



---

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

Aline Milan Falcade

**Motivação de Adultos Voluntários – Um estudo de caso no**  
**Grupo Escoteiro Wellington A Medeiros**

**Americana, SP**  
**2017**



---

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

Aline Milan Falcade

**Motivação de Adultos Voluntários – Um estudo de caso no**  
**Grupo Escoteiro Wellington A Medeiros**

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

Área de concentração: Gestão de pessoas e relações de trabalho.

**Americana, SP**

**2017**

**FICHA CATALOGRÁFICA – Biblioteca Fatec Americana - CEETEPS**  
**Dados Internacionais de Catalogação-na-fonte**

F162m FALCADE, Aline Milan

Motivação de adultos voluntários: um estudo de caso no grupo escoteiro Wellington A. Medeiros./ Aline Milan Falcade. – Americana: 2017.

61f.

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 2. Administração de recursos humanos I. MOREIRA, Carlos Augusto Amaral II. Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza – Faculdade de Tecnologia de Americana

Aline Milan Falcade

## Motivação de Adultos Voluntários — Um estudo de caso no Grupo Escoteiro Wellington A Medeiros

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 e relações de trabalho.

Americana, 26 de junho de 2017.

Banca Examinadora:



Carlos Augusto Amaral Moreira (Presidente)

Doutor

Faculdade de Tecnologia – FATEC/Americana



Enrique Viana Arce

Doutor

Faculdade de Tecnologia – FATEC/Americana



Lucas Augusto Pereira

Especialista

ETEC José Dagnoni

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho a meus pais, exemplos de honestidade e perseverança. Ao meu marido Evandro, pelo amor, incentivo e apoio necessário. Aos meus filhos Taylor e Stacey pela paciência e compreensão durante minha ausência em todos os momentos deste trabalho. E a todos os

amigos que me apoiaram nessa  
jornada.

## **AGRADECIMENTO**

Agradeço primeiramente a Deus, pois sem a vontade Dele nada disso seria possível, minha maior força e disposição se devem em acreditar que assim Ele o permitiu.

Ao meu marido, Evandro, por acreditar em mim, por toda ajuda e orientação nos momentos de crise, e por me apoiar em tudo e sempre me incentivar a buscar meus objetivos.

Aos meus filhos, Taylor e Stacey, por entenderem que os finais de semana eram para o projeto e não mais passeios em família.

Aos mestres, tanto pela dedicação quanto pelo profissionalismo demonstrado, e por me proporcionarem o conhecimento e auxiliarem em minha formação profissional.

Ao meu orientador, Carlos Augusto, por seu empenho, dedicação e auxílio e por embarcar comigo neste projeto.

Aos meus queridos amigos, Juliana, Marjorie, Nathália e Wellington, que me fizeram acreditar na possibilidade de chegar até aqui, pela paciência, por me acalmarem nos momentos de desespero, pelas críticas, sugestões e apoio que muito me enriqueceram e também pelas revisões no trabalho e por permanecerem do meu lado nos momentos de tensão e ansiedade.

Aos voluntários do grupo escoteiro Wellington A. Medeiros, pelo carinho e atenção durante as entrevistas.

E a todos aqueles que direta ou indiretamente contribuíram para esta conquista.

Obrigada!

## EPÍGRAFE

“A maior recompensa para o trabalho do homem não é o que ele ganha com isso, mas o que ele se torna com isso”

John Ruskin

## **RESUMO**

Atualmente, muitas associações trabalham em prol do bem estar da comunidade e buscam atender a demanda de crianças, jovens, adultos e idosos. Para estas cumprirem com seu papel na comunidade, o trabalho voluntário é fundamental e de grande importância para elas. Este trabalho acadêmico tem como principal objetivo entender o que motiva os indivíduos a se dedicarem a este tipo de trabalho. Para isso foi realizada uma revisão bibliográfica em relação a motivação e ao voluntariado e como instrumento de pesquisa utilizou-se um estudo de caso no grupo escoteiro Wellington A. Medeiros da cidade de Americana através da elaboração de entrevistas aplicadas a cinco adultos voluntários do grupo estudado. Os resultados demonstraram, através das diferentes teorias motivacionais, quais os fatores de satisfação dos voluntários e também quais as necessidades que os levaram a trabalhar no movimento. Após a conclusão deste estudo foi possível observar que a motivação é intrínseca e proveniente das necessidades de auto realização e estima de cada um.

**Palavras-chave: motivação; voluntariado; estudo de caso**

## **ABSTRACT**

Currently many associations work for the welfare of the community and seek to meet the demand for children, young, adults and the elderly. To fulfill their role in the community, the voluntary work is fundamental and of great importance to them. This academic work has as main objective to understand what motivates the individuals to dedicate themselves to this work. A bibliographic review was carried out regarding motivation and volunteer work and as a research tool a case study was used in the scout group Wellington A. Medeiros in Americana through the elaboration of interviews applied to five volunteers from the studied group. The results demonstrated, through the different motivational theories, which are the satisfaction factors of the volunteers and also what are the needs that led them to work in the movement. After completing this study it was possible to observe that the motivation is intrinsic and it comes from the needs of self-realization and esteem of each one.

***Keywords: motivation; volunteering; case study***

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - A pirâmide das necessidades de Maslow .....	23
Figura 2 – Relação esforço, desempenho, recompensas e metas pessoais. ...	27
Figura 3 – O método escoteiro .....	35
Figura 4 - Áreas de desenvolvimento.....	36

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Divisão de uma UEL.....	34
------------------------------------	----

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

**BP:** Robert Stephenson Smyth Baden-Powell, fundador do escotismo mundial.

**CVSP:** Centro de Voluntariado de São Paulo.

**DEN:** Diretoria Executiva Nacional

**ERP:** *Existence, Relatedness and Growth* (Teoria da Existência, Relacionamento e Crescimento).

**FACEIS:** Físico, Afetivo, Caráter, Espiritual, Intelectual e Social

**nAff:** *Need for Affiliation* (Necessidade de associação)

**nArch:** *Need for Achievement* (Necessidade de realização)

**nPow:** *Need for Power* (Necessidade de poder)

**ONGs:** Organizações Não Governamentais.

**ONU:** Organização das Nações Unidas

**P.O.R.:** Princípios Organização e Regras.

**UEB:** União dos Escoteiros do Brasil.

**UEL:** Unidade Escoteira Local.

## GLOSSÁRIO

**Existence:** Existência

**Growth:** Crescimento

***Need for Achievement (nArch):*** Necessidade de realização

***Need for Affiliation(nAff):*** Necessidade de associação

***Need for Power (nPow):*** Necessidade de poder

**Relatedness:** Relacionamento

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	<b>13</b>
<b>1.1 Situação-problema</b> .....	<b>13</b>
<b>1.2 Justificativa</b> .....	<b>15</b>
<b>1.3 Objetivos</b> .....	<b>16</b>
<b>1.3.1 Objetivo geral</b> .....	<b>16</b>
<b>1.3.2 Objetivos específicos</b> .....	<b>16</b>
<b>2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA</b> .....	<b>17</b>
<b>2.1 Definições de voluntariado</b> .....	<b>17</b>
<b>2.2 Contexto geral do movimento escoteiro</b> .....	<b>19</b>
<b>2.3 Definições de motivação</b> .....	<b>21</b>
<b>2.3.1 Teoria da hierarquia das necessidades de Maslow</b> .....	<b>22</b>
<b>2.3.2 Teoria dos dois fatores de Herzberg</b> .....	<b>24</b>
<b>2.3.3 Teoria X e teoria Y de McGregor</b> .....	<b>24</b>
<b>2.3.4 Teoria das necessidades de McClelland</b> .....	<b>25</b>
<b>2.3.5 Teoria da expectativa de motivação de Vroom</b> .....	<b>26</b>
<b>2.3.6 Teoria ERG de Alderfer</b> .....	<b>27</b>
<b>2.3.7 O mito da motivação de Archer</b> .....	<b>28</b>
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>31</b>
<b>4 ESTUDO DE CASO</b> .....	<b>33</b>
<b>4.1 O grupo escoteiro Wellington A. Medeiros</b> .....	<b>33</b>
<b>4.2 Apresentação dos resultados</b> .....	<b>36</b>
<b>4.3 Análise dos resultados</b> .....	<b>41</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>48</b>
<b>APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTAS</b> .....	<b>50</b>
<b>APÊNDICE B – ENTREVISTAS</b> .....	<b>51</b>
<b>ANEXO 1 – PROMESSA E LEI ESCOTEIRA</b> .....	<b>61</b>



## **1. INTRODUÇÃO**

Com o intuito de entender quais expectativas levam um indivíduo a ingressar no trabalho voluntário e o que os motiva a permanecer nele, elaborou-se este projeto através de pesquisas sobre o comportamento organizacional, motivação e voluntariado. Para seu desenvolvimento será realizado um estudo de caso em uma organização do terceiro setor da cidade de Americana, essa associação é o Grupo Escoteiro Wellington Alexandre Medeiros que hoje conta com o trabalho voluntário de 20 adultos para manter suas atividades.

Com base neste contexto, a autora desse estudo quer conhecer o que leva os adultos voluntários ao movimento escoteiro. Este movimento surgiu em 1907 na Inglaterra e ganhou forças e adeptos em vários países e hoje é reconhecido mundialmente como uma instituição de ensino não formal complementar destinada a crianças e jovens a partir dos seis anos e meio de idade.

Após a conclusão deste estudo, espera-se colaborar com outras organizações do terceiro setor a obter uma melhor gestão de pessoas, melhor entendimento de seu comportamento organizacional e de seus voluntários, e principalmente colaborar para que a Unidade Escoteira Local (UEL) estudada tenha condições e conhecimento para lidar com a rotatividade de seus voluntários.

### **1.1 Situação-problema**

No terceiro setor, existem várias associações de ensino não formal, entre as quais o Movimento Escoteiro que é regido mundialmente pelas mesmas diretrizes e que dependem exclusivamente do trabalho voluntário.

No voluntariado existem várias questões que precisam ser esclarecidas para se entender o que leva cada um a dedicar seu tempo e dinheiro em prol de outros, neste caso crianças e jovens. Visto ser uma atividade que exige dedicação, força de vontade, disponibilidade e atitude, o que leva um adulto a dedicar várias horas semanais a esse trabalho?

Cada adulto tem sobre si muitas responsabilidades e obrigações para com os jovens, porém qual sua motivação para se voluntariar a esse trabalho? Quais as necessidades que os fazem se dedicar a esse propósito com vontade e disposição? O que realmente os motiva a seguir em frente?

Ao se empenhar em ser um voluntário no movimento escoteiro todos os adultos se comprometem a seguir a promessa e a lei escoteira, as quais podem ser encontradas no anexo 1. A promessa de um adulto está determinada no P.O.R. (Princípios, Organização e Regras, 2013, p.13) “Prometo, pela minha honra, fazer o melhor possível para: cumprir meus deveres para com Deus e minha Pátria; ajudar o próximo em toda e qualquer ocasião; obedecer à Lei Escoteira, e servir a União dos Escoteiros do Brasil”. Para cumprir essa promessa os adultos não medem os esforços necessários para satisfazer e atender as normas e diretrizes da proposta educativa disponibilizada no P.O.R., livro este que também dita todas as diretrizes de educação do movimento.

Para se atingir o objetivo completo do movimento escoteiro, os voluntários devem estar dispostos a fazer o que precisa ser feito, e como a associação consegue uma resposta positiva de todos os seus voluntários? Segundo Marco Sernagiotto, coordenador de métricas e estatísticas da UEB (União dos Escoteiros do Brasil), no Brasil existem 19.781 voluntários no movimento escoteiro, conforme levantamento do senso de 31/12/2015, no estado de São Paulo são 5.768 e na nossa região estão 257 adultos voluntários entre homens e mulheres, e todos esses adultos trabalham com o mesmo objetivo e não se cansam de estar sempre em treinamentos e cursos, na maioria das vezes, esses cursos são pagos com seus próprios recursos, e são disponibilizados pela UEB para que os objetivos do movimento sejam alcançados.

Então, como conduzir os indivíduos em algo que não é remunerado e ainda gera gastos pessoais? Segundo conceito a ONU (Organização das Nações Unidas, 2009), “Voluntário é toda pessoa que, devido ao seu interesse pessoal dedica parte do seu tempo, sem remuneração alguma, a diversas formas de atividades, organizadas ou não, de bem estar social ou em outros campos”.

Analisando essa afirmativa deve ser analisado: qual o interesse pessoal dos adultos voluntários do movimento escoteiro? O que leva cada um deles a esse projeto?

O objetivo desse trabalho é entender cada uma dessas situações, e após um estudo de caso no grupo escoteiro definir qual é o principal fator motivacional dos voluntários.

## **1.2 Justificativa**

Muito se fala em motivação, mas o que realmente motiva uma pessoa a fazer algo? Foi pensando nisso que a autora decidiu realizar um estudo de caso em uma organização do terceiro setor, voltada para a educação não formal complementar de crianças e jovens de 6,5 a 21 anos, organizada por adultos voluntários, denominados escotistas. Para a comunidade acadêmica este estudo é importante, devido aos escassos estudos nesta área e a dificuldade de se encontrar pesquisas e artigos relacionados ao voluntariado, e também porque mostra a origem da motivação, e tenta definir se esta é algo externo, que incentiva, ou se é algo que vem de dentro de cada um e por isso não pode ser inculcada nas pessoas.

Na área social esse estudo é importante para que outras associações da esfera do voluntariado educacional tenham conhecimento do que motiva seus voluntários e entender o que pode ser feito para manter e qualificar seus profissionais. Para a sociedade esse estudo possibilita a manutenção dessas associações e garante que mais crianças e jovens recebam orientações e desafios para o seu desenvolvimento pessoal, profissional, educacional e de caráter.

E, o principal motivo para a elaboração deste projeto ocorre pelo fato da associação depender dos voluntários para manter suas atividades e é preciso saber como manter a determinação e vontade desses adultos em continuar seu trabalho com qualidade e entusiasmo, e também, pelo fato da pesquisadora ser uma voluntária em uma UEL, é importante para a autora e para a Associação entenderem o que motiva cada um desses voluntários.

### **1.3 Objetivos**

Nesse tópico serão abordados os objetivos traçados para a referida pesquisa.

#### **1.3.1 Objetivo geral**

Esse estudo tem como objetivo principal entender os aspectos motivacionais que levam os indivíduos a assumirem um comprometimento organizacional, se especializarem e desenvolverem um trabalho educacional voluntário, dedicando suas horas de descanso e/ou lazer a um trabalho árduo, de responsabilidade e dedicação, através de um estudo de caso em uma entidade localizada na cidade de Americana, SP.

#### **1.3.2 Objetivos específicos**

Para atingir o objetivo geral dessa pesquisa, serão definidos os seguintes objetivos específicos.

Descrever o voluntariado, sua definição e as características deste tipo de trabalho.

Explicar o que é e como funciona o movimento escoteiro, como surgiu, suas ideologias, normas, regras, diretrizes e proposta educativa, a estrutura de seu voluntariado e sua distribuição hierárquica assim como qual é o objetivo de sua proposta pedagógica e como ele é atingido.

Definir o que é motivação e qual sua relação com o voluntariado com o intuito de entender o que leva os indivíduos a dedicarem seu tempo e recursos financeiros em atividades voluntárias.

E a partir destes pontos, fazer um estudo de caso em uma UEL da cidade de Americana, SP para com isso validar os estudos desse projeto.

## **2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

Neste capítulo serão apresentadas as definições de voluntariado, as características principais do movimento escoteiro e como funciona uma UEL, as definições de motivação e ao final será desenvolvido um estudo de caso no Grupo Escoteiro Wellington Alexandre Medeiros, uma UEL da cidade de Americana SP.

### **2.1 Definições de voluntariado**

Para entender o voluntariado, é necessário saber o que leva um indivíduo a dedicar seu tempo à determinado trabalho. Segundo Archer (1997, p.24) “motivação é definida como uma inclinação para a ação que tem origem em um motivo (necessidade).” Com base nas pesquisas, busca-se analisar se a motivação do trabalho voluntário está ligada a um conjunto de fatores como, valores, altruísmo, interesse pessoal em novas competências e habilidades, razões religiosas, sentimento de culpa, entre outros, o que nos leva a busca pela origem da motivação dos voluntários. Grande parte das ações de voluntariado foram estimuladas pela igreja católica, baseada no modelo de caridade assistencial (hospitais, orfanatos, asilos, entre outros), e em paralelo já surgiram ações nas áreas de saúde e educação. Apesar das ações denominadas solidariedade ou comportamento pró-social, o voluntariado vem assumindo lugar de destaque nas ONGs (Organizações Não Governamentais).

Analisando os conceitos de voluntariado, pode-se observar que este se baseia na doação de algo, podendo ser tempo, trabalho, conhecimento, habilidades, entre outros.

O que leva um indivíduo a ser voluntário, está ligado ao livre-arbítrio, porém o indivíduo além de ser influenciado por um desejo interno, ele também pode sofrer pressões externas, como de amigos, família, pressões sociais, religiosas ou até cobranças do mercado de trabalho. Outro fator que leva o indivíduo a se voluntariar é sua proximidade aos problemas que se quer atenuar.

## Segundo o CVSP (Centro de Voluntariado de São Paulo)

No Brasil, o voluntariado cresce e ganha importância no dia a dia de cada cidadão [...]. Hoje são 35 milhões de brasileiros com mais de 16 anos que fizeram ou fazem voluntariado, compartilhando sonhos e transformando necessidades em oportunidades de ação voluntária.

Todos podem ser voluntários, porém é importante ressaltar que para se tornar um voluntário é importante o indivíduo considerar com qual área mais se identifica; qual sua disponibilidade de tempo e disposição para cumprir suas tarefas e também se os valores da associação estão coerentes com os do voluntário. A área de atuação do voluntário é escolhida por ele mesmo, pois o voluntariado é uma decisão pessoal de quem acredita que tem algo de melhor para oferecer a outros e que acredita que possa fazer a diferença na sociedade, porém, não se pode esquecer que depois de assumido o compromisso é celebrado um contrato de trabalho voluntário com deveres e obrigações que devem ser cumpridos e observados com responsabilidade e comprometimento, pois um trabalho voluntário não pode ser considerado um passatempo, e se deve sempre ter em mente que outros dependem da atitude e atuação do voluntário.

Segundo o CVSP, é importante ressaltar que existem várias formas de trabalho voluntário, e estes podem ser:

- Realizando ações individuais, onde o indivíduo atende uma determinada organização social ou pessoa carente com seus conhecimentos profissionais, ex. médicos, advogados;
- Participando de campanhas, como de doação de alimentos, brinquedos, sangue, campanhas pela paz e pelo voto consciente, entre outras;
- Juntando-se a grupos comunitários, como associação de pais, de moradores ou ainda atuando em necessidades específicas da comunidade, como por exemplo, saneamento e saúde;
- Trabalhando em organizações sociais que atuam em diferentes áreas e causas nas áreas da saúde, assistência social, educação, cultura, meio ambiente, entre outras;
- Participando de projetos públicos atuando em secretarias municipais e estaduais com o intuito de melhorar as cidades e a vida das comunidades;

- Sendo voluntário em escolas, através do projeto Escola da Família que funciona nos finais de semana em todo o estado de São Paulo.

Assim, é possível observar que para ser voluntário não são necessárias muitas habilidades ou conhecimentos, porém, é fundamental muita dedicação, força de vontade e espírito de ajuda ao próximo.

## **2.2 Contexto geral do movimento escoteiro**

Segundo textos disponibilizados pela UEB (2016) o movimento escoteiro surgiu na Inglaterra, em 1907, quando Robert Stephenson Smyth Baden-Powell (BP) idealizou uma atividade extraescolar para ocupar o tempo dos jovens no período pós-guerra, BP lançou sua proposta em forma de fascículos semanais, onde desafiava os jovens a se organizarem em equipes e explorar a vida ao ar livre e em contato com a natureza, através de desafios, técnicas mateiras e de sobrevivência.

Ainda segundo a entidade: a educação é um processo que ocorre de dentro para fora; toda criança e jovem tem potencial para se desenvolver; a educação depende das experiências vividas e as crianças e jovens merecem confiança; as experiências com técnicas de escotismo produzem um bom resultado na formação moral; e a principal ideia de BP é o aprender fazendo, sua ideologia era oferecer atividades atrativas como meio para atingir um objetivo que é contribuir para a educação e formação dos jovens.

Na apostila, proposta educativa, da entidade UEB (2016, p. 6):

O propósito do movimento escoteiro é contribuir para que os jovens assumam seu próprio desenvolvimento, principalmente do caráter e potencializar seu desenvolvimento físico, intelectual, social, afetivo e espiritual.

Tendo sido esta a proposta dos fascículos do fundador do movimento, o sucesso de suas publicações foi tão grande entre os jovens, que logo vários destes as utilizavam como referência para suas brincadeiras e também, em pouco tempo, já existiam várias equipes de jovens em diversos países. No Brasil, o escotismo surgiu em 1910 por intermédio de marinheiros e oficiais da Marinha que trouxeram a proposta da Inglaterra, e com o interesse de semear

o movimento no Brasil, foi oficialmente fundado o “Centro de *Boys Scouts* do Brasil”. Em 1914 já existiam tropas escoteiras em diversos estados brasileiros.

Com a sanção do Decreto do Poder Legislativo nº 3297, pelo então presidente Wenceslau Braz em 11 de julho de 1917 que no Art.1 estabelecia: “São considerados de utilidade pública, para todos os efeitos, as associações brasileiras de escoteiros com sede no país” o movimento passou a ser reconhecido como de utilidade pública, ou seja, passou a ser considerada uma associação que presta serviços à sociedade sem interesses financeiros, com esse título a entidade ganhou credibilidade, pois é um reconhecimento oficial do serviço prestado por ela. Já em 1921 foi fundada a Confederação Brasileira de Escoteiros do Mar.

Somente com a fundação da UEB, em 1924, no Rio de Janeiro, que o movimento escoteiro passou a ter amplitude nacional. O trabalho da UEB era unificar todos os núcleos escoteiros dispersos pelo país, e até hoje ela é a representação máxima do movimento para todas as UELs.

Inicialmente apenas destinada aos rapazes, hoje o movimento valoriza a diversidade, incentivando a participação de todas as origens sociais, gênero, raças e crenças, não sendo permitidas discriminações, diferenças e nem intolerâncias.

Segundo o Estatuto da UEB, o movimento se divide em três níveis: o nacional, o regional e o local, sendo:

O nacional é o que tem autoridade sobre todo o território brasileiro e é dirigido pela Diretoria Executiva Nacional (DEN) responsável por uma equipe de profissionais no escritório nacional em Curitiba, PR.

O regional, também conhecido como região escoteira, abrange cada estado brasileiro e trabalha como sendo uma filial do nacional, suas diretorias são eleitas localmente entre os associados.

E o nível local que é constituído pelos grupos escoteiros, onde acontece à prática do escotismo e o contato com crianças e jovens, e são denominados UELs.

Para facilitar o trabalho e o desenvolvimento das atividades locais, a regional se subdivide por distritos, de acordo com a localização geográfica de cada uma das UELs, sendo que a cidade de Americana pertence com outras 13 UELs ao 23º Distrito Abaeté, juntamente com as cidades de Santa Bárbara

D'Oeste, Limeira, Piracicaba, São Pedro, Águas de São Pedro, Sumaré e Nova Odessa.

### **2.3 Definições de motivação**

Segundo Robbins (2005, p. 132) “motivação é o resultado da interação do indivíduo com a situação” e como cada indivíduo responde de maneira diferente para uma mesma situação o mesmo autor define motivação como “o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta”.

A importância desse estudo se dá ao fato que, segundo Bergamini (1997, p.70) “a motivação tem sido confundida com tipos de comportamentos que em nada se assemelham àqueles conceitos cientificamente aceitos sobre a motivação humana”. Assim entender a associação e seus voluntários vai esclarecer e explicar a motivação e como pode, ou não, um administrador, por exemplo, motivar seus voluntários.

Antigamente, antes mesmo da revolução industrial, a principal fonte de motivação eram as punições psicológicas, restrições financeiras e prejuízos físicos fazendo com que as pessoas trabalhassem em um ambiente generalizado de medo. Considerando que as organizações já existiam muito tempo antes disto, os estudos a respeito da motivação humana podem ser considerados bastante recentes.

A administração científica esboçada por Taylor, por volta de 1911, tornou as operações trabalhistas mais simples e metódicas com a fragmentação dos cargos na linha de montagem e o clima de punição foi substituído pela crença que o dinheiro era o principal fator motivacional dos trabalhadores que escolheriam seu trabalho com base na remuneração que este lhes proveria.

Uma nova filosofia administrativa, a escola de relações humanas, surgiu com Elton Mayo que passou a considerar a pessoa com um todo, e acreditava que a melhor forma de motivar seus trabalhadores era fazer com que se sentissem úteis, importantes e reconhecidos pessoalmente no trabalho, além de satisfazer suas necessidades pessoais. Nesse período as pessoas eram consideradas como qualquer outro recurso dentro da organização.

Então os modelos de administração começam a considerar as pessoas como indivíduos e perceber que estes têm interesses e talentos diferentes, o que faz com que busquem variados objetivos motivacionais. Segundo Bergamini (2008, p. 23) “Se, no início desse século, o desafio era descobrir aquilo que se deveria fazer para motivar as pessoas. Passa-se a perceber que cada um já trás, de alguma forma, dentro de si, suas próprias motivações”. Assim podemos dizer que a motivação é um aspecto intrínseco às pessoas, sendo que cada um dá um valor diferente e específico para o trabalho. Ainda segundo a autora (2008, p.26) “A diversidade de interesses percebida entre os indivíduos permite aceitar, de forma razoavelmente clara, que as pessoas não fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões”, por isso não se pode criar uma regra geral que seja suficiente para explicar o que motiva cada indivíduo, devido a isso, existem várias teorias para explicar a motivação das pessoas, e, de acordo com a evolução destas teorias será abordado: a teoria da hierarquia das necessidades de Maslow, a teoria dos dois fatores de Herzberg, a teoria X e a teoria Y de McGregor, a teoria das necessidades de McClelland, a teoria da expectativa de motivação de Vroom, a teoria ERG de Alderfer e o mito da motivação abordado por Archer.

Assim, será possível analisar cada uma delas e correlacionar com o caso estudado para então conhecer qual melhor se enquadra para explicar o que motiva o trabalho voluntário.

### **2.3.1 Teoria da hierarquia das necessidades de Maslow**

Essa teoria foi desenvolvida por Abraham Maslow, um psicólogo de grande destaque por causa de seu estudo relacionado às necessidades humanas e que é, provavelmente, a mais conhecida teoria sobre motivação. Esta diz que dentro de cada ser humano existe uma hierarquia de cinco categorias de necessidades que são: fisiológicas, segurança, social, estima e auto-realização.

Segundo Bergamini (2008, p. 71) “a noção de necessidade permeia a maior parte dos conceitos no campo da motivação”, e esta, pode ser considerada o ponto de partida do comportamento organizacional, pois a motivação parte dos conceitos de necessidades, e é o desejo de buscar essa

satisfação que leva o indivíduo a se dedicar a alguma coisa, assim, a motivação é o que o move em busca da satisfação de sua própria necessidade.

Basicamente o comportamento humano é baseado em suas crenças, expectativas e antecipações em termos de eventos futuros, e conscientemente o indivíduo fixa seus objetivos com base em seus propósitos e muitas vezes sua maior motivação é suprir uma necessidade que muitas vezes pode até ser inconsciente, sabe-se que todo indivíduo sempre tem uma necessidade a ser suprida, seja ela relacionada à sua satisfação pessoal, crenças, etc.

A pirâmide de Maslow, assim como seus estudos, determinam que as necessidades do homem se manifestam em graus de importância sendo que as fisiológicas são as iniciais e as de realização pessoal são as finais, cada necessidade humana influencia na motivação e na realização do indivíduo e o faz seguir para outras necessidades que são definidas na pirâmide da figura 1.

**Figura 1 - A pirâmide das necessidades de Maslow**



Fonte: Google imagens

O próprio Maslow admitiu existirem diversas exceções relacionadas a essa sequência hierárquica proposta por ele, isso é ilustrado por Steers e Porter (1983, p. 35 apud BERGAMINI 2008, P. 73):

Ele apontou que um longo período de privação de determinada necessidade pode criar uma fixação nessa necessidade. Igualmente, necessidades de nível mais alto podem não emergir depois de terem sido atendidas, mas, ao contrário, depois de longa privação, renúncia ou supressão das necessidades de nível mais baixo.

### **2.3.2 Teoria dos dois fatores de Herzberg**

Segundo Chiavenatto (2000) esta teoria, proposta pelo psicólogo Frederick Herzberg, acredita que a relação da pessoa com o trabalho é básica, também chamada de teoria da higiene-motivação, ela é baseada no ambiente externo e no trabalho e defende que a motivação depende de dois fatores: higiênicos e motivacionais. Segundo Herzberg o oposto da “satisfação” não é a insatisfação e sim a “não-satisfação”, assim como o oposto da “insatisfação” é a “não-insatisfação”.

Os fatores que levam à satisfação no trabalho não estão em nada relacionados com os que levam à insatisfação, pois segundo as pesquisas de Herzberg os fatores motivacionais são os intrínsecos, como responsabilidade, progresso, reconhecimento e a realização, tendem a estar relacionados com a satisfação, ou seja, deixa o indivíduo satisfeito, já os fatores higiênicos são os extrínsecos como supervisão, remuneração, políticas da empresa e as condições de trabalho, e são fatores que não dependem do indivíduo e estes são os que levam a insatisfação. Assim podemos dizer que, os fatores motivacionais levam à satisfação no trabalho enquanto os fatores higiênicos levam à insatisfação. Segundo Chiavenatto (2000, p. 257) “Os fatores responsáveis pela satisfação profissional das pessoas são totalmente desligados e distintos dos fatores responsáveis pela insatisfação profissional”.

### **2.3.3 Teoria X e teoria Y de McGregor**

Douglas McGregor propôs duas visões do ser humano, uma basicamente negativa, denominada teoria X e outra positiva chamada teoria Y,

ele observou como vários executivos viam e tratavam seus funcionários, e a partir desta observação, definiu um conjunto de premissas que tendem a moldar o comportamento humano.

Segundo Robbins (2005, p. 134) sob a teoria X, as quatro premissas negativas que os executivos têm de seus funcionários são:

- a) Os funcionários não gostam de trabalhar e sempre tentarão evitar o trabalho;
- b) Por não gostarem de trabalhar, precisam ser coagidos, controlados ou ameaçados para atingir as metas;
- c) Eles evitam as responsabilidades;
- d) Colocam a segurança acima de todos os outros fatores e mostram pouca ambição.

Já as premissas positivas da teoria Y são:

- a) Os funcionários acham o trabalho algo natural;
- b) Demonstram auto-orientação e autocontrole quando estão comprometidos com os objetivos;
- c) Todos são capazes de aceitar ou buscar a responsabilidade;
- d) Tem capacidade de tomar decisões inovadoras.

As implicações das teorias X e Y podem ser analisadas com base na estrutura da teoria das necessidades de Maslow, onde a teoria X as necessidades dos níveis mais baixos dominam o indivíduo e na teoria Y as dos níveis mais altos são as dominantes.

Segundo Robbins (2005, p. 134):

“Infelizmente, não existem evidências de que as premissas de ambas as teorias sejam válidas, nem que a aceitação das premissas da teoria Y e a alteração do comportamento individual de acordo com ela resultem em um funcionário mais motivado.”

#### **2.3.4 Teoria das necessidades de McClelland**

Desenvolvida por David McClelland essa teoria enfoca três necessidades: realização (*nArch*), poder (*nPow*) e associação (*nAff*), que também se enquadram na teoria das necessidades de Maslow. Para McClelland as pessoas são movidas por esses três fatores, onde, a

necessidade de realização é a busca pela excelência, buscar o sucesso e atingir padrões na sociedade; a necessidade de poder é a necessidade de conseguir que outros façam aquilo que não fariam naturalmente; e a necessidade de associação é o desejo de relacionamentos interpessoais próximos e amigáveis.

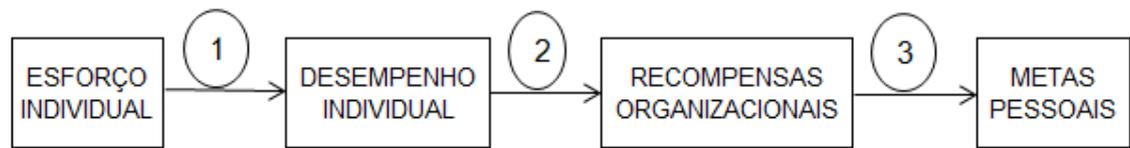
Segundo Robbins (2005, p. 138) “Algumas pessoas parecem ter uma inclinação natural para o sucesso. Elas buscam a realização pessoal mais do que a recompensa pelo sucesso em si”, essa é a necessidade de realização, onde, segundo o autor as pessoas buscam sempre fazer algo melhor ou com mais eficiência possuindo uma compulsão por se destacar de outras pessoas e por fazer melhor as coisas.

Ainda conforme a mesma publicação de Robbins a necessidade de poder é o desejo de ter influência, de impactar e controlar outras pessoas “os indivíduos que tem esta necessidade em alta gostam de estar ‘no comando’, buscam influência sobre os outros”. A terceira necessidade detectada por McClelland é a necessidade de associação, é quando a pessoa busca por relacionamentos de amizade e de aceitação pelos outros, essa necessidade busca mais a colaboração do que a competição, esses indivíduos valorizam as relações humanas e o contato com outros.

### **2.3.5 Teoria da expectativa de motivação de Vroom**

Segundo Robbins (2005, p.148) “Uma das explicações mais amplamente aceitas sobre motivação é a teoria da expectativa” de Victor Harold Vroom, onde ele sugere que as pessoas se esforçam em busca de resultados ou recompensas enquanto evitam resultados indesejáveis. Segundo a teoria das expectativas o esforço é proporcional ao resultado desejado e a motivação é a crença que se é possível alcançar com o esforço certo. Ainda segundo Robbins (2005, p. 149) “a essência da teoria da expectativa é a compreensão dos objetivos de cada indivíduo e as ligações entre esforço e desempenho, desempenho e recompensa e, finalmente, entre recompensa e alcance das metas pessoais”, conforme pode ser observado na figura 2.

**Figura 2 – Relação esforço, desempenho, recompensas e metas pessoais.**



1 - Relação esforço-desempenho

2 - Relação desempenho-recompensa

3 - Relação recompensa-metas pessoais

Fonte: Adaptado pela autora, segundo Robbins (2005, p. 148).

Assim, a essência desta teoria é a ligação entre esforço individual, o desempenho, as recompensas e as metas pessoais, com base no objetivo de cada indivíduo, Robbins considera essa teoria como um modelo de incertezas, visto que “reconhece que não existe um princípio universal que explique a motivação de todas as pessoas”.

Segundo Chiavenatto (1999) “O indivíduo percebe as consequências de cada alternativa de ação como um conjunto de possíveis resultados provenientes de seu particular comportamento” e assim age de determinada maneira para atingir um resultado no trabalho que leve a realização de sua meta pessoal.

### 2.3.6 Teoria ERG de Alderfer

Segundo Maximiano (2000) foi com base na teoria da hierarquia das necessidades de Maslow, que o psicólogo Clayton Alderfer após pesquisas empíricas, formulou a teoria ERP (*Existence, Relatedness and Growth*), uma versão revisada da teoria de Maslow.

Alderfer definiu como apenas três as necessidades essenciais do ser humano, sendo elas existência, relacionamento e crescimento.

A necessidade de existência (*Existence*) equivale aos dois primeiros níveis da pirâmide de Maslow, já apresentada. A necessidade de relacionamento (*Relatedness*) se refere ao desejo do indivíduo de manter importantes relações interpessoais, estão no nível médio da pirâmide das necessidades. E a necessidade de crescimento (*Growth*) é o topo da pirâmide

das necessidades de Maslow, que é a categoria da estima e as necessidades de auto-realização de cada um.

Ao comparar a teoria ERG e a teoria da hierarquia das necessidades, pode-se observar que a ERG demonstra que mais de uma necessidade pode estar ativa ao mesmo tempo, e, se uma necessidade de nível superior não for atingida haverá um aumento no desejo de satisfazer alguma outra de nível inferior.

Segundo Robbins (2005, p. 137) “A teoria ERG é mais coerente com nosso conhecimento das diferenças entre indivíduos [...] representa uma versão mais válida da hierarquia das necessidades.”.

### **2.3.7 O mito da motivação de Archer**

Archer (in Bergamini & Coda, 1997) expõe que a motivação nasce da necessidade humana e não daquilo que satisfaz esta necessidade.

Segundo o autor existe um mito que persegue os gestores e com ele, cinco interpretações errôneas que mantêm o mito da motivação nas organizações, são eles:

1. A crença de que uma pessoa possa literalmente motivar outra;
2. A crença de que a pessoa é motivada como resultado da satisfação;
3. A crença de que aquilo que motiva o comportamento seja também aquilo que determina sua direção, tanto positiva quanto negativamente;
4. A crença de que a motivação seja o catalisador que induz a comportamentos positivos; e
5. A crença de que fatores de motivação e fatores de satisfação sejam a mesma coisa.

Ainda segundo o autor, muitos associam motivação com fator de satisfação, o que é um erro, pois sem uma necessidade não é possível o indivíduo se sentir motivado a fazer algo. Archer (in Bergamini & Coda, 1997, p.24) diz que “Motivação é definida como uma inclinação para a ação que tem origem em um motivo (necessidade)[...] um fator de satisfação é alguma coisa que satisfaz uma necessidade”.

Um bom exemplo do autor é a água, que nada mais é do que um fator de satisfação de uma necessidade: a sede, assim, se o indivíduo não está com sede dificilmente ele irá se sentir motivado para sair em busca de água, com esse exemplo fica evidente que o que motiva o indivíduo é a necessidade (sede) e não aquilo que satisfaz a necessidade (água).

Archer (in Bergamini & Coda, 1997) deixa claro que somente a partir das necessidades humanas é possível surgir à motivação e não daquelas coisas que satisfazem essas necessidades, sendo assim, não é possível uma pessoa motivar outra, o que pode ser feito é satisfazer, ou não satisfazer, às necessidades de outras pessoas, pois é possível oferecer fatores que satisfaçam as necessidades, mas não é possível criar essas necessidades em ninguém.

Ainda segundo Archer (in Bergamini & Coda, 1997, p.26) "As necessidades humanas não são consequências direta nem da satisfação nem da contra-satisfação; são consequência da natureza intrínseca da pessoa.", isso porque as necessidades existem e quando encontram um fator de satisfação o indivíduo age, o que deixa claro que uma pessoa não tem o poder de motivar outra.

Para Archer (in Bergamini & Coda, 1997), tanto a teoria de Maslow quanto a de McGregor tentaram dizer que as necessidades são os únicos motivadores. Maslow e McGregor também afirmam que uma necessidade satisfeita não é mais um fator de motivação, pois como já foi abordado não é o estímulo que motiva o comportamento e sim a própria necessidade.

Assim, com base no artigo de Archer (in Bergamini & Coda, 1997), a motivação pode se dar independente do nível da pirâmide das necessidades de Maslow, isso porque o foco motivacional são as necessidades individuais de cada um, não sendo necessária uma ordem específica para a satisfação, visto que todos os indivíduos estão sempre alocados em diferentes níveis de necessidades em diversos momentos.

Conforme já foi relatado, o que determina a direção do comportamento humano são os fatores de satisfação e de contra-satisfação, visto que sempre haverá uma necessidade servindo como motivador, isso porque segundo Archer (in Bergamini & Coda, 1997, p. 35) "todo comportamento é motivado,

ou, colocado de outra forma, que a motivação está presente em todo comportamento.”.

Existem inúmeros estudos sobre motivação, o conceito é amplo e as definições diferem de acordo com os vários autores que se aventuraram nesse tema, alguns até apresentando teorias controversas. Segundo Bergamini (2008, p.38) essas diferenças existem porque não existe “uma única teoria que seja capaz de desvendar todas as características próprias da psicodinâmica motivacional de uma só vez”.

### 3 METODOLOGIA

Para o desenvolvimento do presente trabalho, foi utilizado o método de pesquisa aplicada que segundo Souza (2013, p.64) é aquela que “objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos.”, do ponto de vista da forma de abordagem do problema esta pesquisa foi qualitativa, a qual ainda segundo Souza (2013, p. 73) “Na abordagem qualitativa, a pesquisa tem o ambiente como fonte direta de dados. O pesquisador mantém contato direto com o ambiente e o objeto de estudo em questão, necessitando de um trabalho mais intensivo de campo.” e do ponto de vista dos objetivos, esta foi exploratória, e segundo Severino (2007, p. 123) “A pesquisa exploratória busca levantar informações sobre um determinado objeto, delimitando assim um campo de trabalho, mapeando as condições de manifestação desse objeto.”.

O procedimento técnico para desenvolver este projeto foi a análise bibliográfica, através de pesquisas em livros de comportamento organizacional e motivação, pois segundo Marconi e Lakatos (2009, p. 44) a pesquisa bibliográfica é o que permite “o levantamento do estudo da questão que se propõe a analisar e solucionar”. E também com o intuito de investigar o que envolve o tema, foi elaborado um estudo de caso onde foi observado e analisado o que determina a importância do trabalho voluntário para os indivíduos e os reflexos que o mesmo representa na organização. Segundo Fachin (2006, p.45) “No método do estudo de caso, leva-se em consideração, principalmente, a compreensão, como um todo, do assunto investigado”, ou seja, serão investigados todos os aspectos do caso para completa compreensão das relações entre os indivíduos da associação com o intuito de obter um entendimento amplo e detalhado do assunto estudado.

Segundo Severino (2007, p. 125) “Observação: É todo procedimento que permite acesso aos fenômenos estudados. É etapa imprescindível em qualquer tipo ou modalidade de pesquisa” e segundo Marconi e Lakatos (2009, p. 111) ela “utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade. Não consiste apenas em ver e ouvir, mas também em examinar fatos ou fenômenos que se deseja estudar”, assim, a coleta de dados para esse estudo se deu através de observação sistemática, participante, ou seja, aquela em que

o pesquisador faz parte do ambiente estudado. Ainda referente à coleta de dados, fora utilizado o método de entrevista estruturada, que segundo Severino (2007, p. 125) “são aquelas em que as questões são direcionadas e previamente estabelecidas, com determinada articulação interna”, para isto a entrevista foi aplicada aos adultos voluntários do grupo escoteiro Wellington A. Medeiros, da cidade de Americana, SP, no intuito de obter as informações necessárias para a realização deste projeto.

Segundo Fachin (2006, p.163) “questões abertas são aquelas que dão condição ao pesquisado de discorrer sobre o que se está questionando” assim para esta pesquisa, foi elaborado um roteiro de entrevista com questões diretas e abertas, o qual pode ser encontrado no apêndice A, com o intuito de conhecer o que os indivíduos pensam, sabem, fazem, argumentam, etc.

A totalidade de adultos no grupo estudado é de aproximadamente 20 voluntários, sendo assim, para garantir a credibilidade da pesquisa, foram selecionado cinco destes para a aplicação da entrevista. A análise dos dados foi de caráter qualitativo para as questões das entrevistas aplicadas, tendo como foco a fidelidade ao universo estudado.

Após a aplicação dos instrumentos de pesquisa, a coleta de dados e a análise destes, a autora elaborou a correlação entre o comportamento organizacional e o voluntariado com o intuito de elucidar de onde vem a motivação para esse tipo de trabalho e se existe ou não um fator motivador e assim, identificar se é possível um indivíduo motivar outros voluntários, ou se é apenas possível oferecer objetos de satisfação para as necessidades pessoais e despertar a motivação existente dentro de cada um.

## **4 ESTUDO DE CASO**

### **4.1 O grupo escoteiro Wellington A. Medeiros**

Segundo o voluntário Reginaldo, a ideia para a criação do grupo partiu do convite de três freiras salesianas do Jardim dos Lírios, a partir deste convite feito a senhora Maria Nair, então voluntária do grupo escoteiro Nambikwara também da cidade de Americana, esta entrou em contato com outros voluntários de seu grupo e estes se mobilizaram para a criação do novo grupo.

Com o apoio destes voluntários, alguns jovens do grupo Nambikwara e dos pais interessados em colocar seus filhos no novo grupo, o grupo escoteiro Wellington A. Medeiros, iniciou suas atividades em março de 2004, sendo oficializada sua fundação com a celebração da primeira promessa de um membro jovem em 06 de novembro de 2004. O novo grupo recebeu este nome em homenagem a um jovem do grupo escoteiro Nambikwara que havia falecido em um acidente de carro.

As atividades do novo grupo eram realizadas aos sábados na Casa da Criança Araúna no Jardim dos Lírios, porém, devido à insegurança e violência do local o grupo migrou para a Escola Estadual Professora Dilecta C. Martinelli na Cidade Jardim onde permaneceu até final de 2007 mudando-se então para o CIEP da Cidade Jardim. No entanto, devido à redução no número de voluntários o grupo precisou encerrar suas atividades, ficando inativo de abril a setembro de 2011 quando voltou a atividade, novamente na Escola Estadual Professora Dilecta C. Martinelli e permaneceu ali até o final de 2012. Em 2013 o grupo passou a funcionar e atender as crianças e jovens no Jardim Botânico de Americana onde permanece até hoje.

Atualmente, o grupo atende aproximadamente 80 crianças e jovens, de seis anos e meio a 21 anos, e estas são o motivo do movimento existir, mas para que eles possam se desenvolver dentro da proposta educativa, é necessária a presença dos adultos voluntários que irão orientar e direcionar os interesses de todos. Sem a participação voluntária desses adultos não seria possível realizar as atividades propostas no programa escoteiro.

Os voluntários de um grupo escoteiro podem atuar de diferentes formas dentro de uma UEL, existem diversos cargos que precisam ser atendidos para

o bom funcionamento da UEL, no quadro 1 a seguir pode-se observar como estão divididas as funções.

**Quadro 1 - Divisão de uma UEL**

<b>Cargo</b>	<b>Função</b>	<b>Responsabilidades</b>
Escotista	Atuar diretamente com as crianças e jovens	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oferecer apoio educativo;</li> <li>• Assegurar que o propósito escoteiro seja alcançado;</li> <li>• Administrar uma visão de futuro;</li> <li>• Incentivar os jovens;</li> <li>• Gerar compromisso nos jovens.</li> </ul>
Dirigente	Atuar na área administrativa do grupo escoteiro	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exercer funções de gestão de jovens;</li> <li>• Gestão de adultos;</li> <li>• Funções administrativas;</li> <li>• Controle financeiro;</li> <li>• Dar suporte ao grupo escoteiro.</li> </ul>
Comissão de mães	Atuar na área de eventos específicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizar, promover e executar atividades sociais, como aniversário do grupo, dia das mães/pais, etc.</li> </ul>
Pais de apoio	Auxiliar nas atividades externas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acampamentos;</li> <li>• Passeios; excursões; etc.</li> <li>• Auxiliar no transporte;</li> <li>• Preparo das refeições; etc.</li> </ul>
Clube da flor de Liz	Auxiliar na parte técnica do grupo escoteiro	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auxílio técnico;</li> <li>• Examinadores de etapas, etc.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora, segundo UEB.

Como pôde ser visto, o escotista é o responsável por atuar diretamente com os jovens no movimento, para isso ele tem à sua disposição vários materiais e cursos para que possam aprender e aplicar satisfatoriamente o método escoteiro, conforme mostra a figura 3 a seguir.

Os dirigentes são eleitos em assembleias, e podem se candidatar as vagas, quaisquer associados que queiram assumir essas funções, os dirigentes representam os pais, que são a força máxima dentro de uma UEL, estes formam a diretoria da associação e estão divididos em: diretor presidente, diretor administrativo e diretor financeiro, a diretoria também tem autonomia

para nomear outros diretores para melhorar o andamento da UEL, como por exemplo: diretor técnico, diretor de comunicação, entre outros.

Já o clube da flor de Liz é composto por antigos escoteiros que não dispõem de tempo para ser escotista, mas estão dispostos a ajudar sempre que possível, compartilhando seu conhecimento técnico do movimento.

Para se tornar um escotista ou dirigente, os requisitos são básicos: ter boa vontade para auxiliar; dispor de algum tempo para planejar, executar e avaliar atividades e se identificar com os princípios que orientam o movimento escoteiro.

Todos os voluntários, independente do cargo em que atuem, devem sempre trabalhar para assegurar, facilitar e garantir que o método escoteiro, da figura 3, seja atingido e cumprido.

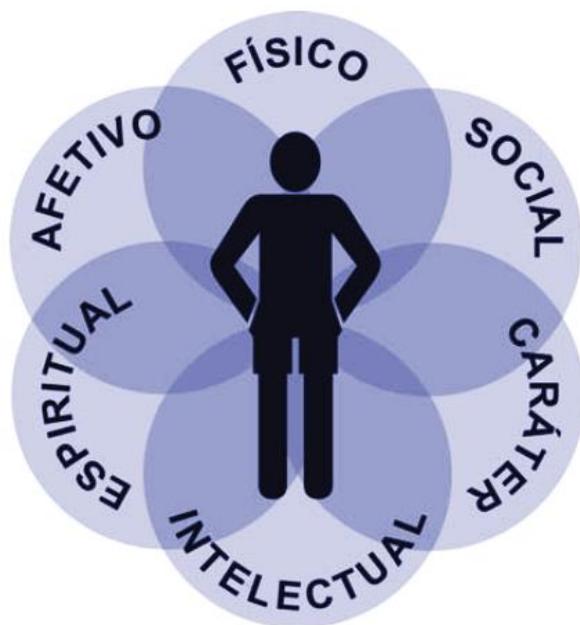
**Figura 3 – O método escoteiro**



Fonte: [www.escoteiros.org.br](http://www.escoteiros.org.br) UEB.

Como pode ser visto todas as etapas estão inter-relacionadas, pois é o aprender fazendo, através de vida em equipe e atividades progressivas, que leva o jovem a cumprir a lei e a promessa escoteira, disponível no anexo 1, e com isso ele possa atingir seu desenvolvimento pessoal, principalmente de seu caráter. O método escoteiro envolve seis desafios das áreas de desenvolvimento humano que são: físico, social, afetivo, espiritual, intelectual e do caráter conforme ilustra a figura 4, abaixo:

**Figura 4 - Áreas de desenvolvimento**



Fonte: [www.escoteiros.org.br](http://www.escoteiros.org.br) UEB

Para a UEB (2012) esses cinco desafios, denominados FACEIS (físico, afetivo, caráter, espiritual, intelectual e social), contribuem para o equilíbrio das diversas dimensões da personalidade das crianças e dos jovens, dando oportunidades plenas para que eles possam formar toda a variedade de expressões e valores que serão necessários em sua vida adulta, e com isso o movimento pretende formar bons cidadãos que se preocupam com seu próprio bem estar, da sociedade e do meio ambiente.

#### **4.2 Apresentação dos resultados**

Para a realização desta pesquisa foram escolhidos cinco voluntários, sendo três escotistas e dois dirigentes, que serão identificados como: Reginaldo, Mery, Gustavo, Greci e Tatiane.

A escolha desses cinco voluntários deu-se por acreditar que estaria bem representada a população total dos escotistas da UEL, sendo que os voluntários Reginaldo e Mery representam os dirigentes do movimento, e os outros três representam os escotistas.

A coleta de dados da entrevista, que se encontra na sua íntegra no apêndice B, foi realizada com os voluntários e esta apresentou questões

relacionadas aos motivos pelos quais cada um é voluntário, quais os desafios, benefícios e dificuldades em ser um voluntário, também foram questionados sobre o tempo de trabalho e a função de cada um, entre outras, conforme será apresentado a seguir.

Para iniciar a entrevista, foi perguntado o motivo que os levou para o movimento escoteiro, e pode-se observar que as razões foram as mais variadas possíveis, sendo que Reginaldo entrou, ainda enquanto jovem, a convite de um primo que era escoteiro; Mery precisava de horas complementares e estágio para a faculdade; Greci teve interesse em conhecer o movimento após ver a paixão que o marido dela tem pelo escotismo; Gustavo entrou a pedido de outros voluntários devido à necessidade que o grupo tinha de mais adultos; e Tatiane entrou para acompanhar a filha que se tornou membro jovem no movimento.

Em relação ao tempo de voluntariado que cada um tem, também existe uma grande diversidade, Reginaldo está como adulto voluntário há 13 anos, Tatiane há dois anos, Mery há um ano e meio, Gustavo há um ano e Greci tem 6 meses de trabalho no grupo.

Questionados então o porquê de terem permanecido por este tempo no movimento as respostas foram bem semelhantes e se mantiveram no âmbito da realização dos jovens. Mery continuou no movimento a princípio por sofrer de depressão e encontrar no trabalho voluntário uma distração e um motivo para continuar, atualmente ela se considera satisfeita com o movimento e é apaixonada pela história do escotismo e sua importância para os jovens, ela se sente realizada e grata por tudo que aprende com os jovens e outros voluntários. Greci no início achava que os jovens precisavam do trabalho dela, hoje ela continua no movimento porque ela precisa deles, desse contato e troca de experiências e companheirismo. Reginaldo continua no movimento porque ainda tem esperança de que possa fazer a diferença na vida dos jovens, acredita que pode ser diferente, e que as diferenças não existam. Gustavo disse que continua no movimento por ver o quão bom é o movimento para as crianças e jovens e pela diferença que é possível fazer na vida dos jovens. Tatiane continua como voluntária por poder observar o progresso e crescimento dos jovens ou também por acreditar na ideologia e princípios do movimento.

Foi então perguntado o que cada um acredita que tem a oferecer ao grupo escoteiro, Mery disse que acredita ser sua criatividade e experiência em planejar atividades e eventos para arrecadar recursos para auxiliar nas atividades externas e acampamentos, os outros voluntários tiveram as respostas bem semelhantes, sendo que, para Greci é sua experiência de vida e seu conhecimento, Tatiane e Gustavo acreditam que podem oferecer sua vontade em fazer a diferença, suas experiências de vida e profissionais, seus conhecimentos adquiridos nos cursos, e também sua alegria e esperança em jovens melhores. Já Reginaldo disse que queria poder dizer 'tempo', mas atualmente ele não está com tempo disponível, porém acredita que pode oferecer suas experiências e vivências como membro juvenil e também seu conhecimento profissional e vontade de ajudar a fazer a diferença.

Sobre a função em que cada um atua no grupo e a razão por tê-la escolhido, apenas a Mery e a Greci escolheram sua área de atuação, sendo que Mery é diretora financeira, que é sua área profissional e também por gostar de organizar eventos e atividades para levantar recursos financeiros para os acampamentos, e Greci optou por atuar na tropa escoteira (jovens de 11 a 15 anos incompletos), por ser um desafio para ela trabalhar com adolescentes, já que, profissionalmente ela trabalha na educação infantil. Os outros entrevistados estão nas funções para atender as necessidades do grupo, sendo que o Reginaldo é diretor técnico, o Gustavo e a Tatiane são chefes do ramo lobinho (crianças de 6 anos e meio à 11 incompletos).

Perguntados sobre o que esperam receber ou obter com esse trabalho a resposta foi unânime, nenhum dos voluntários espera receber ou obter nada para eles mesmos, não querem nada em troca, a única coisa que esperam é o sucesso dos jovens. Para Mery o resultado é ver acontecer, as atividades e a satisfação dos jovens. Greci quer que os jovens se divirtam e sejam felizes e se tornem cidadãos do bem. Reginaldo ainda disse que não espera nenhum reconhecimento e nem aplausos, acredita que pode perceber a transformação dos jovens, porém os méritos e as conquistas são deles, sabe que é apenas um instrumento na potencialização de suas qualidades e nas mudanças dos jovens. Gustavo espera ver o sorriso de cada uma das crianças e jovens do grupo e Tatiane quer vê-los felizes e se tornando cidadãos de bem,

independentes e responsáveis. Todos querem observar o que os jovens aprenderam no movimento e também ver a transformação pessoal de cada um.

Foi então questionado então sobre quais satisfações já obtiveram com o trabalho voluntário, para Mery foi importante no momento que iniciou como voluntária porque era um alívio para ela, pois a ajudava a se esquecer dos problemas pessoais e aliviava as preocupações que esta tinha em casa. Greci obteve satisfação ao ver as mudanças nos próprios filhos, em ver como evoluíram como pessoas, deixando de lado a timidez e se abrindo mais com os amigos e família, pessoalmente ela também percebeu melhoras e disse estar mais sociável e se preocupando mais com o bem-estar do próximo. Reginaldo considera que as satisfações não estão ligadas a grandes feitos e sim a pequenos feitos, que para ele é gratificante ver a mudança acontecer na vida dos jovens e poder proporcionar um ambiente onde os jovens possam se reunir para seu próprio desenvolvimento. Para Gustavo a maior satisfação foi perceber sua própria mudança, considera que se tornou uma pessoa melhor, mudando seu modo de pensar e agir, tanto em família quanto no trabalho. Já para Tatiane a satisfação está em perceber os jovens mais maduros e interessados no bem estar dos outros, e para ela ver os adolescentes conversando, rindo e brincando sem o uso do celular ou *tablet* é muito gratificante, assim como a interação entre eles e com a natureza que leva o jovem a ter esperanças e querer o bem do próximo.

Sobre as dificuldades em ser um voluntário no movimento escoteiro para Mery é a questão financeira, pois muitas vezes ela quer poder fazer cursos ou ir para alguma atividade e não tem recursos financeiros para isso, o que para ela é acaba se tornando uma frustração, pois ela gostaria de poder dar mais pelo grupo e às vezes essa dificuldade financeira acaba impedindo, os outros quatro entrevistados consideram os adultos a maior dificuldade no trabalho com os jovens, para Greci é complicado lidar com o ser humano, sejam os jovens, os pais ou outros voluntários, como ela disse cada um tem uma personalidade, um caráter uma formação diferente e a maneira para se lidar com cada um, deve ser cautelosa para não causar conflitos. Reginaldo acredita que muitos adultos não entendem a importância do trabalho voluntário, que estão lidando com vida de outros e que qualquer decisão irá afetar o grupo como um todo, como cada adulto tem sua vivência e seu contexto é difícil fazer

todos pensarem como um todo e não individualmente o que para ele acaba também sendo uma frustração pessoal. Já para o Gustavo a dificuldade é lidar com alguns pais que não apoiam os filhos em suas etapas e conquistas, que acham que o escotismo é apenas um lugar para recreação, ele tem dificuldades em conseguir levar os pais a serem mais participativos e interessados no desenvolvimento de seus filhos. Tatiane considera os próprios adultos voluntários um desafio, pois lidar com o ser humano é difícil, cada um vem de uma criação e cultura própria, cada voluntário tem um jeito, às vezes, alguns se esquecem de que todos ali são voluntários e que devem trabalhar com os mesmos objetivos, seguindo as diretrizes do movimento e nenhum sendo melhor ou superior ao outros.

Na pergunta seguinte, foi questionado sobre decepções que já tiveram como adultos voluntários no movimento escoteiro e todos concordaram que a maioria destas estão relacionadas aos próprios adultos, para Mery é quando as pessoas só enxergam o próprio ego e não vêem os próprios erros mas vivem apontando os dos outros, causando conflitos e desgastes desnecessários, assim como Greci que também vê muitas cobranças desnecessárias e cargas de responsabilidades não bem definidas. Para Reginaldo existem muitas traições, amizades que acabam sem motivo, “amigos” que te apunham pelas costas colocando sua moral em dúvida para outros, Gustavo acredita que alguns adultos entram em atritos, apenas por possuírem opiniões e pontos de vista diferenciados, levando-os a duvidar de seus esforços e força de vontade, para Tatiane, no voluntariado, os adultos sempre criam expectativas sobre os outros e como consequência sempre haverá decepções por se tratar de pontos de vistas muito diferentes apesar de todos terem o mesmo objetivo dentro do movimento.

Na última pergunta foi questionado se eles já sentiram vontade de deixar o movimento e a resposta foi unanime todos já pensaram em algum momento deixar de fazer parte do movimento escoteiro, os porquês para essa vontade, para todos os entrevistados foi sempre por motivos relacionados aos outros voluntários, Mery ao ouvir críticas que a levaram a achar que não estava fazendo o melhor para o grupo, que não estava sendo útil em seu trabalho, Greci pela dificuldade que vê em lidar com o ser humano, devido a pontos de vista e opiniões diferentes que a levaram a questionar suas atitudes no grupo.

Reginaldo, por sua função, ter que lidar com gestão dos adultos que trazem muitas dificuldades e problemas para o grupo acabou gerando certo desânimo para ele. Gustavo devido a muitos problemas, cobranças demais, mudanças nas estruturas do grupo que passou a impressão de muito autoritarismo da parte de alguns voluntários e algumas mudanças que ele julgava desnecessárias. E para Tatiane foi o fato de existirem situações em que há muitos conflitos entre adultos devido a pontos de vista diferentes.

Outro motivo levantado também foi relacionado ao tempo, Reginaldo pela falta de tempo para se dedicar à cursos e ao aperfeiçoamento de seu trabalho no movimento e Tatiane à falta de tempo para ficar com a família, ir viajar ou até mesmo ficar em casa sem fazer nada, já que as atividades são todos os sábados no período da tarde.

Então o que os fez permanecer no movimento, apesar de todos estes motivos que os fizeram desejarem abandonar o trabalho voluntário, para os entrevistados, o motivo foi o mesmo: pensar nos jovens, Mery também disse que para ela foi importante o apoio de outros voluntários que a fizeram ver que ela era importante para o grupo e que o trabalho dela fazia a diferença para muitos jovens, Reginaldo sabe que sem adultos o grupo escoteiro acaba e ele se sente responsável por manter esse trabalho e poder dar esperança para os jovens que buscam o movimento, pois para muitos é ali que eles encontram um lugar para se tornar melhores cidadãos. Eles acreditam que não vale a pena abandonar um trabalho tão bonito apenas por questões de conflitos e mal entendidos entre adultos, o que compensa é ver o sorriso no rosto dos jovens, é ver a transformação deles, o crescimento de cada um, e saber que apesar de qualquer coisa, o jovem está feliz e tem um lugar onde pode crescer e ser um cidadão do bem.

### **4.3 Análise dos resultados**

Esta etapa do projeto visa analisar as respostas obtidas nas entrevistas em conjunto com as diferentes teorias apresentadas neste trabalho.

Durante esta análise se busca descobrir qual o fator motivador dos adultos voluntários, ou seja, saber de onde vem a motivação para que estes dediquem seu tempo e dinheiro em prol de uma atividade, e, através do estudo

de caso identificar qual a necessidade destes voluntários para se dedicarem ao trabalho no movimento escoteiro.

Analisando através da teoria da hierarquia das necessidades de Maslow, fica evidente que o voluntário está muito mais focado em satisfazer suas necessidades do que em conquistar dinheiro, ou seja, não é o dinheiro que o motiva a fazer algo em prol da comunidade, mas sim algo que vem de dentro de cada um, e esse algo não pode ser resumido a um simples bem estar, altruísmo ou vontade de aceitação, mas sim algo que para cada um tem um valor muito maior.

Considerando a teoria de Maslow, sabe-se que os voluntários não estão em busca de satisfazer suas necessidades fisiológicas e de segurança, pois como foi dito pelos entrevistados eles tem muitos gastos para poder trabalhar, descartando a hipótese de estarem em busca de recompensas financeiras, assim é possível dizer que as necessidades desses adultos estão relacionadas com as necessidades dos níveis superiores da pirâmide, onde podem ser observadas as necessidades sociais, que estão diretamente relacionadas com amigos, família, grupos sociais e comunidade, também estão diretamente interligadas com as necessidades de estima e esta leva o indivíduo à busca pelo seu reconhecimento pela família, amigos e comunidade, e também como a busca pela satisfação da necessidade de auto-realização, quando o voluntário deseja, através de seu trabalho, atingir seu crescimento pessoal, seja pela aquisição de novos conhecimentos que possam ser úteis em sua vida profissional, ou apenas algo que ele tenha o prazer de fazer em suas horas de lazer.

A necessidade de auto-realização é claramente atendida, pois como respondido nas entrevistas pelos voluntários Mery, Greci e Gustavo eles sentem satisfação em perceber seu próprio crescimento pessoal e profissional. E o mesmo pode ser relacionado com a teoria ERG de Alderfer onde o desejo dos voluntários em satisfazerem suas necessidades de relacionamento e de crescimento pessoal e profissional é atendido. A necessidade de estima é percebida nas respostas do Reginaldo e da Tatiane quando dizem que reconhecem as mudanças nos jovens e isso indiretamente faz com que percebam uma aprovação da família, dos amigos e dos outros voluntários e

lhes traz orgulho poder ajudar a fazer a diferença na vida destas crianças e jovens.

Em se tratando da necessidade social fica uma incógnita, pois apesar de se conquistar novas amizades, com os pais dos jovens e com outros voluntários, e também atuar em prol da comunidade no trabalho voluntário, foi possível perceber muitos fatores de não-satisfação em relação aos outros adultos do movimento, sendo assim, não está claro se o voluntário está realmente em busca de satisfazer a necessidade social, mesmo que essa necessidade exista, ela nem sempre é atendida, pois como pôde ser observado nas entrevistas os voluntários se mostraram insatisfeitos em relação aos outros adultos do movimento.

Com base neste mesmo raciocínio a teoria dos dois fatores de Herzberg assegura que a satisfação está ligada a fatores intrínsecos, como a realização, o que vem de encontro com a satisfação dos voluntários entrevistados, estes encontram o reconhecimento de seu trabalho quando reconhecem o sucesso dos jovens, e conseqüentemente suprem a necessidade de auto-realização. No entanto, quando estes tem que lidar com outros adultos esta teoria nos esclarece que os fatores envolvidos são os extrínsecos, como condições de trabalho e os levam a insatisfação, porém os dois fatores responsáveis pela satisfação ou insatisfação dos voluntários são totalmente distintos, sendo estes dois fatores esclarecidos nas entrevistas quando relacionada com as decepções que os voluntários enfrentam no movimento.

Considerando a teoria de Herzberg, pode-se dizer que os fatores motivacionais quando não são atendidos levam a não-satisfação, é o que ocorre entre os voluntários, pois as necessidades sociais não são claramente atendidas e ainda assim os adultos não se desmotivam ao trabalho voluntário. Segundo esta teoria, pode se relacionar os outros adultos do grupo como fatores higiênicos, ou seja, condições de trabalho, e não dependem do indivíduo e por isso, quando não estão de acordo com os desejos dos voluntários os levam a insatisfação, ainda assim o desejo destes de realização os motiva a continuar no voluntariado, pois isso é o que trás satisfação para as necessidades cada um deles.

Analisando a teoria das necessidades de McClelland, percebe-se que é a necessidade de realização (*nArch*) que tem maior relação como voluntariado,

visto que os voluntários buscam excelência e sucesso nas suas atividades para poder ver e obter o desenvolvimento dos jovens, a *nAff* (necessidade de associação) também é percebida pois estas estão caracterizadas pela busca de proximidade com outras pessoas e de reconhecimento, percebe-se também a necessidade de poder (*nPow*) e isso também é bem identificado nas entrevistas quando questionados sobre as decepções que já tiveram no trabalho, todos disseram que já tiveram decepções e sempre com algo relacionado aos outros voluntários, o que nos leva a crer que todos gostariam de ter algum poder para fazer com que os outros adultos trabalhem com os mesmos objetivos e com as mesmas vontades, coisa que, como os próprios entrevistados disseram, é difícil por se tratar de personalidades, culturas e características diferentes, mas ainda assim pode-se perceber que existe uma certa frustração em relação à falta de poder dentro do grupo.

Pode-se ainda observar que o fator de satisfação dos voluntários do movimento escoteiro é o crescimento dos jovens, e que para eles, este é o principal motivo para estarem no movimento e se dedicarem ao trabalho voluntário, isso nos leva a analisar a teoria da expectativa de Vroom, que elucida que é a meta pessoal que motiva o indivíduo ao desempenho de qualquer atividade, e os adultos tendo como meta pessoal o desenvolvimento do jovem, não medem esforços para que estes tenham as oportunidades e desafios necessários a cada atividade, para se desenvolverem e crescerem de forma saudável. Conforme foi observado nas entrevistas, é o desempenho e alegria dos jovens a maior recompensa para os voluntários e com isso estes se sentem realizados.

Como já mencionado anteriormente, a motivação é claramente algo que vem de dentro de cada voluntário, é aquilo que vem de encontro com suas expectativas e fatores de satisfações, e após as entrevistas e observações é possível dizer que é a necessidade real de cada voluntário, de realização, autoestima, reconhecimento de estar fazendo o melhor, além do próprio crescimento pessoal e intelectual de cada um desses adultos, que os motiva a continuarem com o trabalho voluntário. Mesmo por se tratar de pessoas de diferentes classes sociais, estilos de vida e profissões, fica visível que no fundo, todos têm um mesmo objetivo, e todo e qualquer esforço pessoal de cada um destes voluntários está ligado a expectativa de se atingir uma meta,

sendo que esta, está diretamente ligada com as necessidades de cada um em se tornar uma pessoa melhor.

Assim, o que direciona o comportamento desses adultos são os fatores de satisfação de uma necessidade pessoal e imperceptível aos demais. Para Archer não existe motivação sem a existência de uma necessidade, porém, no voluntariado essa necessidade está sempre latente, pois mesmo vendo os jovens atingirem seu potencial, que é o fator de satisfação, os adultos ainda continuam motivados ao trabalho voluntário. O que nos leva a acreditar que a necessidade desses indivíduos está sempre ativa e os faz manter o desejo de continuar com o trabalho, visto que o fator de satisfação é atendido a cada atividade.

Segundo Bergamini (2008, p. 38) não existe “uma única teoria que seja capaz de desvendar todas as características próprias da psicodinâmica motivacional de uma só vez”, do mesmo modo não existe apenas uma necessidade que leva o voluntário ao movimento escoteiro, assim como também para cada indivíduo existe uma necessidade e um comportamento diferente dentro do grupo escoteiro, porém, para todos os voluntários o fator de satisfação é sempre o mesmo: os jovens, assim como também os fatores de insatisfação, frustração e conflitos estão sempre relacionados aos adultos.

Com isso, pode-se dizer que, ao ingressar no movimento escoteiro, os adultos querem acima de tudo atender suas necessidades de auto-realização e estima.

Após o que foi apresentado, levando-se em consideração diversas teorias e diversos autores e também o estudo de caso, fica claro que quando se fala sobre trabalho voluntário o fator motivacional é sempre intrínseco, e não existe uma maneira de alguém incentivar e/ou motivar outro a se tornar um voluntário, o que pode ser feito para se conquistar ou atrair novos voluntários para o movimento é trabalhar nos fatores de satisfação, e demonstrar que o movimento tem capacidade de gerar a satisfação para as necessidades que existe dentro de cada indivíduo, sejam estas de auto-realização ou estima, pois como foi possível observar nas entrevistas, independente do motivo pelo qual os voluntários ingressaram no movimento, o que os fez permanecer foram suas próprias necessidades e metas pessoais.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O assunto que determinou a referida pesquisa foi: Motivação de adultos voluntários; e a pergunta principal a ser respondida foi: o que leva os adultos a se comprometerem em um trabalho voluntário?

Para se atingir os objetivos foram feitos levantamentos de estudos e pesquisas sobre o assunto, os quais buscaram esclarecer os conceitos sobre motivação e voluntariado. Os conceitos de motivação mostraram, do ponto de vista de vários autores, que existem duas vertentes para a motivação, sendo que para alguns autores ela é algo extrínseco, ou seja, uma pessoa é capaz de motivar outras através de atitudes, ações ou palavras, enquanto que outros a defendem como algo intrínseco, isto é, quando a motivação vem de dentro de cada um e uma pessoa não tem nenhum poder para motivar a outra.

Com o embasamento e exploração de diversas teorias motivacionais foi possível aplicar o conhecimento na elaboração do estudo de caso apresentado. Com este estudo ficou evidente que a motivação dos adultos voluntários é algo extremamente intrínseco, pois os adultos têm necessidades íntimas e pessoais, ligadas à auto-realização e estima, para se dedicarem a este tipo de trabalho onde o retorno financeiro é inexistente e ainda há a necessidade de investir os próprios recursos para exercer tal tarefa.

Após a análise dos dados foi possível identificar que, como a motivação dos voluntários sempre vem de dentro, e, sendo que cada um tem suas próprias necessidades, podendo estas estarem ligadas a fatores muitas vezes inconscientes, após as entrevistas, foi possível identificar que o real motivo que leva cada adulto a buscar o movimento escoteiro, são suas necessidades de crescimento pessoal, orgulho e reconhecimento, assim como também o desejo de fazer algo que tenha a aprovação da família e/ou comunidade, sendo que é isto que os move em busca da satisfação de suas necessidades.

Sendo assim, como oportunidade para novas pesquisas é sugerido pela autora a realização de estudos em outras associações ou entidades que também dependam do trabalho de voluntários, com o intuito de se aprofundar nos estudos sobre a motivação no voluntariado e com isso, buscar novas informações e conhecimentos no intuito de entender e encontrar quais são os

maiores fatores de satisfação para os adultos para com isso atrair e manter os voluntários nas associações.

Também se recomenda uma pesquisa mais profunda a respeito do voluntariado, pois no mundo acadêmico a disponibilidade de artigos sobre este assunto é muito baixa.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

In: ARCHER, Earnest R. **Mito da motivação**. In BERGAMINI, Cecília W; CODA, Roberto (Organizador). *Psicodinâmica da vida organizacional. Motivação e Liderança*, 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 1997, p.23-34.

BERGAMINI, Cecília Whitaker **Motivação**, 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 1991, p. 16-21

\_\_\_\_\_, Cecília Whitaker **Motivação nas organizações**, 4ª Ed. São Paulo: Atlas, 2008, p.19-79.

In: BERGAMINI, Cecília Whitaker **Motivação: mitos, crenças e mal-entendidos**. In BERGAMINI, Cecília W; CODA, Roberto (Organizador). *Psicodinâmica da vida organizacional. Motivação e Liderança*, 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 1997, p.69-74.

CHIAVENATTO, Idalberto **Administração de recursos humanos – Fundamentos básicos**, 4ª Ed. São Paulo: Atlas, 1999, p.89-103.

\_\_\_\_\_, Idalberto **Introdução à teoria geral da administração – Edição compacta**, 2ª Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000, p.252-262.

DALLA, Leonardo **BRASIL VOLUNTÁRIO** disponível em <<http://www.brasilvoluntario.gov.br/news/ser-voluntario-e-unir-esforcos-afirma-especia>> Acesso 04/11/2016.

CAVALCANTI, Carlos Eduardo et al. **MOTIVAÇÃO DE VOLUNTÁRIOS: PROPOSIÇÃO DE UM MODELO TEÓRICO** disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1678-69712015000100124&lang=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-69712015000100124&lang=pt)> Acesso em 09/09/2016.

Centro de Voluntariado de São Paulo **CVSP** disponível em <<http://www.voluntariado.org.br/>> Acesso 04/11/2016

DECRETOS DO PODER LEGISLATIVO. **Decretos** disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/Historicos/DPL/\\_DPL-ano.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/Historicos/DPL/_DPL-ano.htm)> Acesso 01/10/2016.

ESCOTEIROS DO BRASIL. **P.O.R. Princípios, Organização e Regras**, 10ª Ed. Curitiba: UEB, 2013. Cap. 1.

\_\_\_\_\_. **Projeto educativo do movimento escoteiro** disponível em <[http://escoteiros.org.br/arquivos/documentos\\_oficiais/projeto\\_educativo\\_ueb.pdf](http://escoteiros.org.br/arquivos/documentos_oficiais/projeto_educativo_ueb.pdf)> Acesso em 08/08/2016.

\_\_\_\_\_. **ESTATUTO DA UEB** disponível em <[http://www.escoteiros.org.br/wp-content/uploads/2016/01/estatuto\\_UEB\\_2011.pdf](http://www.escoteiros.org.br/wp-content/uploads/2016/01/estatuto_UEB_2011.pdf)> Acesso em 08/08/2016.

FACHIN, Odília **FUNDAMENTOS DE METODOLOGIA**, 5ª Ed. São Paulo: Saraiva, 2006, p.37-55 e p. 163-167.

KNAPIK, Janete **GESTÃO DE PESSOAS E TALENTOS**, 3ª Ed. Curitiba: Ibpx, 2011, p.131-144.

MARCONI, Marina de Andrade e LAKATOS, Eva Maria **METODOLOGIA DO TRABALHO CIENTÍFICO**, 7ª Ed. São Paulo: Atlas, 2009, p.43, 44 e 111

MAXIMIANO, Antonio C. Amaru **Introdução à administração**, 4ª Ed. São Paulo: Atlas, 1995, p.318-330.

\_\_\_\_\_. Antonio C. Amaru **Teoria geral da administração – da escola científica à competitividade na economia globalizada**, 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 2000, p.297-319.

Organização das Nações Unidas. **A ONU e o Voluntariado**. Disponível em <<https://nacoesunidas.org/acao/voluntariado>> Acesso em 08/10/2016

ROBBINS, Stephen P. **COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL**, 11º Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005, p.131-154.

SAMPAIO, Jáder dos Reis **Voluntários: um estudo sobre a motivação de pessoas e cultura em uma organização do terceiro setor**. Disponível em <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-24052007-160054/pt-br.php>> Acesso em 07/09/2016

SEVERINO, Antônio Joaquim **METODOLOGIA DO TRABALHO CIENTÍFICO**, 23ª Ed. São Paulo: Cortez, 2007, p.117-126

SOUZA, Girlene Santos et al **METODOLOGIA DA PESQUISA CIENTÍFICA – A construção do conhecimento e do pensamento científico no processo de aprendizado**, 1ª Ed. Porto Alegre: Animal, 2013, p.64-74

## APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTAS

- 1.) O que te trouxe para o movimento escoteiro?
- 2.) Há quanto tempo você é voluntário, e o que te faz continuar no movimento?
- 3.) O que você acredita que tem para oferecer ao grupo escoteiro?
- 4.) Qual sua função no grupo escoteiro e por que você escolheu esta?
- 5.) O que você espera receber (obter) com esse trabalho?
- 6.) O movimento já te trouxe satisfações? Quais? Como foi?
- 7.) Qual a maior dificuldade em ser um voluntário no movimento escoteiro? Por quê?
- 8.) Você já teve decepções com o trabalho voluntário? Quais?
- 9.) Você já teve vontade de deixar o grupo? Por quê? Porque você não saiu?

## APÊNDICE B – ENTREVISTAS

**Voluntário:** Reginaldo

1. O que te trouxe para o movimento escoteiro?

Um primo que era escoteiro em outro grupo, ele sempre me falava que era legal, que fazia coisas divertidas, então de sempre ouvir ele falar eu entrei ainda como membro juvenil.

2. Há quanto tempo você é voluntário, e o que te faz continuar no movimento?

Como adulto há 13 anos, e é uma questão que penso sempre e o que me faz continuar é a esperança de que pode ser diferente, que as coisas possam mudar, que os problemas não existam, e que a gente possa transformar e fazer a diferença na vida dos jovens. Esperança de que isso possa realmente acontecer, é isso que me faz continuar no movimento.

3. O que você acredita que tem para oferecer ao grupo escoteiro?

Vontade de fazer, as experiências e vivências que já tive dentro do movimento e também na minha vida profissional, mas nada valeria se não tivesse vontade de fazer, de aceitar e de acreditar na esperança.

4. Qual sua função no grupo escoteiro e por que você escolheu esta?

Sou diretor técnico, mas atuo como um “faz tudo”. Dou suporte, gerencio crises e conflitos. Faço o que julgo necessário, prefiro pecar por fazer demais do que por omissão. Sou diretor técnico para atender a necessidade do grupo, pois não é o que mais gosto de fazer dentro do movimento, prefiro e gosto mais de atuar diretamente com os jovens, mas não é o que faço no momento.

5. O que você espera receber (obter) com esse trabalho?

Não tenho nenhuma expectativa, não espero aplausos e nem reconhecimento. Sei que vou perceber a transformação dos jovens, mas não é mérito meu e sim dos jovens. Me sinto apenas um instrumento na potencialização das qualidades dos jovens.

6. O movimento já te trouxe satisfações? Quais? Como foi?

Muitas, e elas não estão relacionadas a grandes feitos e sim a pequenos feitos, como quando um jovem demonstra que tem esperança, quando vejo que, o que eu faço é importante para esses jovens.

7. Qual a maior dificuldade em ser um voluntário no movimento escoteiro? Por quê?

Os adultos. É difícil as pessoas terem o comprometimento e saber que estão lidando com outros, que suas escolhas dentro do movimento escoteiro irá impactar na vida dos outros. A maior dificuldade é fazer com que todos os adultos pensem e ajam como um grupo, e não individualmente.

8. Você já teve decepções com o trabalho voluntário? Quais?

Muitas. Traições, amizades que acabam, pessoas que batem nas suas costas e depois te apunham. A minha maior decepção foi quando foi falado muito de minha conduta para outros, me questionando como pessoa e sem nunca ninguém ter vindo falar direto comigo.

9. Você já teve vontade de deixar o grupo? Por quê? Porque você não saiu?

Sim, com certeza. Principalmente quando minha integridade foi questionada a terceiros. Várias vezes por motivos pessoais e por falta de tempo já tive certeza que deixaria o movimento escoteiro.

Não saí porque eu sei que sem os voluntários o grupo escoteiro acaba, e isso é muito triste pois para muitos jovens o grupo escoteiro é o único lugar onde eles tem esperanças. O medo de não conseguir fazer a diferença às vezes nos trava e dá vontade de desistir, porém não desisto porque ainda tenho esperanças.

**Voluntário: Mery**

1. O que te trouxe para o movimento escoteiro?

Eu vim para o movimento porque eu precisava de horas complementares e de estágio para minha faculdade, mas depois que conheci o movimento escoteiro, acabei me apaixonando e no final nem utilizei as horas que precisava.

2. Há quanto tempo você é voluntário, e o que te faz continuar no movimento?

Sou voluntária a um (01) ano e meio, no início eu sofria com depressão, problemas pessoais, vivia desanimada e com dificuldades e ir para as atividades aos sábados era uma distração para mim, o que me ajudava pessoalmente. Mas após conhecer mais a fundo o movimento escoteiro, entender o que é o escotismo eu comecei a me identificar com a ideologia e perceber a importância do movimento para as crianças e jovens e passei a sentir prazer em poder ajudar.

3. O que você acredita que tem para oferecer ao grupo escoteiro?

Eu acredito que faço a diferença na parte de correr atrás e incentivar e também ajudar os jovens a levantar recursos para que todos possam participar dos acampamentos e atividades externas. Tenho ideias para ajudar na relação financeira através de festas, eventos e campanhas, é o que gosto de fazer no grupo.

4. Qual sua função no grupo escoteiro e por que você escolheu esta?

Entre no movimento como assistente de tropa sênior, trabalhando direto com jovens de 14 a 18 anos incompletos, mas não me identifiquei muito com a área de campo, sentia que não sabia comandar e ter ideias de atividades, aí então surgiu a oportunidade de fazer parte da diretoria e hoje sou diretora financeira do grupo, onde me identifico e tenho prazer em ajudar.

5. O que você espera receber (obter) com esse trabalho?

Nada, não espero nada, tudo que faço é por amor e não quero nada em troca. Só o fato de ver os jovens felizes, só de saber que estou ajudando o jovem a participar de um acampamento já é mais do que gratificante. Não espero

nenhum retorno, mas ele vem quando vejo o resultado do meu trabalho acontecer.

6. O movimento já te trouxe satisfações? Quais? Como foi?

Com certeza, no pessoal me ajudou muito a superar meus problemas em casa, principalmente no início quando vir para o grupo era meu momento de poder me esquecer de meus problemas pessoais.

7. Qual a maior dificuldade em ser um voluntário no movimento escoteiro? Por quê?

Dinheiro. Sou voluntária e como todos os outros voluntários, tenho gastos com acampamentos, combustível, cursos, eventos, reuniões. A falta do dinheiro me impede de poder participar mais, de ir para os cursos e oficinas e conseqüentemente de aprender e me aperfeiçoar mais para meu trabalho dentro do grupo.

8. Você já teve decepções com o trabalho voluntário? Quais?

A maior decepção é quando um voluntário não consegue enxergar os próprios erros, são os voluntários que só enxergam seu próprio ego e apontam os erros dos outros, sem enxergar o seu. O adulto acaba gerando conflitos e desgastes desnecessários apenas por olhar só para si mesmo e esquecer o coletivo. E é isso que me trás decepções dentro do grupo escoteiro.

9. Você já teve vontade de deixar o grupo? Por quê? Porque você não saiu?

Já tive sim, por várias vezes. As vezes por não sentir estar fazendo o melhor possível para o grupo escoteiro, por achar que estou atrapalhando e não ajudando. Eu só não deixei o movimento por ter tido a ajuda de outros adultos do grupo que me falaram que eu era boa no que estava fazendo. Eu me cobro muito mas percebi que mesmo com minhas falas e erros eu estava fazendo a diferença e ajudando os jovens. Acredito que, se cada um dos voluntários parar de buscar e mostrar os erros dos outros e começar a olhar mais no seu próprio trabalho vai ser possível ver que cada um é importante para o grupo como um todo.

**Voluntário:** Gustavo

1. O que te trouxe para o movimento escoteiro?

Entrei em uma época de necessidade do grupo, a convite de outros voluntários e de ver que aquilo fazia bem para minha filha, então entrei com a intenção de manter o que era bom para ela.

2. Há quanto tempo você é voluntário, e o que te faz continuar no movimento?

Estou a um (01) ano aqui no grupo. Continuo até hoje por ver o quão bom eu posso fazer na vida das crianças daqui, por ver a diferença neles, a diferença que faço na vida de cada um.

3. O que você acredita que tem para oferecer ao grupo escoteiro?

A minha alegria, o que consigo oferecer ao grupo, estou sempre brincando e gosto de ajudar a criançada, é o que eu tenho de melhor, quase nunca estou de mal humor.

4. Qual sua função no grupo escoteiro e por que você escolheu esta?

Sou chefe dos lobinhos, que são as crianças de 6 anos e meio a 11 incompletos, e estou como chefe por livre e espontânea necessidade, e é um desafio enorme, com uma responsabilidade gigantesca nas costas por causa um pouco de receio que tenho de não fazer a coisa certa... mas é isso.

5. O que você espera receber (obter) com esse trabalho?

Um sorriso de cada criança que consigo transformar, é só isso que quero receber... nada além disso.

6. O movimento já te trouxe satisfações? Quais? Como foi?

Pessoalmente eu melhorei muito, meu jeito de agir com as pessoas, principalmente na área profissional. A ideologia do movimento tem me ajudado muito em minha vida fora do movimento escoteiro.

7. Qual a maior dificuldade em ser um voluntário no movimento escoteiro? Por quê?

É difícil, mas a minha maior dificuldade é lidar com os pais, que veem o movimento apenas como recreação, e pais que não são participativos, que não ajudam no desenvolvimento de seus filhos, que não se importam, então o mais difícil é contar com o interesse desses pais.

8. Você já teve decepções com o trabalho voluntário? Quais?

Eu não vou saber pontuar estas decepções, mas as vezes penso: “me esforço, me desgasto, será que está valendo a pena tudo isso?” Mas aí vejo o sorriso de cada crianças com meu trabalho, nessa hora eu vejo que vale a pena sim.

9. Você já teve vontade de deixar o grupo? Por quê? Porque você não saiu?

Já tive vontade sim. Tive vontade de sair por “n” problemas que aconteceram, muitas mudanças, um pouco de autoritarismo de alguns voluntários, porém não saí porque eu não sou voluntário pelo grupo enquanto associação, eu sou voluntário pelas crianças, pelo sorriso delas, pela transformação e crescimento de cada criança, por saber que posso ajudar a transformar elas em pessoas melhores.

**Voluntário:** Greci

1. O que te trouxe para o movimento escoteiro?

A paixão que meu marido tinha pelo movimento, ele foi membro juvenil e sempre falou com muito amor do movimento escoteiro. Então, quando meus filhos atingiram a idade de entrar no grupo eu também me voluntariei para poder conhecer o escotismo.

2. Há quanto tempo você é voluntário, e o que te faz continuar no movimento?

Sou voluntária a seis (06) meses. No início eu achava que os jovens precisavam do meu trabalho, mas agora acredito que eu também preciso desses jovens. É bom e gratificante ver o progresso deles, o crescimento de cada um. É esse contato e essa troca de vivências com os jovens o que me faz continuar nesse grupo.

3. O que você acredita que tem para oferecer ao grupo escoteiro?

Muita vontade, um pouco de conhecimento, minha cultura e experiências de vida, mas sei que também tenho muito o que aprender com os jovens.

4. Qual sua função no grupo escoteiro e por que você escolheu esta?

Sou assistente da tropa escoteira, auxilio os jovens de 11 à 15 anos incompletos. Eu escolhi atuar nessa tropa porque eu trabalho a semana toda com crianças pequenas, sou professora de educação infantil, e eu vi nos adolescentes um desafio pessoal, eu achava que não conseguiria, porém quis conhecer e aprender.

5. O que você espera receber (obter) com esse trabalho?

O sucesso dos jovens, que eles sejam felizes, que se divirtam, que sejam cidadãos do bem.

6. O movimento já te trouxe satisfações? Quais? Como foi?

Já, com certeza. Ver a evolução dos jovens, principalmente dos meus filhos, ver eles crescendo, evoluindo, interessados, os jovens mais tímidos se abrem e conversam mais, ficam mais maduros, independentes e desenvolvidos. Eu também percebi que fiquei mais sociável, evolui como pessoa e agora quero mesmo o bem do próximo e também quero participar das conquistas dos jovens.

7. Qual a maior dificuldade em ser um voluntário no movimento escoteiro? Por quê?

Lidar com o ser humano, os próprios jovens, seus pais, os outros voluntários. Cada um tem seu jeito, uma personalidade diferente, seu caráter, educação diferente pra cada um... é difícil porque você tem que conhecer e saber lidar com as diferenças de cada um.

8. Você já teve decepções com o trabalho voluntário? Quais?

Já, devido a muitas cobranças e críticas que eu considerava desnecessárias. Adultos que entram em atrito apenas por opiniões e pontos de vista diferentes. Mas aí eu refletia, pensava e eu sei, que às vezes sou bem estourada, mas depois me acalmava e via que não era nada daquilo, que na verdade era apenas falta de conversar e aceitar as diferenças

9. Você já teve vontade de deixar o grupo? Por quê? Porque você não saiu?

Já, devido as cargas de responsabilidades, as cobranças, situações isoladas com outros voluntários que eu não concordava e por ser muito explosiva eu ajo por impulso, mas depois de pensar com calma eu percebi que não é pra tanto e pensando no bem dos jovens acaba por relevar algumas coisas e seguir em frente por eles, pelo bem deles.

**Voluntário:** Tatiane

1. O que te trouxe para o movimento escoteiro?

Eu entrei no grupo escoteiro para acompanhar minha filha quando ela entrou como membro juvenil e também por me identificar com as ideologias do movimento.

2. Há quanto tempo você é voluntário, e o que te faz continuar no movimento?

Estou no movimento já tem dois (02) anos, O que me faz continuar é saber que mesmo que seja pouco, eu estou fazendo uma grande diferença (positiva) na vida das crianças e jovens.

3. O que você acredita que tem para oferecer ao grupo escoteiro?

Dentro destes dois anos que estou no movimento eu já fiz vários cursos oferecidos pela UEB e com isso tento oferecer e compartilhar os conhecimentos adquiridos, também acredito poder oferecer minhas experiências de vida e profissionais, além é claro do meu tempo.

4. Qual sua função no grupo escoteiro e por que você escolheu esta?

Hoje sou chefe dos lobinhos, as crianças de seis (06) anos e meio à 11 incompletos. Quando entrei no grupo eu só queria ajudar da maneira que fosse preciso e acabei assumindo essa função para atender as necessidades do grupo.

5. O que você espera receber (obter) com esse trabalho?

Para mim nada, mas se as nossas crianças e jovens aprenderem pelo menos um pouco dos princípios e valores que o escotismo espera, com certeza estarei muito feliz.

6. O movimento já te trouxe satisfações? Quais? Como foi?

Muitas... Muitas mesmo... mas a principal e a mais gratificante é poder ver nossas crianças e jovens se socializando, trabalhando em equipe e interagindo com a natureza, e assim se desligando dos *tablets* e celulares.

7. Qual a maior dificuldade em ser um voluntário no movimento escoteiro? Por quê?

Os adultos. Pelo simples fato de, no grupo, ter alguns adultos que se esquecem de que ali todos são voluntários, e começam com cobranças desnecessárias.

8. Você já teve decepções com o trabalho voluntário? Quais?

Se eu disser que não estaria mentindo, e eu não posso mentir, afinal também sou membro do movimento e fiz a promessa escoteira. Mas posso garantir que pra mim as decepções sempre vem dos relacionamentos entre adultos e não tem nada haver com o trabalho diretamente com as crianças e jovens.

9. Você já teve vontade de deixar o grupo? Por quê? Porque você não saiu?

Sim, já tive vontade sim. Por conta do tempo, às vezes deixo de viajar com minha família, de fazer passeios aos sábados ou até mesmo de ficar em casa sem fazer nada. Mas aí entra o comprometimento que fiz com o grupo e por mais que não somos obrigados, não me sinto no direito de ficar faltando ou me afastar. Não sai do grupo até agora porque sei das necessidades que o grupo sempre enfrenta por falta de voluntários e também principalmente por causa das crianças e jovens que dependem do trabalho de nós voluntários do grupo escoteiro.

## **ANEXO 1 – PROMESSA E LEI ESCOTEIRA**

“Prometo pela minha honra fazer o melhor possível para: cumprir meus deveres para com Deus e minha pátria; ajudar o próximo em toda e qualquer ocasião; obedecer a lei escoteira.”

A lei escoteira possui 10 artigos que são:

- I. O escoteiro tem uma só palavra; sua honra vale mais do que sua própria vida.
- II. O escoteiro é leal;
- III. O escoteiro está sempre alerta para ajudar o próximo e pratica diariamente uma boa ação;
- IV. O escoteiro é amigo de todos e irmão dos demais escoteiros;
- V. O escoteiro é cortês;
- VI. O escoteiro é bom para os animais e as plantas;
- VII. O escoteiro é obediente e disciplinado;
- VIII. O escoteiro é alegre e sorri nas dificuldades;
- IX. O escoteiro é econômico e respeita o bem alheio;
- X. O escoteiro é limpo de corpo e alma.

Fonte: Site escoteiros.org, 2017.