficas.

Primeiramente será tratado sobre conceitos de motivação e teorias motivacionais, em seguida será feita uma análise sobre as instituições do terceiro setor e a motivação com relação ao trabalho voluntário e após os estudos bibliográficos, será abordado o estudo de caso, apresentando a instituição estudada, bem como as principais informações obtidas através das análises realizadas.

1.1 Situação Problema

A gestão de pessoas no ambiente organizacional é um tema que vem sendo cada vez mais estudado e tornando-se presente no mundo organizacional, pois se trata de um dos principais fatores das organizações que buscam entender cada vez mais a importância do indivíduo no ambiente de trabalho bem como os pontos positivos de uma boa gestão de pessoas e impactos negativos que a falta dessa gestão pode trazer para o negócio.

Ao se falar em pessoas é relevante estar atento aos fatores motivacionais de cada um, isto porque pessoas motivadas desenvolvem seu trabalho com mais produtividade e a empresa pode alcançar o sucesso esperado. Por isso este assunto vem sendo muito estudado, pois a motivação determina o grau de desempenho dos funcionários em relação às atividades a serem executadas.

Contudo, nem todas as organizações visam destacar-se em meio aos concorrentes do seguimento de mercado que atuam, esse é o caso de instituições sem fins lucrativos, que atuam muitas vezes em prol de uma causa ou para preencher lacunas que o sistema governamental propicia para a sociedade. Então por se tratar de organizações que não visam lucro, muitas vezes contam com a ajuda de pessoas que trabalham na instituição de forma voluntária para o desenvolvimento das atividades.

Diante disso, destacam-se aqui os fatores motivacionais dos voluntários, pois este é o principal fator para o oferecimento de mão-de-obra de forma gratuita. E para essas instituições tal fator é de extrema importância, visto que, a sobrevivência dessas organizações depende muitas vezes desses voluntários.

Assim quando os colaboradores tornam-se desmotivados essas organizações acabam sofrendo impactos negativos. Sob a ótica de Tavares (2011) a desmotivação traz consequências como o absenteísmo, a elevação do índice de rotatividade, as greves, entre outros.

Dentro desse contexto é preciso compreender os efeitos que a insatisfação dos colaboradores entrevistados pode trazer para a instituição, contribuindo assim para uma maior compreensão sobre o tema para a organização de modo que a mesma tenha ciência de tais fatores e assim faça uma gestão de pessoas mais eficaz e satisfatória para os voluntários. Então a questão problema deste trabalho é: Quais são os fatores motivacionais dos colaboradores voluntários?

1.2 Objetivos

Neste tópico será apresentado o objetivo geral e os objetivos específicos do trabalho.

1.2.1 Objetivo Geral

Este trabalho tem como objetivo geral identificar os fatores motivacionais dos colaboradores voluntários das instituições sem fins lucrativos e quais os impactos que a insatisfação dos mesmos pode trazer para a organização.

1.2.2 Objetivos Específicos

É essencial a definição clara desses objetivos, pois eles serão degraus para chegar ao objetivo principal. Por isso, de acordo com o objetivo geral já mencionado, os objetivos específicos desta pesquisa são:

- Compreender os conceitos de motivação e suas teorias motivacionais bem como sua importância para as organizações.
- Explicar as origens e conceitos de instituições sem fins lucrativos, visando compreender como tais instituições funcionam e como é a gestão de pessoas nessas instituições.
- Explicar origens do trabalho voluntário e como a motivação influencia sobre o mesmo.
- Realizar um estudo de caso com uma instituição sem fins lucrativos buscando informações por meio de entrevistas com os voluntários.

1.3 Justificativa

Através da valorização do indivíduo e uma gestão de pessoas eficaz, muitas empresas conseguem obter uma vantagem competitiva sobre seus concorrentes. Mas para isso é importante que as organizações saibam lidar com um fator muito importante: A motivação de seus colaboradores, pois com funcionários motivados as atividades do trabalho serão desenvolvidas com mais empenho e produtividade.

Portanto é de extrema importância à compreensão da motivação para realização deste trabalho, cujo foco é identificar quais são os fatores motivacionais dos colaboradores entrevistados para a realização do trabalho voluntário prestado por eles na instituição, sabendo que tais fatores são o motivo pelo qual eles permanecem na organização estudada e os impactos que a insatisfação dos mesmos causaria na organização, uma vez que a motivação tem vínculo com a satisfação e quando os colaboradores estarão insatisfeitos com o trabalho e a empresa não terá os resultados

almejados, logo torna-se necessário buscar satisfazer as necessidades dos colaboradores.

Visando a importância do tema tratado, este trabalho tem relevância no meio social, acadêmico e pessoal. No meio social este trabalho é destinado para empresas que tenham interesse no que se refere a motivação de funcionários já que as empresas com equipes motivadas possuem um diferencial competitivo perante o mercado, para organizações que incentivem o trabalho voluntário e para aqueles que prestam esse trabalho.

Já na esfera acadêmica este estudo é direcionado a pesquisadores e alunos que assim como empresas tenham interesse em conhecer o tema, no que se trata da importância da motivação no ambiente organizacional e principalmente em instituições do terceiro setor, que é o foco deste trabalho, já que não há muitos estudos com esse enfoque.

E no âmbito pessoal como estudante de gestão empresarial, conhecer este assunto é de extrema importância para vida profissional, pois o assunto está cada vez mais presente no dia a dia das empresas, além de ser preciso ter a consciência da importância do fator humano para o desenvolvimento pessoal, profissional e social.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Motivação

Para melhor compreensão deste trabalho, é necessário entender os conceitos de motivação, o que ela significa, como surgiu e sua importância para o meio organizacional. De acordo com Fernandes (2009, p.12) “a motivação é caracterizada por aquilo que faz as pessoas se sentirem estimuladas a buscarem um determinado objetivo, seja ele geral ou específico”.

Miranda (2009, p. 11) descreve que “motivação vem da palavra “móbil” que significa mover e “ções” que significa ação”. Já para Ivancevich (2008, p. 56) “a motivação no trabalho refere-se às atitudes que canalizam o comportamento de uma pessoa em direção ao trabalho e afastam da recreação ou de outras áreas da vida”.

Dessa forma pode-se compreender que motivação diz respeito ao motivo pelo qual as pessoas se empenham em realizar algo para alcançar determinado objetivo, seja pessoal ou profissional.

O fator motivacional começou a tornar-se importante quando notou-se que a intensidade com que as pessoas buscam seus objetivos está relacionada diretamente com as forças internas que cada ser humano possui. (PEDROSO et al., 2012). Ou seja, a motivação é intrínseca, está dentro de cada pessoa, funcionando como um motor que move e impulsiona cada pessoa de acordo com as suas necessidades e desejos. Em concordância com essa ideia, Vergara (2009, p.42) afirma que “nós é que nos motivamos, ou não. Tudo o que os de fora podem fazer é estimular, incentivar, provocar nossa motivação”.

Outro fator importante que tem ligação direta com a motivação é a satisfação, ou seja, o fator satisfatório de uma determinada necessidade, pois a motivação leva a pessoa a buscar a satisfação da necessidade, impulsionando assim seu comportamento.

Algumas pessoas acreditam que podem criar necessidades em outras pessoas e da mesma forma que não se motiva alguém, também não se cria necessidades. Para Archer (1990, p. 5) “as necessidades são consequências da natureza intrínseca da pessoa”.

Assim compreende-se que não se motiva ou gera necessidade nas pessoas, o que se pode fazer é satisfazer ou não as necessidades. Segundo Archer (1990) a satisfação é o que diminui ou elimina a necessidade enquanto a contra-satisfação é um fator que eleva o nível da necessidade.

Com isso interpreta-se que a satisfação ou insatisfação são os elementos efetivos que direcionam o comportamento dos indivíduos. A motivação também tem um papel importante no comportamento das pessoas, Archer (1990, p. 7) afirma que “os fatores de motivação são os energizadores do comportamento, porém não o direcionam”. Dessa forma fica claro que a necessidade é o que se torna o motivo do comportamento e o que o direciona são os fatores de satisfação ou contra-satisfação.

Assim, para compreender o ser humano e suas necessidades é preciso analisar as teorias conhecidas sobre o tema que foram desenvolvidas por estudiosos que buscavam entender as necessidades dos indivíduos. Segundo Miranda (2009, p. 9) para a organização que visa “maiores resultados para empresa através da maximização do desempenho humano, a ciência da administração tem sido significativamente enriquecida com vários estudos e teorias motivacionais”.

2.2 Teorias Motivacionais

Para maiores conhecimentos sobre motivação, deverão ser analisadas as teorias motivacionais que relacionam o tema com as necessidades de cada pessoa e a satisfação delas. Para este estudo foram selecionadas as teorias que apresentam mais ligação com o tema, como a teoria de Maslow, Alderfer, McClelland que tratam da questão das necessidades, a teoria de Herzberg que aborda os fatores motivacionais e de satisfação, a teoria de Vroom que apresenta uma ideia de cálculo motivacional e por fim, a teoria de Archer que apresenta uma nova interpretação sobre motivação.

2.2.1 Teoria das necessidades de Abraham Maslow

A teoria da hierarquização das necessidades humanas de Maslow é uma das mais conhecidas. Tal teoria consiste na satisfação primeiramente das necessidades básicas de cada indivíduo e posteriormente a satisfação das necessidades complexas. (MARRAS, 2000).

Quadro 1 – Fatores motivacionais, segundo Maslow.

Tipo de necessidade	O que ela representa
Fisiológica	São necessidades físicas como: sexo, bebida, comida, sono etc.
Segurança	A contrapartida da insegurança natural das pessoas: estabilidade, proteção, livre do perigo; um abrigo, uma estrutura, uma ordem etc.
Social	A necessidade endógena de amar e ser amado, ter amizades, vínculos familiares, intimidade etc.
Estima	O sentimento das pessoas de sentirem-se valorizadas pelos que as rodeiam; sua auto-estima; o desejo de sentir-se importante, competente e valorizado.
Auto-Realização	O desejo dos indivíduos de renovar e reciclar seu potencial; tornar-se cada vez mais o que cada um seria capaz de ser.

Fonte: Marras, 2000, p. 34

Todas as pessoas possuem necessidades diferentes que representam a falta de algo. Segundo essa teoria é necessário suprir necessidades básicas de forma plena pois os indivíduos só buscam satisfação de outras necessidades quando as básicas já estão supridas.

Na descrição da teoria de Maslow, Limongi-França (2006, p. 25) aponta que “conforme as necessidades de um nível sejam razoavelmente satisfeitas, as do próximo se tornam mais potentes como fatores motivadores”

Marcello (2017) ao se referir a teoria de Maslow menciona que se o indivíduo não conseguir atender uma dessas necessidades sua motivação em satisfazê-la irá aumentar e se os esforços empenhados para obter este contentamento não levarem a satisfação a pessoa se sentirá frustrada.

No entanto, existe uma crítica em relação a esta teoria, pois a mesma não tem validade para todas as pessoas, pelo fato das pessoas possuírem diferentes necessidades, de forma que um indivíduo pode estar satisfeito em uma ou mais

necessidade e não estar em outra sem ser necessariamente na ordem da pirâmide elaborada por Maslow.

Embora a hierarquia das necessidades e sua terminologia permaneçam populares entre os executivos, existe pouco embasamento para afirmar que as necessidades são organizadas de acordo com as dimensões propostas por Maslow, ou que uma necessidade atendida ativa um movimento em direção a um novo nível de necessidade. (ROBBINS, 2005).

As percepções de necessidades e motivação são intrínsecas então as pessoas sentem necessidades diferentes, dessa forma uma pessoa pode sentir necessidade de auto realização, por exemplo, antes de satisfazer a necessidade de amor. (FERREIRA; DEMUTTI; GIMENEZ, 2010).

Isso porque as pessoas podem ser parecidas umas com as outras, porém não são iguais, assim possuem formas diferentes de pensar e ser, por isso não se pode afirmar que a teoria das necessidades de Maslow possui validade para todas as pessoas.

2.2.2 Teoria ERC de Clayton Alderfer

Esta teoria é similar à teoria de Maslow, pois o autor também separou e agrupou as necessidades por grupos, sendo eles, a existência, relacionamento e crescimento, conhecida também como teoria ERC. (SAMPAIO, 2012). O estudo de Alderfer se diferencia da teoria das necessidades de Maslow pelo fato de que, para Alderfer, várias necessidades podem ser satisfeitas ao mesmo tempo, não sendo preciso que uma necessidade já tenha sido atendida.

Para o autor as pessoas podem ser motivadas de acordo com estas três categorias, nas necessidades existenciais encontram-se o bem-estar fisiológico e material, nas necessidades de relacionamento está o desejo de satisfação nos relacionamentos interpessoais e com relação às necessidades de crescimento encontra-se o desejo de desenvolvimento e também de crescimento pessoal.

Este estudo apresenta um modo diferente de tratar as necessidades, pois para ele mesmo que haja uma hierarquia de necessidade, as pessoas podem ter mais que

uma a ser satisfeita ao mesmo tempo. Para Robbins (2005, p. 137) “variáveis como educação, antecedentes familiares e ambiente cultural podem alterar a importância que cada grupo de necessidades tem para uma pessoa”.

De acordo com essa ideia Sampaio (2012) afirma que “a ordem das necessidades pode ser diferente para cada pessoa, de forma que um indivíduo pode omitir suas necessidades de existência na busca de satisfazer suas necessidades de crescimento, por exemplo”.

2.2.3 Teoria das necessidades de David McClelland

Vergara (2009) em sua obra menciona que McClelland identificou três eixos de necessidades e para ele estas necessidades não surgem quando nascemos, mas sim são adquiridas socialmente. O estudioso criou a teoria das necessidades aprendidas, que se divide em: Realização, poder e associação.

As necessidades de realização estão ligadas ao desenvolvimento e crescimento individual de cada pessoa, enquanto a necessidade de poder envolve as influências e controle de um indivíduo sobre o próximo, relaciona-se com o poder de alocar pessoas e recursos, já a necessidade de associação está ligada aos aspectos sociais das pessoas como as relações afetivas dos indivíduos.

De acordo com o teórico estas necessidades podem acontecer de forma paralela, de modo que em determinadas ocasiões da vida das pessoas estes sentimentos podem ser mais ou menos fortes, assim as necessidades vão sendo adquiridas conforme os momentos que elas vivenciam.

Assim Ramos (1990) aponta que para McClelland a maioria das pessoas possuem estes três tipos de necessidades e estas necessidades se inter-relacionam e se apresentam em diferentes graus de intensidade nos indivíduos, sendo possível até configurar um perfil psicológico para cada um deles.

Tal teoria assemelha-se com as necessidades secundárias descritas por Maslow em sua teoria. Para McClelland estas motivações atentam as pessoas para a realização de um objetivo como forma de satisfazer determinada necessidade. (LOBOS,1975). Dessa forma identifica-se que o autor também relaciona a motivação

das pessoas com a satisfação das necessidades que elas possuem, de modo que seja possível satisfazê-las caso o indivíduo alcance certos objetivos.

2.2.4 Teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg

A teoria de Herzberg, chamada de teoria dos dois fatores, tem como principal objetivo a análise da satisfação no trabalho e os fatores causadores, para o teórico os fatores são de higiene ou manutenção e de motivação. Marras (2000) menciona em sua obra que para Herzberg existem dois fatores, os que causam satisfação ou insatisfação quando presentes ou ausentes no ambiente de trabalho.

De acordo com Davis e Newstrom (1992) os fatores de higiene dizem a respeito ao contexto do trabalho por estarem ligados ao ambiente organizacional enquanto que os fatores motivacionais estão relacionados ao conteúdo do trabalho.

Conforme aponta Lobos (1975) os fatores higiênicos referem-se a questões de política e administração da empresa, supervisão, salário, relações humanas e condições de trabalho. Já os fatores motivacionais que determinam a satisfação dos colaboradores, estão relacionados com a realização, o reconhecimento, o trabalho em si, a responsabilidade e também o progresso dos indivíduos.

Quadro 2 – Fatores de Higiene e Motivação, segundo Herzberg.

FATORES DE HIGIENE	FATORES DE MOTIVAÇÃO
Políticas organizacionais e administração	Realização
Relação com supervisores	Reconhecimento
Relação com pares	Progresso
Segurança no trabalho	Trabalho em si
Condições no trabalho	Possibilidade de crescimento
Qualidade da supervisão	Responsabilidades

Fonte: Davis e Newstrom, 1992, p. 55. Adaptado pela autora.

Para Herzberg os fatores de higiene quando estão presente no ambiente de trabalho as pessoas ficam não-insatisfeitas, já se estiverem ausentes irá causar de fato a insatisfação nos colaboradores, já com relação aos fatores motivacionais, se estiverem presentes, as pessoas se sentiram satisfeitas, e não-satisfeitas, caso estes fatores não estejam presentes.

Segundo Robbins (2005) quando os fatores higiênicos são adequados, as pessoas não ficarão insatisfeitas, mas também não estarão satisfeitas, estando então em um estado neutro. Ainda para o autor, Herzberg menciona que o contrário de satisfação não é a insatisfação, mas sim a não-satisfação, já o inverso de insatisfação é a não-insatisfação.

A teoria de Herzberg tem relação com a teoria das necessidades abordada por Maslow, de forma que os fatores higiênicos descritos por ele estão os três níveis mais baixos da pirâmide de Maslow e os fatores motivacionais atingem os dois últimos pontos da pirâmide.

Figura 1 – Comparação entre a teoria de Maslow e Herzberg



Fonte: Brandão et al. (2014, p. 96).

Os estudos de Herzberg sobre os fatores motivacionais no ambiente de trabalho estão ligados à realização das atividades e o prazer pelo trabalho efetuado. Dessa forma torna-se evidente a relação da satisfação no trabalho, à produtividade e desempenho na realização das tarefas organizacionais.

2.2.5 Teoria da expectância de Victor Vroom

A teoria de Victor Vroom trata-se de uma teoria motivacional de processo, é chamada teoria de expectância ou expectativa. Para o teórico a motivação pode ser entendida através de uma expressão matemática, onde a motivação é igual a valência multiplicada pela expectativa e pela instrumentalidade.

Nesse caso a valência refere-se ao grau de valorização que a pessoa atribui para determinada atividade, a expectativa é a possibilidade que o indivíduo identifica de alcançar a meta determinada e a instrumentalidade trata-se da maneira que a pessoa tem para atingir o objetivo.

Davis e Newstrom (1992) mencionam em sua obra que na teoria da expectância de Vroom a motivação é o resultado do nível de intensidade do desejo de alguém por uma recompensa, nesse caso, a valência. Da esperança de alcançar um resultado vitorioso, a expectativa. E o pressuposto de que os esforços empenhados farão receber uma recompensa, nesse caso trata-se da instrumentalidade. Assim pode se mencionar que o valor atribuído a algo, a expectativa dessa tarefa se realizar e o modo como atingirá essa tarefa gera a motivação.

Um ponto a ressaltar sobre esta teoria é que os três fatores mencionados para chegar na motivação dependem do entendimento de cada pessoa, dessa forma é possível encontrar opiniões diferentes em um mesmo contexto. De acordo com Lobos (1995) a expectativa está relacionada com a percepção que cada pessoa tem. Por este motivo torna-se difícil compreender a motivação de modo generalizado, visto que as pessoas e seus fatores intrínsecos são de complexo entendimento, pois cada indivíduo possui uma visão diferente a respeito do ambiente que vivem.

2.2.6 Teoria motivacional de Earnest Archer

Para Archer (1990) a motivação surge através de uma necessidade e a satisfação é algo que irá atender a esta necessidade. Nesse contexto a motivação e satisfação são conceitos opostos. Ainda para o autor existem cinco erros de interpretação sobre a motivação, que são: acreditar que alguém possa motivar outra pessoa, crer que a motivação é resultado da satisfação, acreditar que o que motiva o

comportamento de um indivíduo também define a direção, confiar que a motivação seja o estímulo de comportamentos positivos e também acreditar que motivação e satisfação são a mesma coisa.

Com base nessa ideia compreende-se que há entendimentos incorretos sobre motivação, confundindo este tema com os conceitos de satisfação. Ainda para Archer (1990) as pessoas também confundem satisfação e necessidade, muitas vezes o que traz satisfação é encarado como uma necessidade. O autor exemplifica essa afirmação com o fato de alguém sentir sede, que é uma necessidade, porém é comum se ouvir as pessoas falarem: “eu necessito de água”, porém a água é o fator que satisfaz a necessidade que neste exemplo é a sede.

Com isso entende-se que a motivação é então o motivo oriundo da necessidade, que fará com que as pessoas vão em busca da satisfação desta necessidade. O impacto da interpretação incorreta sobre a motivação e o equívoco entre este tema e os conceitos de satisfação e necessidade é uma convicção incorreta sobre o assunto, por isso, conforme cita Archer (1990), com a identificação errônea sobre estes três elementos muitas pessoas acreditam que pessoas podem motivar outras pessoas.

Portanto, entende-se que as pessoas não motivam as outras, o que se pode fazer é oferecer fatores de satisfação para as necessidades que as pessoas possuem, pois mesmo que não estejam satisfeitas elas ainda estarão motivadas a buscar esta satisfação.

2.2.7 Considerações sobre as teorias motivacionais

Apesar da existência de muitas teorias acerca da motivação, não há nenhuma que esgote o assunto, pois cada teórico aborda o tema sob uma ótica diferente. Para Handy (1978) não se deveria considerar estas teorias e suas categorias sobre necessidades de forma exclusiva, pois elas podem ser modificadas por qualquer pessoa que queira fazer acréscimos.

Dessa forma, identifica-se que não há uma teoria que englobe todo o tema com todas suas características para todos os indivíduos, pois estas teorias não são únicas

e podem ser modificadas, assim torna-se difícil definir os fatores motivacionais de forma única para todas as pessoas, pois elas são diferentes umas das outras. Com base nisso, Handy (1978) aponta que cada pessoa tem um grupo de necessidades que podem ser diferentes, sendo que esse conjunto de necessidades podem variar com o tempo.

Sendo assim deve-se compreender os riscos da interpretação incorreta sobre motivação, pois para muitas organizações é possível motivar os colaboradores, e acreditando nisso não obtém os resultados esperados, pois na realidade os colaboradores não estão desmotivados, mas sim insatisfeitos.

Para Bergamini (1990) há muitos perigos na adesão à crenças, pois com a valorização destes conceitos que verdadeiramente não condizem com o que é considerado importante em relação à motivação, no contexto organizacional terá consequências indesejadas.

Além disso, muitas empresas acreditam nos conceitos de motivação extrínseca e isso também traz riscos para as organizações. Conforme Bergamini (1990, p.33) “o perigo maior de considerar os fatores extrínsecos ao indivíduo como força da sua motivação é o de levar uma quantidade de empresas a cometer erros grosseiros”.

Com isso as organizações têm perdas significativas em seus processos gerenciais, pois acreditam que oferecendo fatores extrínsecos farão com que seus colaboradores se sintam motivados. Dessa forma faz se necessário o real conceito de motivação, pois a interpretação errada leva as organizações a erros e resultados indesejáveis.

Após os conhecimentos a respeito de motivação, é preciso compreender também as instituições do terceiro setor, já que é nele que se encontra a organização estudada neste trabalho.

2.3 Instituições do terceiro setor

Com a globalização, o mundo do trabalho tem se transformado e atualmente diversas formas ofício tem ganhado espaço. As organizações do terceiro setor nascem devido as lacunas deixadas pelo governo para o atendimento da população.

Para Tachizawa (2007) estas instituições viabilizam atividades sociais que não são desenvolvidas pelo governo.

Para Ruwer e Canoas (2010) as organizações do terceiro setor representam um fenômeno recente, que surgiu a partir da crise do estado brasileiro e das articulações da sociedade. Dessa forma é possível compreender que tais instituições têm iniciativas governamentais buscando muitas vezes suprir necessidades que o governo gera para a sociedade ou para uma classe de trabalho específica. Conforme afirma Ruwer e Canoas (2010, p. 573) essas instituições têm “atuação voltada para ações setoriais: assistência social, saúde, educação, meio ambiente, arte e cultura, cidadania, segurança alimentar, entre outros”.

O contexto que essas organizações se encontram é o de redemocratização, por isso essas instituições têm papel significativo para a sociedade, e através dessas novas maneiras de trabalho faz-se necessário compreender como é a gestão de pessoas nessas organizações. Segundo Rio (2004, p.82) “nessas instituições as pessoas atuam na produção ou destruição de interesse comum”. Assim o trabalho voluntário está completamente ligado a este setor, pois é nele que as pessoas atuam e assim o trabalho voluntário se torna uma ampliação do mercado.

Neste setor encontram-se organizações de diferentes portes e tipos. Segundo Ruwer e Canoas (2010) o terceiro setor é composto por organizações de diversos portes, desde instituições menores que atuam em pequenas localidades até organizações com atuação a nível nacional e internacional.

Tais instituições atuam em prol da sociedade onde suas atividades são desenvolvidas por voluntários. Nesse contexto essas organizações passam por alguns dilemas, entre eles Ruwer e Canoas (2010) destacam que um dos problemas enfrentados por essas instituições é a falta de participação voluntária para executar suas atividades.

Diante desse problema, é possível relacionar a motivação e satisfação para o trabalho neste tipo de organização, pois se as pessoas estiverem insatisfeitas ou não satisfeitas com a atividade desenvolvida ou com o tipo de trabalho da instituição, deixarão de colaborar de forma voluntária, já que não existe contrato de trabalho entre o voluntário e organização.

Apesar das instituições do terceiro setor terem objetivos diferentes das demais empresas, cujo foco é o lucro, elas utilizam o modelo de gestão empresarial para sua

própria gestão, isto porque essas organizações têm processos similares aos processos empresariais, nos quais necessita de pessoas para desenvolver suas atividades.

Em confirmação com isso, Sales (2013) afirma que devido ao crescimento desse tipo de organização e o interesse social sobre elas é necessário a adoção de práticas de gestão para seu funcionamento. Dessa maneira compreende-se a importância da gestão, especialmente a gestão de pessoas nesse contexto.

De acordo com Fernandes (2009, p. 9):

Se a sustentabilidade das organizações depende do comportamento profissional dos empregados, há necessidade de saber quais são os sentimentos dos empregados em relação à empresa, ao trabalho, ao desenvolvimento das tarefas.

A compreensão da gestão de pessoas é essencial, visto que as organizações são constituídas por pessoas, e nas instituições do terceiro setor essa importância é ainda maior, pois são dependentes da participação voluntária para a execução de suas atividades.

Dessa forma necessita de pessoas motivadas e satisfeitas para realizar essas atividades, de modo que pessoas insatisfeitas podem deixar de participar dessas instituições causando a elas impactos como a falta de mão-de-obra na realização das tarefas, de maneira que a mesma tenha dificuldades para cumprir sua missão social afetando assim a população que se beneficia de tais atividades.

Conforme Miranda (2009, p. 44):

A insatisfação pode levar a aumento do absenteísmo, rotatividade de pessoal, faltas e outros comportamentos indesejáveis. Portanto é interessante fomentar a satisfação dos funcionários promovendo maior envolvimento no trabalho, o que leva a trabalhadores dedicados e produtivos.

Após as análises à respeito da motivação e suas teorias, a compreensão do setor no qual a instituição estudada está inserida bem como a atuação da gestão de pessoas nesse tipo de instituição, é preciso então estudar a motivação e a satisfação no que se refere especificamente ao trabalho voluntário.

2.4 Motivação e o trabalho voluntário

Para Coda (1990, p. 66) “o trabalho pode se constituir em fonte de satisfação, perdendo características de obrigação ou castigo para os indivíduos que o realizam”. Nesse novo contexto observa-se que o trabalho é uma maneira que os indivíduos encontraram para atingir seus objetivos.

Em concordância com isso, Locke (1976, apud Bergamini e Coda, 1990, p. 66) revela que “satisfação no trabalho é um estado de prazer emocional resultante da avaliação que um profissional faz sobre até que ponto seu trabalho apresenta a capacidade de facilitar ou permitir o atendimento de seus objetivos e valores”. Ou seja, o trabalho voluntário tem um sentido na vida das pessoas, elas se comprometem com a empresa à medida que veem nele a possibilidade de obter satisfação.

No trabalho voluntário o entendimento da satisfação tem grande importância. Pois se os voluntários não estiverem satisfeitos nas instituições ou com o trabalho realizado deixarão estas organizações para buscar sua satisfação. Assim conclui-se que os voluntários podem deixar as organizações não por não se sentirem desmotivados, mas sim por estarem insatisfeitos, visto que a motivação de buscar a satisfação de suas necessidades ainda está presente no indivíduo.

O trabalho de forma voluntária tem ganhado força na sociedade pelo fato da desigualdade social ocasionada pelo enfraquecimento do governo. (SALAZAR, SILVA e FANTINEL, 2014). Com isso diversas pessoas buscam ajudar aqueles que precisam e dependem da solidariedade da população, sendo o bem social uma das principais características.

De acordo com Silva et al. (2015, p.159):

O trabalho voluntário pode ser caracterizado por pequenas ou amplas ações, que vão de atividades realizadas em organizações formais voltadas para esse fim até a participação informal em campanhas ou ajuda a pessoas próximas, podendo ser realizada por iniciativa própria ou por convite.

Ou seja, aquele que se dispõe a ajudar mesmo com pequenas ações também podem ser considerados voluntário, sendo que o motivo da prestação desse trabalho é a ajuda às pessoas ou causas e a satisfação de necessidades pessoais. Silva (2015)

aponta também que o significado do trabalho voluntário envolve o desenvolvimento das pessoas, realizações e reconhecimento do trabalho.

O trabalho voluntário tem ganhado visibilidade recentemente, pois muitas pessoas passaram a vê-lo como algo bom para a sociedade, e por ser algo que tem se intensificado recentemente os estudos sobre o tema ainda são poucos. Para Rio (2004) o voluntariado ainda está se desenvolvendo, e por conta disso as informações a respeito disso ainda são escassas.

Este tipo de trabalho chama a atenção para o conhecimento do seu sentido, nessa ideia Blasco e Parrella (1993 apud Rio 2004) identificaram quatro momentos em que houve manifestações do trabalho voluntário na história. O primeiro momento identificado pelas autoras foi no século vinte em que as famílias mais ricas efetivavam suas boas intenções por meio de ajuda às famílias carentes, assim estas ações eram baseadas em princípios.

O segundo momento citado é no pós-guerra em que questões sociais estavam em evidência e nesse contexto era necessário criar ações para ajudar a sociedade que havia acabado de sair da guerra. O terceiro momento em que se percebe o trabalho voluntário foi na década de 1970 no qual o comportamento passava por grandes transformações, politizando e polemizando as relações, por isso a população vivia momentos de insegurança e vulnerabilidade necessitando de ações para diminuir setores excluídos e combater transformações radicais da sociedade.

Por fim o quarto momento mencionado pelas autoras foi na década de 1980, período marcado pela democratização, em que os países da América diminuíram os investimentos em assistência social, assim começaram a surgir às organizações não governamentais (ONG) para atuar em favor da sociedade.

No Brasil, as ações voluntárias surgiram há séculos atrás. De acordo com Rossetti e Teixeira (2000, p. 25) “ O trabalho voluntário no Brasil surgiu no século XVI, com as Santas Casas de Misericórdia, trazidas pelos portugueses e consideradas pioneiras de ações beneficentes”. Dessa forma identifica-se que apesar do trabalho voluntário ter ganhado notoriedade recentemente, desde décadas atrás já se realizava ações que ao se estudar de forma mais profunda constatou-se seu caráter voluntário.

Contudo, o conceito de trabalho voluntário teve mudanças, pois havia confusão no que se refere ao conceito do trabalho voluntário e doações. (RIO, 2004). Dessa maneira faz-se necessário compreender os conceitos de voluntariado, entendendo

que o voluntário é a pessoa que realiza trabalho social movido pelos seus valores e interesses. Rio (2004) afirma que foi em 1990 que iniciaram os debates a respeito de trabalho voluntário e doação individual. Por esse motivo o trabalho voluntário foi reconhecido e regulamentado por meio de legislação.

Entretanto a prática do voluntariado não deixa de ser uma doação individual onde as pessoas empenham seu tempo e suas habilidades e essas práticas são resultados de fatores intrínsecos de cada pessoa. Nessa reflexão Dohme (2000 apud Rio 2004) menciona que as forças motivacionais atendendo uma inquietação interior é o que move alguém a ser voluntário.

Além disso, pode-se dizer também que a dedicação para ser voluntário sofre influência das crenças e costumes. Segundo Rio (2004, p. 77) “os valores espirituais, culturais e religiosos impulsionam esse trabalho”. Então os valores que as pessoas possuem em relação à cultura e religião que seguem também podem ter peso sobre a decisão de se tornar voluntário. Ainda para Rio (2004) quando alguém realiza este trabalho ela passa por mudanças e conseqüentemente transforma o que está a sua volta. Em razão disso constata-se que as instituições que recebem os voluntários também podem ser modificadas.

Para as instituições que necessitam da mão-de-obra voluntária para desenvolver seus trabalhos é preciso compreender que os voluntários podem mudar estas organizações. Por isso é tão importante que esses voluntários estejam satisfeitos e tenham os objetivos compatíveis com os da instituição de maneira a mudar a organização de forma positiva.

De acordo com Salazar, Silva e Fantinel (2014, p.174) “a motivação do voluntário se constrói em uma dinâmica própria, marcada pelo conjunto de contextos e grupos sociais que envolvem uma organização específica”. Ou seja, o contexto em que as pessoas estão inseridas tem influência direta na motivação para essa forma de trabalho.

Os fatores culturais, por exemplo, tem grande interferência no assunto, pois dependendo da cultura de determinado local as pessoas podem ter um comportamento diferente em relação à sociedade. As pessoas por serem diferentes das outras possuem então comportamentos distintos. Assim cabe neste trabalho compreender as características do comportamento das pessoas que prestam o trabalho voluntário.

Para Bergamini (1993) um dos estilos é o de participação, que move o comportamento motivacional e está relacionado com o fato das pessoas com este tipo de comportamento acreditarem que para suas vidas ter sentido é preciso ajudar no desenvolvimento do outro.

As pessoas que têm essa convicção descobrem o seu melhor através da sua contribuição para as outras pessoas. Dessa forma identifica-se que o voluntário é regido por este tipo de comportamento, ou seja, a participação do indivíduo nas realizações do outro, se doando para ajudar no crescimento de outros indivíduos. Bergamini (1993) lista características que deixam as pessoas que possuem este estilo comportamental, encorajadas e desencorajadas a agir, sendo que as que deixam as pessoas incentivadas são:

- A constatação da importância de sua colaboração no desenvolvimento do grupo de trabalho que participam;
- Quando os problemas são solucionados com a atenção que merecem e;
- Quando todos que se interagem no grupo dão o melhor de si para fazer jus a confiança que é destinada a eles.

Por outro lado, a autora destaca como característica desestimulante:

- O fato dos participantes não se mostrarem interessados em colaborar com o grupo como um todo;
- Quando as contribuições não são valorizadas e;
- Quando fatores como falta de princípios e irresponsabilidade imperam no ambiente.

É importante conhecer as características motivacionais para entender o comportamento das pessoas em relação a determinada situação. Segundo Bergamini (1993, p. 70) “à medida que se conhece os traços motivacionais de uma pessoa, seu comportamento será mais facilmente compreendido”. Assim é possível identificar os motivos que levam as pessoas a ter determinadas atitudes.

Nessa ideia, Rossetti e Teixeira (2000, p. 36) apontam que “alguns dos motivos para ser voluntário são naturais, instintivos envolvidos nas emoções. As emoções exercem efeitos motivadores sobre o comportamento”.

Além do conhecimento sobre a motivação é preciso compreender também os fatores de satisfação que os voluntários buscam, uma vez que pessoas insatisfeitas com relação ao trabalho desenvolvido, passa a ter um rendimento reduzido. Conforme

Rossetti e Teixeira (2000, p. 45) ” a atividade voluntária contém em si a satisfação pessoal. Aqueles que só trabalham porque são obrigados não descobrem o prazer do trabalho como voluntário”.

Para as organizações que dependem unicamente do trabalho voluntário é importante buscar satisfazer seus colaboradores, uma vez que pessoas insatisfeitas partem destas instituições em busca de outras onde possam conseguir satisfação. Por isso, é necessário que os voluntários tenham satisfação com o que fazem, e assim, continuem na organização. Para Handy (1978), quando os funcionários estão satisfeitos tendem a permanecer na instituição.

Por isso, para melhor compreensão dos fatores motivacionais para o trabalho voluntário é ideal o entendimento de conceitos como subjetividade e bem-estar subjetivo. A subjetividade trata-se de todos os fatores internos e íntimos de cada pessoa. É constituída pelas experiências particulares de cada indivíduo, correspondendo ao modo como cada um experimenta suas vivências internamente, ou seja, a subjetividade diz respeito ao modo como cada pessoa se relaciona consigo mesmo e com os outros, envolvendo pensamentos e sentimentos que cada um desenvolve. Para Silva (2009, p. 170) “ a subjetividade é entendida como aquilo que diz respeito ao indivíduo, ao psiquismo ou a sua formação, ou seja, algo que é interno”.

É importante conhecer este conceito no que se refere ao trabalho voluntário, pois as pessoas que se doam para este tipo de ofício têm consigo razões e motivações subjetivas com relação aos seus valores pessoais e sua maneira de lidar com o próximo. Por isso, a compreensão da subjetividade é essencial, pois ela se refere a maneira com que cada pessoa interpreta o mundo e se relaciona com ele.

Como o homem é um ser social e precisa estar em convívio com outras pessoas, ele desenvolve certas habilidades e o mais importante, realiza seus propósitos, que muitas vezes é concretizado através desse trabalho voluntário. Segundo Aita e Facci (2011. p. 35) “o sujeito desenvolve as características especificadamente humanas à proporção que internaliza o trabalho social, o modo de pensar e agir cristalizado na sociedade na qual está inserido”.

As pessoas têm necessidade de se relacionar com as outras e o modo como cada indivíduo constrói seus relacionamentos é diferente, pois cada pessoa possui uma maneira de entender o mundo. Assim Vigotsky (2000 apud Aita e Facci 2011, p. 36) menciona que “o fundamento de todas as funções psicológicas superiores são as

relações humanas, sua gênese é social (...) dessa forma o indivíduo se constitui a partir do outro”.

Portanto, ao se tratar do trabalho voluntário, a questão da subjetividade possui muita relevância, isto porque cada pessoa que se dispõe a este trabalho traz consigo componentes subjetivos diferentes que os levam a ser voluntários. Para Martins (2007 apud Aita e Facci 2011) a essência do homem é o trabalho, pois é por essa atividade que o homem constrói a si mesmo e ao mundo.

A subjetividade tem ligação direta com o bem-estar das pessoas, pois o bem-estar que cada um sente trata-se de entendimentos subjetivos de cada um. Pode-se relacionar o bem-estar das pessoas com o trabalho, uma vez que, é no ambiente de trabalho que as pessoas passam grande parte do seu tempo envolvendo assim emoções e sentimentos. (SOUZA; BERTOLINI; RIBEIRO, 2014).

A busca pelo bem-estar vem desde muito tempo atrás, tal fator já atuava como impulso para buscar conquistas para a sociedade. Rio (2004) confirma esta ideia ao afirmar que desde o início do século vinte que o bem-estar começou a ser utilizado como forma de promover a universalização de direitos sociais. O bem-estar é, portanto um fator que faz com que as pessoas desde décadas atrás comessem a realizar ações benéficas para a sociedade. Dessa forma é notória a relação do bem-estar com a prestação do trabalho voluntário.

A compreensão do bem-estar subjetivo (BES) torna-se essencial já que o assunto aborda o estado subjetivo de felicidade dos indivíduos, de forma que tais entendimentos possibilitam uma maior compreensão no que diz respeito ao bem-estar das pessoas e o trabalho voluntário.

Para Passareli e Silva (2007 apud Assis, Faria e Lins (2014) é muito importante conhecer o BES, pois ele beneficia as pessoas com relação ao modo que ela se vê e enxerga aos demais, o que resulta em um maior contentamento na vida cotidiana e no relacionamento social. Assim é possível relacionar o BES com os fatores de satisfação, visto que o BES trata-se do estágio posterior ao alcance da satisfação.

Em concordância, Moura e Souza (2007) afirmam que:

(...) o trabalho voluntário pode ser considerado como uma atividade em que o indivíduo desenvolve com o objetivo de se fazer algo útil e prazeroso, além de ser não compulsório, não-remunerado e ser movido por motivos tais como altruísmo, interesse próprio, sociabilidade, razões religiosas, afetivas ou

aflictivas, resultantes de sentimentos de culpa ou de obrigação para com o outro, ou, ainda, de responsabilidade.

Portanto, para a realização do trabalho voluntário os participantes devem ser satisfeitos com o que realizam como forma de dar continuidade as ações desenvolvidas por eles na organização que participam.

3 METODOLOGIA

Para elaborar a fundamentação teórica deste trabalho, buscou-se por fontes bibliográficas com o intuito de se familiarizar com o tema, entendendo a gestão de pessoas, motivação e o trabalho voluntário em instituições sem fins lucrativos. Assim após conhecer os principais aspectos deste tema, será possível detectar os impactos que a insatisfação pode trazer para essas instituições.

Quanto à natureza deste trabalho será feita uma pesquisa aplicada onde se busca, a partir dos conhecimentos teóricos, solucionar o problema de pesquisa evidenciado. Para Gil (2008, p. 26) a principal característica da pesquisa aplicada é o “interesse na aplicação, utilização e consequências práticas dos conhecimentos”.

Já com relação aos objetivos, é a realização de uma pesquisa exploratória através da utilização de diversos tipos de bibliografias a fim de criar uma familiarização com o tema em questão e também um estudo de caso com uma associação de classe sem fins lucrativos.

A pesquisa exploratória é utilizada como meio de obter melhor conhecimento sobre uma variável e a partir desse conhecimento torna-se possível realizar uma investigação mais intensa e assim obter maiores conhecimentos sobre tal variável. (CHEHUEN NETO; LIMA, 2012).

Tal estudo tem como foco identificar e descrever quais são os fatores motivacionais dos voluntários das organizações sem fins lucrativos e quais os impactos que a insatisfação dos mesmos traz para as instituições.

Com relação à abordagem desta pesquisa, tem-se como foco o método qualitativo, utilizando-o para realizar a interpretação dos resultados que serão comparados com as informações levantadas através das bibliografias utilizadas. Conforme Martins Junior (2011, p. 83) “a análise qualitativa é a análise do conteúdo resultante da coleta de dados”.

Segundo Marconi e Lakatos (2003, p. 158) “A pesquisa bibliográfica é um apanhado geral sobre os principais trabalhos já realizados, revestidos de importância, por serem capazes de fornecer dados atuais e relevantes relacionados com o tema”.

Então para levantar os dados da pesquisa bibliográfica deste projeto, utilizaram-se fontes secundárias como livros de principais autores sobre o tema, artigos, trabalhos de conclusão de cursos, dissertações, periódicos (jornais e revistas),

anais e demais materiais digitais encontrados em bancos de dados como Spell, Scielo, Google, Google acadêmico, Google livros e bibliotecas da FATEC, USP, UNICAMP e UNESP que abordam este tema.

Quanto às técnicas utilizadas para a localização dos livros, artigos e trabalhos nos bancos de dados mencionados, foi utilizado palavras chaves como “Gestão de Pessoas”, “Gestão de Pessoas Motivação”, “Gestão de Pessoas Instituições sem fins lucrativos”, “Motivação trabalho voluntário”, “Trabalho voluntário instituições sem fins lucrativos”, “Teorias motivacionais”, usando filtros como, por exemplo, o campo resumo quando havia essa opção para localizar os arquivos mais relevantes. Com esta busca foram encontrados diversos arquivos e dentre eles foram selecionados os mais relevantes, sendo que tais itens complementaram a compreensão sobre o tema em questão.

Para complementar ainda mais os conhecimentos sobre o tema foi realizado um estudo de caso com uma associação de classe, sem fins lucrativos, da cidade de Santa Bárbara D’ Oeste, colhendo informações com os voluntários da mesma.

Nessa ideia, Silva e Ferreira (2015) afirmam que os estudos de caso são focados em um indivíduo, um pequeno grupo, uma instituição, um programa ou um evento. O estudo de caso tem como característica o estudo mais profundo sobre um algo específico, permitindo a obtenção de maiores conhecimentos sobre um assunto.

Com relação ao instrumento de pesquisa Chehuen Neto e Lima (2012, p. 42) afirmam que o instrumento “determina a adoção de técnicas específicas com o intuito de obter os dados necessários”. Assim, para colher os dados dos colaboradores voluntários serão feitas quatro entrevistas individuais aplicadas na própria instituição, sendo a entrevista semiestruturada, ou seja, haverá uma combinação de perguntas fechadas elaboradas pela autora com questões abertas.

Para Silva e Ferreira (2015) quando são feitas entrevistas semiestruturadas, há a combinação de perguntas abertas e fechadas e o informante tem a possibilidade de falar sobre o tema com mais liberdade.

Com relação aos entrevistados, foram selecionados dentre os oito colaboradores voluntários, quatro deles para a aplicação da entrevista. Esses colaboradores foram escolhidos utilizando como critério o maior número de atividades desempenhadas por eles.

4 ESTUDO DE CASO

Para a realização deste trabalho, além das bibliografias utilizadas, optou-se por realizar um estudo de caso para obter maiores resultados sobre o tema em questão. Como já mencionado, este estudo visa aumentar os conhecimentos sobre o assunto através do estudo aplicado em uma Associação na qual possui uma equipe de colaboradores voluntários. Assim, por meio desta pesquisa será possível solucionar a questão problema evidenciada neste trabalho.

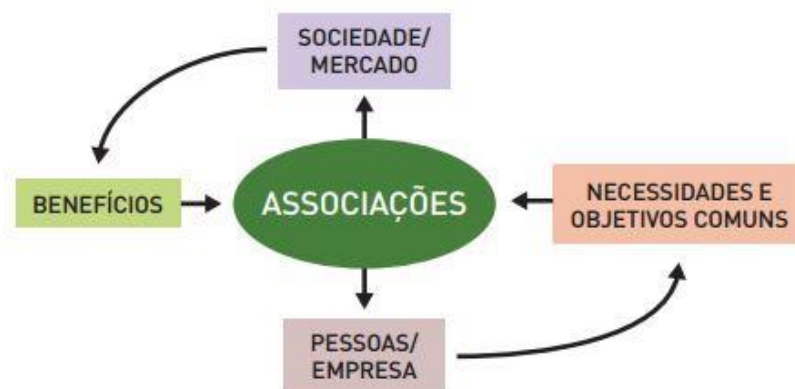
4.1 Caracterização da instituição

O estudo de caso será realizado em uma associação de classe que compõe o terceiro setor, intitulada Associação dos Condutores Escolares da cidade de Santa Bárbara D' Oeste (ACESBO).

As associações são formadas por um grupo de pessoas que se reúnem para atingir um determinado fim. Ela não visa o lucro e, portanto, seus resultados financeiros não são divididos entre os participantes. Sua função é atender as áreas assistencial, ambiental, social, etc. Elas são dirigidas por um estatuto social. (SETOR, 2017)

Esquemáticamente as associações podem ser representadas como:

Figura 2 - Funcionamento das associações



Fonte: SETOR, 2017

A ACESBO é uma associação de classe de condutores escolares, foi criada em 2012 através de uma iniciativa dos condutores escolares autônomos da cidade, sem fins lucrativos, políticos, partidários ou religiosos, que visa à melhoria das condições do transporte escolar, gerando benefícios para os associados e para a população barbarensense.

A Associação atua na representação dos condutores escolares associados junto à prefeitura e a população, reivindicando os interesses da categoria, e buscando parcerias para sua viabilização.

Os trabalhos em prol da categoria tiveram início através da criação de uma comissão de condutores escolares que formam a diretoria da associação e se reúnem constantemente em busca de melhorias para a classe. Esses membros da diretoria têm algumas funções, sendo por meio do cumprimento destas atividades que a instituição permanece ativa.

Para o cumprimento dessas funções a instituição conta com oito condutores voluntários que se disponibilizam para desenvolver os trabalhos da associação, dessa forma não possuem nenhuma remuneração.

As atividades desenvolvidas por os membros referem-se a questões administrativas para o funcionamento da instituição, como o gerenciamento de contas a pagar, comunicação dos acontecimentos relacionados ao transporte escolar com os demais condutores, população que utiliza esse tipo de transporte e com órgãos ligados ao transporte como Departamento de trânsito (DETRAN) e a Empresa Metropolitana de Transportes Urbanos de São Paulo (EMTU), com outras associações e sindicatos e também com a prefeitura da cidade.

Além disso, a associação também conta com voluntários para tratar de assuntos burocráticos, como a preparação de documentos relacionados ao transporte, e também é preciso cuidar das compras quando há falta de algum material na instituição. Para desenvolver essas atividades os condutores se organizam em reuniões na instituição ou se comunicam por meios digitais e decidem quais pessoas farão as atividades conforme a disponibilidade de cada um.

No estatuto legal formulado e devidamente registrado para o funcionamento lícito da mesma, esses voluntários possuem “cargos”, como presidente, vice-presidente, tesoureiro, entre outros, porém na prática, muitas vezes alguém acaba tendo que realizar atividades que não condiz com seu “cargo”, isso porque as vezes

o responsável não tem disponibilidade então alguém precisa executar essas atividades para que não fiquem sem fazer.

4.2 Amostra estudada

A população pesquisada constituiu-se de quatro pessoas, entre elas o presidente da instituição estudada e mais três membros do conselho da organização. Para a escolha dos entrevistados o único critério utilizado foi a seleção dos colaboradores que trabalham na Associação desde sua criação. Foram realizadas quatro entrevistas semiestruturadas com os voluntários e todos os entrevistados consentiram na divulgação de suas respostas neste trabalho.

4.3 Coleta dos dados

Para a coleta dos dados utilizou-se entrevistas (Apêndice A), seguindo um roteiro contendo dez questões cada uma com um objetivo a ser esclarecido acerca do tema abordado. As entrevistas foram realizadas na própria organização, pessoalmente com cada entrevistado de forma individual para que assim se sentissem mais à vontade para responder as questões com base nos seus conceitos sem influência das opiniões dos demais entrevistados.

Primeiramente realizou-se uma entrevista piloto a fim de detectar a necessidade de possíveis mudanças no roteiro e depois realizou-se as demais entrevistas conforme a disponibilidade dos entrevistados. As respostas de cada entrevistado foram gravadas e posteriormente transcritas para o presente trabalho para a realização das análises dos dados obtidos.

4.4 Apresentação dos dados

As entrevistas realizadas tiveram o intuito de identificar os fatores motivacionais dos colaboradores entrevistados, por isso seguiu-se um roteiro de entrevista onde os pontos analisados foram pensados com base em objetivos definidos que levassem o entrevistado a mencionar aspectos importantes para solucionar a situação problema deste trabalho.

O primeiro ponto tinha o intuito de detectar quais as razões levaram o entrevistado a realizar o trabalho voluntário e dos quatro entrevistados, dois responderam que o que os levaram a ser voluntários foi à vontade de ajudar outras pessoas, já para os outros dois, um mencionou como razão a busca por melhorias nas condições de trabalho e o outro, a necessidade do transporte escolar possuir uma representação nos órgãos estaduais e também a necessidade dos condutores lutarem por seus direitos.

Já a segunda questão foi elaborada para verificar a importância do trabalho voluntário que eles realizam em suas vidas e dois entrevistados citaram que é importante porque através desse trabalho eles conseguem ajudar mais pessoas. A terceira entrevistada destacou o seu crescimento pessoal realizando este trabalho e o quarto entrevistado relatou que o trabalho voluntário agregou valores em sua vida, pois foi através do seu aceite como voluntário que ele se interessou pelos estudos e voltou a estudar.

O terceiro tópico analisado foi com relação a permanência deles na instituição, tendo como propósito descobrir o porquê da continuidade dos colaboradores ouvidos. E todos deram respostas semelhantes, mencionando como motivo de permanência a vontade de buscar melhorias, conquistas e os resultados positivos que já alcançaram.

A respeito da quarta questão, buscava-se checar os pontos positivos e também negativos na visão dos entrevistados com relação ao trabalho voluntário. Para todos os entrevistados o principal ponto positivo são as conquistas que já conseguiram para o transporte escolar e a busca por mais resultados. Já de negativo, três citaram a falta de união da categoria do transporte escolar e um deles mencionou a falta de apoio dos órgãos públicos da cidade.

Com o intuito de descobrir os fatores de satisfação e insatisfação pediu-se para que os mesmos mencionassem sobre estes aspectos (quinta pergunta) em relação ao trabalho realizado e sobre a satisfação todos mencionaram que se sentem satisfeitos quando conseguem conquistas para a associação. Já o sentimento de insatisfação para três dos entrevistados vem quando seus esforços não são reconhecidos, o outro colaborador respondeu que se sente insatisfeito quando outros condutores não ajudam com o trabalho.

Como este estudo busca compreender também quais são as consequências que a organização estudada pode sofrer com a insatisfação dos condutores, na sexta questão foi pedido que os entrevistados mencionassem conforme sua opinião o que a associação pode sofrer caso cada um esteja insatisfeito e dois colaboradores responderam que o principal impacto para a organização é a associação deixar de existir, outro entrevistado mencionou que caso ele e os demais estejam insatisfeitos tudo o que já se conquistou pode se extinguir. Já o segundo entrevistado citou que no seu ver a associação apenas pode perder um sócio.

Para verificar se os colaboradores possuem algum tipo de interesse pessoal foi elaborada a sétima pergunta onde duas pessoas responderam que não possuem interesses pessoais, apenas profissionais, já o terceiro entrevistado mencionou que seu interesse é buscar melhorias para o trabalho de todos e tudo o que conseguir será benéfico para ele próprio. O quarto colaborador relatou que com esse trabalho ele ganha muita experiência, principalmente com relação à legislação que se refere ao transporte escolar.

O oitavo ponto analisado objetivou-se checar quais são os motivos que fazem com que eles se dediquem as atividades da associação, e neste ponto cada entrevistado apresentou uma ideia diferente, para a primeira o motivo foi à necessidade dos condutores da cidade ter uma representação, já o segundo mencionou que a participação com o grupo de voluntários foi a sua principal motivação, o terceiro disse que a busca por vitórias para a organização e seus membros o levou a se dedicar ao trabalho e o último entrevistado relatou que sua motivação por esse trabalho foi considerar o mesmo como um desafio para ele enfrentar.

Para apurar se o tempo dedicado e as atividades realizadas afetam os voluntários fez-se a nona pergunta e assim dois entrevistados responderam que se

sentem muito satisfeitos com o que fazem pela instituição, o segundo colaborador citou que a questão do tempo não atrapalha nas atividades realizadas, desde que haja um planejamento. E o quarto entrevistado mencionou que consegue dividir bem o tempo e gosta de realizar as atividades para a associação.

Por fim, o último ponto analisado (décima questão) teve como finalidade descobrir o que os voluntários esperam com o trabalho que realizam, e o entrevistado dois e quatro apresentaram respostas semelhantes, pois esperam que a associação tenham um progresso e continuidade do trabalho em prol dos condutores, já a primeira colaboradora citou que espera que um dia a associação tenha uma sede própria e consiga conscientizar mais pessoas a lutar pela sua categoria de trabalho, e o terceiro voluntário espera que haja uma união da categoria dos condutores e uma prestação de serviço melhor para a população.

Depois desta apresentação sobre os dados obtidos com as entrevistas, será feita uma análise dos mesmos, organizando-os e verificando a relação de cada resposta com o conteúdo bibliográfico pesquisado.

4.5 Análise dos dados

Com os estudos bibliográficos e as informações obtidas com as entrevistas verifica-se que os principais fatores motivacionais dos colaboradores voluntários são intrínsecos e estão relacionados às necessidades de desenvolvimento e crescimento pessoal, alcançar objetivos profissionais para a categoria como um todo, ter reconhecimento do trabalho que é realizado, acreditar na colaboração dos mesmos para o desenvolvimento da Associação, o prazer pelo trabalho que realizam, a satisfação pelas conquistas que já conseguiram através do trabalho voluntário, a necessidade de poder, uma vez que para eles é importante conseguir unir a categoria do transporte escolar e conscientizar os condutores a lutarem pelo seu trabalho e as relações afetivas pelo fato dos voluntários se unirem a um grupo para buscar os mesmos objetivos.

Para autores como Pedroso (2012) a motivação é compreendida como um estímulo que surge de uma necessidade por algo, fazendo com que o indivíduo

busque alcançar determinado objetivo para satisfazer esta necessidade. Esta afirmação assemelha-se com as respostas dos entrevistados, pois ao serem questionados sobre o motivo que os levaram a se tornarem voluntários e a importância desse trabalho na vida dos colaboradores os mesmos disseram que foi a necessidade pessoal que sentem em ajudar outras pessoas, ou seja, são necessidades intrínsecas.

E1: “(...) foi a vontade de ajudar o próximo...”.

E2: “(...) tive mais tempo para começar a ajudar...”.

E3: “(...) com o trabalho voluntário eu ajudo o próximo...”.

Outro ponto que se relaciona com os conceitos de motivação citados por autores, como Fernandes (2009) foi com relação ao objetivo dos voluntários, e ficou evidente nas entrevistas que todos buscam conquistas para a instituição e melhorias para o transporte escolar e para os condutores, ainda que também tenham interesses para si mesmo com essas conquistas, assim como menciona a E1: “sinto que fazendo isso também me ajuda” e o E3 “(...) o que eu conseguir vai me beneficiar também”.

Relacionando as informações com as teorias estudadas é possível observar que as necessidades que os voluntários têm estão ligadas as necessidades de estima descritas por Maslow, pois os colaboradores deixaram claro suas necessidades de serem valorizados e reconhecidos pelos demais membros da instituição. O E3 cita que nem todos abraçam a causa de lutar por mais conquistas que certamente seriam maiores se outras pessoas lutassem, já o E2 e 4 mencionam a falta apoio e a desunião dos outros condutores escolares. Todos os entrevistados ressaltam a falta de reconhecimento como um ponto negativo no trabalho que realizam.

E1: “fico insatisfeita quando não reconhecem nosso trabalho (...) buscamos apenas o reconhecimento”.

E2 “você não tem o reconhecimento que deveria ter”

E3 “As pessoas não ajudam no trabalho desenvolvido e ainda falam mal”.

E4 “Às vezes você não é reconhecido”.

A questão do reconhecimento também é abordada por Herzberg, onde o autor cita o reconhecimento como um fator motivacional dos indivíduos. Além disso, Herzberg, assim como Alderfer, McClelland e Maslow, também trata do desenvolvimento e crescimento pessoal, essa ideia assemelha-se com a resposta do entrevistado 4: “Este trabalho agregou valores, pois através desse trabalho voltei a estudar e fazer faculdade (...)”. Ainda para o E4, menciona que com o trabalho

voluntário adquiri “experiência de vida, aqui eu tenho experiência com as leis”. E a resposta da E1: que foi: “(...) sou muito grata a tudo que é feito e conquistado, aqui aprendi muito”.

Outro ponto importante é com relação à teoria de Maslow e também de McClelland, onde falam sobre as necessidades de associação, ou seja, das pessoas se relacionarem com as outras, e também com a questão da subjetividade, que diz respeito ao modo como as pessoas enxergam o mundo e se relacionam com ele, essa necessidade é comum entre os entrevistados, pois para eles é muito importante fazer parte de um grupo que se une em prol de ajudar outras pessoas. O E2, por exemplo, menciona que o que o faz se dedicar à instituição é sua disponibilidade em participar junto ao grupo para ajudar os outros participantes da Associação.

Já com relação aos impactos que a instituição pode sofrer caso os voluntários estejam insatisfeitos, pode-se destacar falta de mão-de-obra, pois os próprios voluntários citam que não veem o interesse de outras pessoas em dar continuidade à instituição, além disso, para eles o maior impacto para a organização seria eles deixarem o trabalho voluntário e dessa forma a associação se extinguir.

Entretanto, mesmo com a falta de união dos outros membros da organização como um todo, citada pelos entrevistados, é possível compreender que este fator não os faz deixar a organização, mas também não estão satisfeitos com essa situação, isso se relaciona com os fatores motivacionais, descritos por Herzberg, onde para o autor, quando eles não estão presentes geram a não-satisfação.

Assim, compreende-se que a união não só dos demais voluntários, mas também dos outros condutores e o empenho para ajudar na busca pelas conquistas são os principais fatores de satisfação para eles, proporcionando assim seu bem-estar, uma vez que, o trabalho é desenvolvido com muito amor e entusiasmo, segundo os voluntários.

(E1:) “você faz as coisas com um amor que transborda, porque a gente gosta cada vez mais de fazer isso”.

(E3) “Tudo que faço pela associação me deixa muito satisfeito”.

(E4) “(...) quando estou fazendo algo pela associação é porque eu gosto”.

Como na teoria os colaboradores também acreditam que caso eles estejam insatisfeitos a instituição em que eles prestam serviço podem sofrer impactos como

a perda de tudo que já foi conquistado, a falta de interesse por parte de outras pessoas em se dedicar voluntariamente e a possibilidade da Associação deixar de existir.

“O que pode acontecer é perder o entusiasmo e por isso a associação acabar”

- E1:.

“Se eu tiver insatisfeito e parar de trabalhar (...) todo trabalho já feito pode ir por água abaixo” – E3.

“Se eu desanimar e parar, a associação pode até acabar, pois não se vê o interesse de muitos outros condutores de dar continuidade” – E4.

Então pode se entender com isso que se os entrevistados estiverem satisfeitos darão continuidade à organização que colaboram, conforme pode ser observado nas respostas, como por exemplo, da E1: que respondeu “não devemos desistir jamais (...)”, e do E2 que mencionou que “enquanto tiver condições se deve continuar até onde der (...)”.

Portanto, após a análise e as teorias estudadas é possível dizer que os fatores motivacionais são intrínsecos, ou seja, são as razões internas que fazem os colaboradores se dedicarem ao trabalho voluntário e não extrínsecos, com isso é essencial que a organização busque proporcionar satisfação aos colaboradores para que eles permaneçam na instituição e assim evite os impactos que a insatisfação pode ocasionar.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo geral a identificação dos fatores motivacionais do trabalho voluntário e quais os impactos que a instituição pode sofrer caso os colaboradores estejam insatisfeitos.

Para alcançar o objetivo deste trabalho foram utilizadas diversas fontes bibliográficas que abordam o assunto para obter maiores conhecimentos sobre os conceitos de motivação e suas teorias, satisfação, as instituições que formam o terceiro setor e os conceitos do trabalho voluntário.

Realizou-se também um estudo de caso em uma associação de classe sem fins lucrativos que conta com voluntários para desenvolver algumas de suas atividades, com as entrevistas efetuadas com alguns dos colaboradores, foi demonstrado que os fatores motivacionais são intrínsecos e os voluntários possuem a necessidade de ajudar as outras pessoas que participam da associação e formam a mesma classe de trabalho que eles.

Com a análise dos dados obtidos com as entrevistas, foi possível identificar que os principais fatores motivacionais do trabalho voluntários para os colaboradores da instituição estudada, estão relacionados com os fatores intrínsecos, sendo eles o reconhecimento pelo trabalho desenvolvido, crescimento e desenvolvimento pessoal e alcance dos objetivos profissionais, além de acreditarem na importância da sua participação para o desenvolvimento da organização.

Com relação aos impactos que a organização pode sofrer com a insatisfação dos voluntários, ficou evidenciado que a maior consequência que a associação pode sofrer é não ter continuidade de suas atividades, já que os voluntários não veem o interesse de outras pessoas em fazer com que a organização tenha continuidade.

Portanto através dos conhecimentos adquiridos com os embasamentos teóricos e com o estudo de caso realizado, foi possível atingir os objetivos definidos com sucesso e responder a questão problema deste trabalho de conclusão de curso.

O estudo foi realizado com uma organização onde o número de voluntários é pequeno, entretanto, demonstrou que o tema pode ser amplamente estudado, e como não há muitos estudos sobre os fatores motivacionais no trabalho voluntário, a autora sugere como contribuição final deste trabalho, uma continuidade deste tema, por meio de pesquisas com um número maior de voluntários para que as organizações saibam

o que os voluntários buscam e assim consigam mantê-los nas instituições, para evitar os impactos negativos que a insatisfação dos voluntários pode acarretar.

REFERÊNCIAS

AITA, Elis Bertozzi; FACCI, Marilda Gonçalves Dias. Subjetividade: Uma análise pautada na psicologia histórico-cultural. **Revista de Psicologia**, Belo Horizonte - MG, v. 17, n. 1, p. 32-47, abr. 2011.

ARCHER, Earnest R.. O mito da motivação. In: BERGAMINI, Cecília Whitaker; CODA, Roberto (Org.). **Psicodinâmica da vida organizacional**. São Paulo - SP: Livraria Pioneira, 1990. Cap. 1. p. 3-24.

ASSIS, Cleber Lizardo de; FARIA, Deyse Ferracioli; LINS, Laís Fernanda Tenório. Bem-estar subjetivo e qualidade de vida em adeptos de Ayahuasca. **Psicologia e Sociedade**, Cacoal - RO, v. 26, n. 1, p.224-234, fev. 2014.

BRANDÃO, Isac de Freitas et al. SATISFAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO: UM ESTUDO NA SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DO TRABALHO E EMPREGO NO CEARÁ. **Revista Eletrônica de Administração**, Fortaleza-CE, v. 77, n. 1, p.90-113, 01 abr. 2014. Quadrimestral. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/read/v20n1/a04v20n1.pdf>>. Acesso em: 19 out. 2017.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. A dinâmica da motivação. In: BERGAMINI, Cecília Whitaker; CODA, Roberto (Org.). **Psicodinâmica da vida organizacional**. São Paulo - SP: Livraria Pioneira, 1990. Cap. 2. p. 25-44.

_____. **Motivação**. 3. ed. São Paulo - SP: Atlas, 1993. Cap.4. 139 p.

CHEHUEN NETO, José Antônio; LIMA, William Guidini. Tipos de pesquisa científica. In: CHEHUEN NETO, José Antônio (Org.). **Metodologia da pesquisa científica: Da graduação à pós-graduação**. Curitiba - Pr: Crv, 2012. Cap. 5. p. 97-120.

CODA, Roberto. Satisfação no trabalho e políticas de RH. In: BERGAMINI, Cecília Whitaker; CODA, Roberto (Org.). **Psicodinâmica da vida organizacional**. São Paulo - SP: Livraria Pioneira, 1990. Cap. 4. p. 65-86.

DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. **Comportamento humano no trabalho**. São Paulo - SP: Pioneira, 1992. Cap. 3. 207 p.

FERNANDES, Patrícia Ramos Silva. **Causas de desmotivação no trabalho em uma empresa pública federal.** 2009. 68 f. Monografia (Especialização) - Curso de Orçamento e Finanças, Universidade de Brasília, Brasília - DF, 2009. Disponível em: <http://bdm.unb.br/bitstream/10483/1654/3/2009_PatriciaRamosSilvaFernandes.pdf> . Acesso em: 07 ago. 2017.

FERREIRA, André; DEMUTTI, Carolina Medeiros; GIMENEZ, Paulo Eduardo Oliveira. **A Teoria das Necessidades de Maslow: A Influência do Nível Educacional Sobre a sua Percepção no Ambiente de Trabalho.** 2010. Disponível em: <<http://sistema.semead.com.br/13semead/resultado/trabalhosPDF/703.pdf>>. Acesso em: 06 set. 2017.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. São Paulo-SP: Atlas, 2008. Cap. 3. 220 p.

HANDY, Charles B.. **Como compreender as organizações.** Rio de Janeiro -RJ: Zahar Editores, 1978. 498 p. Cap. 2. Tradução de: Helena Maria C. M. Pereira.

IVANCEVICH, John M. **Gestão de Recursos Humanos.** 10. ed. São Paulo - SP: McGraw - Hill, 2008. Cap. 1, 2, 10, 11. 574 p.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Comportamento organizacional: Conceitos e práticas.** São Paulo: Saraiva, 2006.

LOBOS, Julio. Teorias sobre a motivação no trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo - SP, v. 15, n. 2, p.17-25, abr. 1975. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901975000200002>. Acesso em: 11 set. 2017.

MARCELLO, Roberto. **As teorias motivacionais de Maslow e Herzberg.** 2017. Disponível em: <[http://files.robortomarcello.webnode.com.br/200000067-12b2E1:3acc/Teoria de Maslow.pdf](http://files.robortomarcello.webnode.com.br/200000067-12b2E1:3acc/Teoria%20de%20Maslow.pdf)>. Acesso em: 06 nov. 2017.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Pesquisa. In: **Fundamentos de Metodologia Científica.** 5. ed. São: Atlas, 2003. Cap. 8. p. 155-171.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: Do operacional ao estratégico.** 12. ed. São Paulo - SP: Futura, 2000. Cap. 3,8,9,11 e 21.332 p.

MARTINS JUNIOR, Joaquim. Como elaborar um projeto de pesquisa. In: _____ . **Como escrever trabalhos de conclusão de curso**. 5. ed. Petrópolis - RJ: Vozes, 2011. Cap. 2. p. 57-106.

MIRANDA, Cely. **O DESAFIO EM MANTER FUNCIONÁRIOS MOTIVADOS: Os Fatores Motivacionais para o Trabalho**. 2009. 83 f. Monografia (Especialização) - Curso de Gestão de Recursos Humanos, Escola Superior Aberta do Brasil, Vila Velha - Es, 2009. Disponível em: <<https://www.esab.edu.br/wp-content/uploads/monografias/cely-miranda.pdf>>. Acesso em: 07 ago. 2017.

MOURA, Laysce R. de; SOUZA, W. J. de. Elementos do trabalho voluntário na Pastoral da Criança: Características e motivos In: CONGRESSO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA DO CEFET, 5., 2007, Natal-RN. **Anais**. Holus, 2007. v. 3, p. 150 - 160.

PEDROSO, Daniel Oesley de Oliveira et al. Importância da motivação dentro das organizações. **Reage: Revista Ampla de Gestão Empresarial**, São Paulo, v. 1, n. 1, p.60-76, 26 out. 2012.

RAMOS, Juan Pérez. Motivação no trabalho: abordagens teóricas. **Psicologia Usp**, São Paulo - SP, v. 1, n. 2, p.127-140, fev. 1990. Disponível em: <<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/psicousp/v1n2/a04v1n2.pdf>>. Acesso em: 11 set. 2017.

RIO, Maria Cristina dal. **O trabalho voluntário**. São Paulo-SP: Senac, 2004. Cap. 1.142 p

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo-SP: Pearson Prentice Hall, 2005. 326 p.

ROSSETTI, Claudia; TEIXEIRA, Juliana de Souza. **Trabalho voluntário: A força da boa vontade**. Taubaté - SP: Jornalismo, 2000. Cap. 2 e 3. 130 p.

RUWER, Léia Maria Erlich; CANOAS, José Walter. Gestão de pessoas em organizações do terceiro setor: um estudo sobre a cultura organizacional. In: ENCONTRO DE PESQUISADORES, 11., 2010, **Anais**, Franca: Unifacef, 2010. v. 19, p. 572 - 590. Disponível em: <http://legacy.unifacef.com.br/novo/xi_encontro_de_pesquisadores/Trabalhos/Encontro/José Walter e Leia.pdf>. Acesso em: 07 ago. 2017.

SALES, Davi. Captação de recursos para gestão do terceiro setor. In: PEREIRA, Milton (Org.). **Gestão para organizações não governamentais**. Florianópolis - SC: Tribo da Ilha, 2013. Cap. 5. p. 99-122.

SALAZAR, Kassia de Aguiar; SILVA, Alfredo Rodrigues Leite da; FANTINEL, Leticia Dias. As relações simbólicas e a motivação no trabalho voluntário. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 16, n. 3, p.171-200, 19 ago. 2014.

SAMPAIO, Adrielle. **Motivação como Processo: Teoria E.R.C** (Existência, Relacionamento e Crescimento) de Clayton Alderfer. 2012. Disponível em: <<http://motivacaopsico.blogspot.com.br/2012/05/teoria-erc-existencia-relacionamento-e.html>>. Acesso em: 06 set. 2017.

SETOR, Terceiro. **Associações e Fundações**. 2017. Disponível em: <<http://terceiro-setor.info/associacoes-e-fundacoes.html>>. Acesso em: 01 ago. 2017.

SILVA, Eliane Loschi da; FERREIRA, Flávia Magela Rezende. O estudo de caso, a observação e a entrevista nas pesquisas em educação. In: Colóquio internacional de educação, cidadania e exclusão, 4., 2015, Rio de Janeiro - RJ. **Anais**. Rio de Janeiro - RJ: Realize, 2016. v. 1, p. 11 - 23.

SILVA, Flávia Gonçalves da. **Subjetividade, individualidade, personalidade e identidade: Concepções a partir da psicologia histórico-cultural**. 2009. p.169-195. Tese (Doutor) – Curso de psicologia da educação, Universidade Federal dos Vales dos Jequitinhonha e Mucuri, Diamantina - SP, 2009.

SILVA, Grasiene Cristina da et al. Significado do trabalho voluntário empresarial. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, Minas Gerais - Mg, v. 15, n. 2, p.157-169, 02 abr. 2015. Disponível em: <<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rpot/v15n2/v15n2a06.pdf>>. Acesso em: 19 set. 2017.

SOUZA, Jessyca; BERTOLINI, Geysler Rogis Flor; RIBEIRO, Ivano. Bem-estar no trabalho e políticas de gestão de pessoas em uma organização sem fins lucrativos. **Revista Eletrônica de Estratégia e Negócios**, Florianópolis - SC, v. 7, n. 2, p.3-22, ago. 2014.

TACHIZAWA, Takeshy. **Organizações não governamentais e terceiro setor: Criação de ONGs e estratégias de atuação**. 3. ed. São Paulo - Sp: Atlas, 2007. 339 p.

TAVARES, Fernanda Pereira. MOTIVAÇÃO E DESMOTIVAÇÃO SOB O ENFOQUE ORGANIZACIONAL. **Revista Hispeci & Lema**, Bebedouro – SP, v. 6, n. 1, p.21-26, jan. 2011. Anual.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 213 p. Cap. 2 e 3.

APÊNDICE A – ENTREVISTAS

1. O que o levou ao trabalho voluntário na empresa?

E1: “O que me levou foi à vontade de ajudar o próximo e eu sinto que fazendo isso também me ajuda”.

E2: “Antes eu trabalhava em empresa além do trabalho como condutor então depois que eu saí da empresa tive mais tempo para começar procurar a ajudar um pouco porque a gente sabe que é um serviço difícil de conseguir as coisas”

E3: “O que me levou foi à vontade de melhorar o ambiente e as condições de trabalho dos condutores”

E4: “Foi à necessidade do transporte escolar de ter uma representação nos órgãos estaduais como prefeitura e a necessidade dos condutores lutarem por nossos direitos”.

2. Qual a importância do trabalho voluntário na sua vida?

E1: “A gente cresce muito como pessoa, e você faz as coisas com um amor que transborda porque a gente gosta cada vez mais de fazer isso”.

E2: “É importante tanto pessoalmente quanto profissionalmente, pessoalmente porque você está tentando ajudar alguém, fazendo um trabalho em prol de mais pessoas”.

E3: “Para mim esse trabalho é gratificante, porque com o trabalho voluntário eu ajudo o próximo e isso gratifica meu dia”.

E4: “Este trabalho agregou valores, pois através desse trabalho na associação voltei a estudar, fazer faculdade para saber o que deve ser feito, com relação à administração”.

3. O que o faz permanecer como voluntário na empresa?

E1: “Eu penso que não devemos desistir jamais, que se os outros não vem eu vou até eles, eu acredito no trabalho que faço, por isso eu vou buscar sempre melhorias para nosso trabalho eu não vou desistir.”.

E2: “Sabemos que não é do dia que se consegue as coisas, então enquanto se tiver condições de lutar se deve continuar até onde der para continuar”.

E3: “A partir do momento que você começa a ver os resultados positivos do que você faz chegando você permanece”.

E4: “Eu acredito nas conquistas, mesmo com a falta de apoio aos condutores, é preciso olhar para trás e ver o que a associação já conquistou”.

4. O que existe de positivo e de negativo no trabalho voluntário na empresa?

E1: “De positivo é que o trabalho é feito sempre como amor, e quando tem amor pelo que se faz você está sempre disposto a buscar algo a mais e de negativo é a desunião da categoria e, além disso, tem uma massa que quer nos engolir então temos que ser cada vez mais fortes”.

E2: “De positivo é que sempre estamos buscando melhorias para a classe dos condutores escolar, e de negativo é que não se consegue as coisas fáceis, é difícil porque não se tem apoio, os órgãos da cidade não colaboram muito”.

E3: “De positivo é a conquista de benefícios para a categoria como um todo e de negativo é a falta de união de todos os condutores, porque nem todos abraçam a causa se todos abraçassem iríamos muito mais além”.

E4: “De positivo é a persistência de sempre buscar o melhor e de negativo seria a falta de compreensão de todos, pois você trabalha para uma categoria que não te apoia 100%”.

5. O que te deixa satisfeito no trabalho? E insatisfeito?

E1: “Fico muito satisfeita quando busco algo melhor, quando todos se unem por uma causa e nós conseguimos, então essa busca e as conquistas me deixa muito feliz e sinto cada vez mais vontade de continuar, e insatisfeita é quando alguém não reconhece nosso trabalho pois não buscamos dinheiro apenas o reconhecimento”.

E2: “Satisfeito é o fato de conseguir conquistas para a associação e insatisfeito é o fato que mesmo você disponibilizando seu tempo para fazer as coisas para a associação muitas pessoas ainda acha que você não faz nada então você não tem o reconhecimento que deveria ter”.

E3: “Satisfeito é fazer o que eu gosto e ver outras pessoas fazendo algo para melhorar o trabalho dos condutores aumenta mais minha satisfação. E o que me deixa insatisfeito é quando a pessoa não ajuda no trabalho e ainda fala mal”.

E4: “O que me deixa satisfeito são as conquistas durante esses anos e também sempre estar trabalhando pela categoria, para ajudar as pessoas e a insatisfeito é que às vezes você não é reconhecido”.

6. Em sua opinião quais são as consequências que a associação pode sofrer caso você esteja insatisfeito?

E1: “O que pode acontecer é perder o entusiasmo e por isso a associação acabar, porque a associação é a base para os condutores, sem ela nos tornamos nada, não somos percebidos.”.

E2: “Se eu tiver insatisfeito eu posso deixar de ser sócio, por isso deve ter união, porque eu acho que falta muita união da nossa classe”.

E3: “Se eu tiver insatisfeito e para de trabalhar e buscar as melhorias todo trabalho já feito pode ir por água a baixo”.

E4: “Se eu desanimar e para a associação pode até acabar, pois não se vê o interesse de muitos outros condutores de dar continuidade”.

7. Quais interesses pessoais você tem ao realizar o trabalho voluntário?

E1: “Para mim, sozinha, eu não busco nada porque o que eu conseguir, conseguirei para todos, a satisfação é minha, mas a busca do objetivo é para todos, a união que faz a força, se eu for atrás de algo sozinha nem serei percebida mas se todos forem comigo conseguiremos algo....”.

E2: “Meus interesses são profissionais, porque busco melhorias para nós, para a categoria, mas pessoalmente não tenho, não penso em está ajudando aqui para conseguir algo para mim”.

E3: “Meu interesse é buscar as melhorias para o trabalho porque o que conseguir vai me beneficiar também”.

E4: “Experiência de vida, aqui eu tenho experiência com as leis, então é uma experiência”.

8. O que te motivou a se dedicar ao trabalho voluntário na instituição?

E1: “Eu já fazia parte da associação da cidade de Americana há dez anos, comecei como associada e depois passe a fazer parte da diretoria de lá, era eles que me ajudavam com as questões do transporte quando eu precisava, e a partir disso que eu vi a necessidade da nossa cidade ter uma representação para os condutores do município, foi eu que comecei a associação de Santa Bárbara, mas eu não me uni com outros condutores para formar a associação com intuito de eu ser a presidente, porque era o que muitos pensavam”.

E2: “Foi participar mais do grupo, porque quando fique associado eu não participava nem das reuniões e depois que sai da empresa comecei a ter tempo para vir e participar, assim eu me interessei para começar a ajudar o pessoal da diretoria”.

E3: “O que me motivou foi a vontade de buscar conquistas para a associação e para todos os condutores que fazem parte”.

E4: “O que me motivou foi o desafio, eu gosto de desafios, então quando falaram que ia montar a associação e teria um presidente eu vi como um desafio”.

9. Você acredita que o tempo dedicado e as atividades realizadas afetam no seu grau de satisfação?

E1: “Me deixa muito satisfeita, eu queria ter mais tempo para me dedicar a associação porque sou muito grata a tudo que é feito e conquistado, aqui eu aprendi muito”.

E2: “Acredito que quando você se programa, a questão do tempo para fazer as coisas para a associação não te atrapalha em nada, não atrapalha para fazer seu trabalho aqui”.

E3: “Sim, porque tudo que faço pela associação me deixa satisfeito”.

E4: “Eu consigo dividir bem o tempo então quando eu estou fazendo algo para a associação é porque eu gosto”.

10. O que você espera obter com a realização deste trabalho?

E1: “Eu espero sinceramente é um dia poder falar que temos uma sede própria, que a associação cresceu e ninguém vai passar por cima dela, e unir as pessoas, conscientizar as pessoas a lutar pela sua categoria, pelo seu trabalho como condutor, porque é o trabalho que fortalece as pessoas, ele dignifica a pessoa. E eu amo meu trabalho por isso que eu acredito tanto”.

E2: “Acredito que todos que estão aqui tenha o intuito de conseguir conquistas para a classe porque é esse o objetivo da associação ajudar a classe do condutor escolar e tenha sempre um progresso”.

E3: “Espero unir a categoria dos condutores e com isso prestar um serviço melhor para a população”.

E4: “Espero uma continuidade deste trabalho, pois desde que foi montada a associação melhorou muito o transporte escolar aqui na cidade, a gente tenta buscar a continuidade e não regredir”.