

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAS

Fatores Motivacionais em Organizações de Trabalho Voluntário

Autora: Suélen Boff
Orientador: Professor Sérgio Bulgacov

Curitiba
2011

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Fatores Motivacionais em Organizações de Trabalho Voluntário

Autora: Suélen Boff

Trabalho de Conclusão do Curso
de Especialização em
Administração de Pessoas,
apresentado à Universidade
Federal do Paraná para obtenção
de título de Especialista em
Administração de Pessoas.

Orientador: Professor Sérgio Bulgacov

Curitiba
2011

AGRADECIMENTOS

Agradeço, antes de tudo, a Deus, pela oportunidade de ter chegado até aqui e ter vivido um sonho. Depois, os meus pais e meu irmão, que me incentivaram e apoiaram no que foi preciso durante esta jornada. Não posso esquecer-me dos meus colegas de aula, amigos fiéis que foram fonte de força em muitos momentos, assim como os mestres que transmitiram seus conhecimentos a todos, principalmente meu orientador, Professor Sérgio, que nunca me deixou desistir com suas palavras de apoio e sabedoria.

Ainda, agradeço a todos os funcionários do CEPPAD, pela ajuda e atenção dispensada em todos os momentos necessários e ao pessoal da Junior Achievement, tanto voluntários como colaboradores, que foram sempre solícitos.

Também quero agradecer a meus amigos distantes, que entenderam a minha longa ausência, principalmente nos momentos importantes.

Por último, porém não menos importante agradeço ao meu amado Willian, grande incentivador deste propósito, que mesmo à distância sempre foi meu alicerce; a minha adorável amiga Germana, que foi a base nos meus piores momentos; o meu amigo Eduardo, que me auxiliou em tudo que necessitei e a todos os meus novos, porém eternos, amigos curitibanos.

Sumário

LISTA DE FIGURAS	4
1 INTRODUÇÃO	5
1.1 Tema	6
1.2 Objetivo do Trabalho	6
1.3 Descrição geral do trabalho pretendido	6
1.4 Metodologia	6
2 MOTIVAÇÃO E COMPROMETIMENTO	7
2.1 A importância da motivação no desenvolvimento do trabalho voluntário	7
2.2 Principais teorias da motivação	11
2.2.1 Teoria das necessidades	11
2.2.2 Teorias X e Y	12
2.2.3 Teoria ERC	13
2.2.4 Teoria de McClelland	13
2.2.5 Teoria Cognitiva	14
2.2.6 Teoria do Reforço	14
2.2.7 Teoria dos Dois Fatores	14
2.2.8 Teoria da Expectância	15
3 SATISFAÇÃO E COMPROMETIMENTO	17
4 ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS	19
5 A JUNIOR ACHIEVEMENT	20
5.1 No Brasil	22
5.1.1 Programas:	22
5.2 No Paraná	22
5.2.2 Miniempresa	23
5.2.2.1 Objetivos do programa:	24
6 ENTREVISTA JUNTO A VOLUNTÁRIOS	26
6.1 Área de abrangência	26
6.2 Elaboração do projeto de pesquisa	26
6.3 Aplicação do Instrumento	26
6.4 Levantamento dos dados	27
6.4.1 Questões	27
7 ANÁLISE DOS OBJETIVOS	32
8 PROPOSTA	34
9 CONCLUSÃO	36
BIBLIOGRAFIA	38
ANEXO I: Questionário de identificação de fatores motivacionais – aplicado em voluntários do projeto Mini Empresa da Junior Achievement	39

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 Pirâmide das Necessidades - Maslow	12
Figura 02 Teoria dos Dois Fatores	15
Figura 03 Teoria da Expectância,	16
Figura 04 Resultados obtidos nos últimos.....	21

1 INTRODUÇÃO

Há muito tempo sabe-se da importância do capital humano nas organizações e do diferencial que tal bem proporciona. Desde os primórdios, os bons produtos ou serviços sempre estiveram ligados a maneira como os seres humanos desenvolviam suas tarefas. Normalmente bons trabalhos (ou resultados), estão ligados a fatores como o comprometimento com a tarefa desenvolvida, a motivação no decorrer da atividade e a busca pela satisfação com os resultados obtidos.

Porém, quando se fala de trabalho voluntário, o que é manter uma pessoa motivada e quais os objetivos que colaboram para este fim? Por que os motivos que satisfazem uma pessoa podem não ser os mesmos que satisfazem os demais envolvidos? Para compreender estes pontos, é importante entender o que é motivação, o que contribui para que os indivíduos exerçam de forma satisfatória a sua tarefa, o que este tipo de trabalho implica na qualidade de vida dos participantes e como manter a entidade ativa de forma plena e satisfatória.

Uma definição básica de motivação é que ela é uma força que impulsiona na busca por recompensas, que tem como papel suprir necessidades interiores do envolvido. Quando ela passa a existir, as pessoas tornam-se mais produtivas, atuam com maior prazer e produzem efeitos multiplicadores. Despertá-la, mantê-la e aproveitá-la para os fins desejados pela organização tem sido uma preocupação constante; ainda maior em organizações de trabalho voluntário, onde as recompensas não são financeiras e ainda existe certa dificuldade para reter o capital humano. Mesmo nestas entidades a rotatividade pode trazer alguns prejuízos no decorrer das atividades, ocasionados pela inexperiência dos novos participantes.

Diante do exposto, o presente estudo busca identificar os fatores motivacionais e de que forma surge o comprometimento em organizações voluntárias. Muito se fala que o ser humano motiva-se apenas com recompensas financeiras. Porém este fato mostra-se contraditório a muitas teorias abordadas durante o desenvolvimento deste trabalho, que afirmam que no fundo todos buscam a satisfação de pequenas necessidades do próprio ego e que se estas não forem alcançadas, o desenvolvimento de suas atividades pode ficar comprometido.

1.1 Tema

Fatores motivacionais e a correlação com o comprometimento em uma organização de trabalho voluntário.

1.2 Objetivo do Trabalho

Geral: Identificar os fatores motivacionais e os que proporcionam o comprometimento dos participantes em uma organização de trabalho voluntário

Específicos:

- 1- Identificar os fatores motivacionais relevantes;
- 2- Apontar a importância da motivação e do comprometimento para a continuidade do trabalho;
- 3- Caracterizar o papel da Junior Achievement em relação à manutenção de voluntários e a busca de novos colaboradores.

1.3 Descrição geral do trabalho pretendido

O propósito deste trabalho é o de identificar junto a voluntários do projeto Miniempresa da Junior Achievement, os principais fatores motivacionais que os levam a tal trabalho e que fatores causam um maior comprometimento com o projeto.

1.4 Metodologia

O presente trabalho é um estudo de caso dentro de uma organização voluntária de nível mundial, que busca o aprimoramento de jovens em idade escolar.

2 MOTIVAÇÃO E COMPROMETIMENTO

2.1 A importância da motivação no desenvolvimento do trabalho voluntário

Motivar pessoas é uma importante política e tornou-se condição fundamental e indispensável para se alcançar objetivos em organizações de trabalho. É da motivação que surge a criatividade, o prazer pelo trabalho e o gosto pelo novo.

Nos últimos anos percebeu-se que a maior preocupação das grandes empresas não está mais na busca pela tecnologia ou conhecimento técnico, mas sim, na maneira de lidar com o seu capital humano. A cada dia torna-se mais desafiador atrair mão-de-obra e criar condições para que tais indivíduos permaneçam desempenhando com eficácia e satisfação as atividades que lhes competem. Herzberg fala sobre os mitos da motivação:

“Da mesma forma, posso carregar a bateria de uma pessoa, depois recarregá-la e recarregá-la novamente, mas só podemos falar de motivação se tivermos um gerador próprio. Só assim não precisaremos de estímulo externo. Vamos querer sair do lugar” (1987, pág. 57)

Acrescentando, as entidades se vêem também no papel desafiador de utilizar o potencial produtivo e criativo existente dentro de cada pessoa, transformando-o em comportamento espontâneo construtivo e inovador.

O ser humano, quando interessado, tende a executar suas atividades utilizando toda a sua capacidade individual. Deixando claro que, ninguém faz as mesmas coisas pelos mesmos motivos e grande parte desses determinantes é encontrada no interior das pessoas, tais como seus traços de personalidade, suas emoções e predisposições. Por estes motivos, o estudo dos fatores motivacionais torna-se um tanto complexo, com uma série de explicações e aplicações no contexto. Herzberg (1987) cita “A psicologia da motivação é tremendamente complexa e, de fato, o que se desvendou com algum grau de certeza é muito pouco.”

Em organizações de trabalho remunerado, é comum encontrar funcionários pouco motivados com a profissão exercida, que por vezes só estão em determinadas funções por questões financeiras e andam no que é chamado de “movimento”. Em organizações de trabalho voluntário esse fator não existe, pois a única recompensa recebida é de cunho emocional, o que torna a motivação um fator mais do que necessário para o sucesso no final. Herzberg aponta a diferença entre movimento e motivação:

O movimento é uma função do medo, do castigo ou do fracasso na obtenção de recompensas extrínsecas... A motivação é uma função do crescimento a partir da obtenção de recompensas intrínsecas por um trabalho interessante e desafiador. (1987, pág. 75)

Em um tempo onde os dias andam corridos e a maior reclamação de boa parte da humanidade é a falta de tempo, algumas pessoas encontram brechas em seus dias para colaborar com projetos que não possuem remuneração, demandam certa disponibilidade de tempo e não são atribuições obrigatórias. Os trabalhos voluntários exigem variados níveis de doação e as recompensas passam longe do lado financeiro, sendo muitas vezes apenas olhares de gratidão ou palavras simples de agradecimento, quando não são apenas necessidades internas do próprio colaborador. Herzberg (1987) fala a respeito da motivação, alegando que a mesma não exige recompensas externas, pois é basicamente do interior do ser humano e os benefícios aparecem no decorrer do tempo, “Já que a recompensa final da motivação é o crescimento pessoal, as pessoas não precisam receber recompensas incrementais.”

Conforme Herzberg (1987) existe ingredientes (fatores) motivacionais. O primeiro deles, o “reconhecimento pela execução”, nada mais é que o *feedback* recebido pelas ações executadas. Os fatores “progresso”, “crescimento” e a sensação de satisfação referem-se ao resultado do trabalho e aprendizado, que podem levar ao desenvolvimento de novas habilidades no participante.

O fator “responsabilidade” pode ser traduzido como o desafio que se encontra em organizações de trabalho voluntário, onde as pessoas estão constantemente envolvidas em todos os processos e na difusão de novos conhecimentos. A possibilidade de poder inovar na forma do repasse de

informações, escolherem as práticas de trabalho e controlar as ações desenvolvidas, são requisitos que auxiliam na motivação para o trabalho.

Este último fator é o que muitas vezes diferencia os afazeres obrigatórios da participação em projetos de interesse pessoal, sendo que neste a busca é pela satisfação de suas necessidades interiores. Herzberg cita:

“O fator motivador responsabilidade traduz-se em diversos ingredientes: possibilidade de programar suas próprias atividades, autoridade para se comunicar, controle de recursos e responsabilidade” (1987, pág. 80).

De acordo com Bergamini (pág. 21), os objetivos motivacionais a serem seguidos em organizações de trabalho deviam fazer com que as pessoas se sentissem úteis e importantes. A motivação está associada diretamente a recompensas sejam elas materiais, financeiras ou emocionais. Ela constitui o fator principal e decisivo no êxito de todo e qualquer indivíduo ou empreendimento, sendo que no mundo inteiro as organizações de sucesso são as que perceberam que o diferencial está no capital humano que elas possuem. Nas organizações de trabalho voluntário não é nada diferente, pois os participantes é que detêm o conhecimento e depende-se deles para multiplicá-lo, fazendo com que sejam considerados como o maior capital da empresa. Desta forma, a ausência de participantes motivados e comprometidos torna o sucesso da jornada incerto.

Conforme Borges-Andrade (2006, p. 433), “a motivação é um fator que predispõe e impulsiona as pessoas a fazerem algo e isso acontece em vários aspectos da vida”. Então como definir o tipo de motivação que incentiva os seres humanos a se tornarem voluntários? Será simplesmente para ocupar uma parcela de seu tempo ou é uma busca por satisfações e reconhecimentos não alcançados no seu dia-a-dia? Essas perguntas raramente são respondidas de forma clara, pois o que pode ser objetivo de um, pode não ser o do colega. Porém existe a necessidade de conhecer os fatores determinantes e o que prende o colaborador, podendo assim focar nestes pontos as ações que buscam novos parceiros.

Determina-se então que a questão é descobrir quais são e de onde vêm esses motivos. Quando alguém aceita uma tarefa que tem como fim um objetivo, nem sempre ela está inteiramente disposta a ir até o final. Por vezes pode se desestimular no meio do caminho ou perceber que não encontrou a finalidade da

sua participação. Os fatores que a levam a seguir em frente podem ser intrínsecos ou extrínsecos; no primeiro caso, há motivação, no segundo existe apenas o movimento. “Motivação abrange paixão; o movimento é estéril.” (HERZBERG, 1968).

Ainda, de acordo com Herzberg (1968), os fatores determinantes para a satisfação pessoal podem não ser os mesmo que trazem insatisfação; o indivíduo pode executar determinada atividade sem estar motivado, porém não estando desmotivado, continua trabalhando, seguindo apenas o chamado “movimento”. Em alguns momentos percebe-se que apenas existe a determinação para o trabalho, porém não existe a descoberta, o prazer e muito menos o sentimento de realização.

Conforme afirma a teoria da expectância, de Victor Vroom (1964), o processo de motivação deve ser explicado em função dos objetivos e escolhas de cada um e das suas expectativas em atingir esses objetivos. Em suma, o autor defende que a força da motivação do indivíduo corresponde ao valor que determinado desejo tem para ele (Valência) multiplicado pela probabilidade de alcançar esse mesmo desejo (Expectativa). Também é importante que os trabalhadores percebam de forma positiva a ligação que existe entre os seus esforços e aquilo que eles recebem de volta (Instrumentalidade).

Assim pode-se observar que a motivação é nula nos casos em que é indiferente alcançar um objetivo, ou quando existe pouca expectativa em atingir o resultado. Quando um desejo não se mostra acessível, há pouca probabilidade de existir motivação para conquistá-lo, anulando a valência do mesmo.

Por vezes percebe-se que quando alguém não atinge suas necessidades pessoais, tende a ficar frustrado e encarar determinada situação como uma ameaça. Essa frustração pode levar a queda de produtividade e abandono do trabalho. Em programas voluntários, podem-se observar indivíduos que buscam neste tipo de trabalho realizações não encontradas em outras ocasiões e que podem ser satisfeitas com o contato com quem busca auxílio; aqueles que ainda estão desenvolvendo suas capacidades e muitas vezes reverenciam quem traz a eles conhecimentos diferenciados. Essa troca proporciona à satisfação de ambas as partes: Enquanto o que ensina fica feliz pela sensação de estar sendo útil e de ser admirado, os que aprendem demonstram a admiração pelo trabalho do voluntário na forma de um bom resultado final.

Partindo deste ponto, fica visível a importância de reconhecer quais os estímulos externos e internos que contribuem para o melhor desempenho dos voluntários. Essa identificação pode tornar as atuações no projeto elos para que as necessidades internas dos participantes sejam satisfeitas, mantendo-os comprometidos com o trabalho e dispostos a inovar e criar ainda mais.

2.2 Principais teorias da motivação

2.2.1 Teoria das necessidades

Um das mais conhecidas, a teoria das necessidades foi desenvolvida por Abraham Maslow. Segundo este autor, cada ser humano apresenta uma pirâmide com 05 níveis de necessidades:

- a) Fisiológicas: É à base da estrutura. São as necessidades do corpo: comida, água, abrigo, sexo, dentro outras;
- b) Segurança: proteção e amparo, fisicamente e emocionalmente;
- c) Social: círculos de amizade, aceitação, afeição;
- d) Estima: respeito próprio, reconhecimento, status, atenção dos demais;
- e) Auto realização: O topo da pirâmide. É a necessidade de ser tudo aquilo que deseja, a busca pelo crescimento almejado, a superação do seu potencial.



Figura 01 Pirâmide das Necessidades - Maslow
<http://site.suamente.com.br/a-piramide-de-maslow/>

Por não ser complexa e possuir forma de apresentação simples, tem ampla aceitação e divulgação, sendo conhecida por parte considerável da população.

2.2.2 Teorias X e Y

Douglas McGregor identificou duas visões diferentes sobre o ser humano. Primeiramente desenvolveu a teoria X, basicamente negativa, onde ele considerava os indivíduos imaturos, preguiçosos e sem ambição. Segundo ela, todo ser humano tende a evitar responsabilidades e tem o trabalho como um papel secundário em suas vidas. Em seguida desenvolveu a Y, que contrariando a primeira, é otimista e presume que o trabalho é natural e que as pessoas capazes podem ser responsáveis, criativas e comprometidas com resultados.

Portanto pode-se observar que a teoria X parte da premissa de que as necessidades de mais baixo nível dominam os trabalhadores. Na Y, os níveis mais altos da pirâmide é que são os de maior importância. O autor acreditava que a segunda se ressaltava sobre a primeira e propõem idéias para incentivar uma maior participação dos colaboradores. Porém não existe comprovação de que ambas as teorias sejam válidas.

2.2.3 Teoria ERC

A teoria ERC foi revisada por Clayton Alderfer, que concordava com a teoria de Maslow, porém se diferenciam em dois pontos. Primeiro, ele dividiu as necessidades em apenas três grupos:

- a) Necessidades Existenciais: as básicas mais alguns fatores como benefícios extras no trabalho;
- b) Necessidades de Relacionamento: relacionamentos interpessoais satisfatórios;
- c) Necessidades de Crescimento: Crescimento e desenvolvimento pessoal.

O segundo ponto é que quando as necessidades pessoais são frustradas, as necessidades inferiores retornam, mesmo que já satisfeitas em algum momento. Ou seja, as pessoas não ficam estáveis na pirâmide. Esta é considerada a maior diferença da teoria de Maslow, que acreditava que uma vez satisfeita, a necessidade não retornaria novamente.

2.2.4 Teoria de McClelland

A Teoria de McClelland propõe que cada ser humano tem um nível diferente de necessidade. Porém, elas nunca são nulas e sempre haverá um traço de algumas básicas em todas as pessoas. Ele destaca três importantes:

- a) Necessidade de realização: o desejo de fazer algo melhor ou com mais eficiência;
- b) Necessidade de associação: a vontade de manter relações saudáveis com os demais;
- c) Necessidade de poder: o desejo de influencia, controlar, ser responsável pelos outros.

2.2.5 Teoria Cognitiva

A teoria cognitiva aponta que quando uma organização utiliza-se de premiações externas para premiar feitos de destaque de um colaborador, as recompensas internas que proporcionam o prazer ao indivíduo de fazer aquilo que gosta, são reduzidas. Resumindo, muitas vezes as tarefas são realizadas pelo prazer que elas proporcionam e quando se tornam um trabalho remunerado, perdem o encanto.

2.2.6 Teoria do Reforço

Esta teoria tem como idéia central de que o reforço condiciona o comportamento dos indivíduos, pois este é determinado por experiências positivas e negativas, e cabe aos gerentes estimularem comportamentos desejáveis e recriminar os não agradáveis. Os reforços positivos podem ocorrer na forma de premiações, promoções e elogios a trabalhos bem feitos.

2.2.7 Teoria dos Dois Fatores

O desenvolvedor desta teoria, Herzberg (1968), relata que a motivação não depende dos incentivos que os colaboradores recebem e sim, do trabalho em si. Enquanto Maslow acreditava que todas as necessidades motivam e provocam satisfações, Herzberg sugere que nem todas causam satisfação e que algumas apenas previnem uma não-motivação. O autor ainda classifica a motivação em duas categorias: fatores motivadores e fatores higiênicos.

- a) Fatores motivadores: faz referencias a condições de trabalho, como cargo, tarefas e obrigações. São estes fatores que proporcionam por um tempo maior a satisfação e a busca por um trabalho com mais qualidade ao indivíduo. O termo motivação, segundo Herzberg, envolve o sentimento de realização, reconhecimento profissional e crescimento. Para o autor, os fatores desta categoria estão sobre o controle da

própria pessoa, pois estão relacionados com aquilo que ele desenvolve.

- b) **Fatores Higiênicos:** Referem-se a condições que pertencem ao meio de trabalho do colaborador, seja físico ou ambiental, seu salário, benefícios sociais, seus líderes e chefes, além da relação entre empregados x empresa. Constituem-se nos fatores normalmente utilizados para provocar maior motivação nos colaboradores, sendo considerados pelo autor limitados, não tendo grande poder de influencia no comportamento do indivíduo. Quando eles estão presentes de forma satisfatória, evitam a insatisfação; quando são precários, provocam a desmotivação.



Figura 02 Teoria dos Dois Fatores <http://br.monografias.com/trabalhos3/estimulos-semelhantes-efeitos-diferentes/estimulos-semelhantes-efeitos-diferentes2.shtml>

2.2.8 Teoria da Expectância

Conforme afirma a teoria de Expectância de Victor Vroom (1964), a motivação é o resultante de três fatores diferentes: a valência, a expectativa e a instrumentalidade. A Valência diz respeito ao valor atribuído pelo indivíduo a determinado fato, ou seja, a força do desejo de atingir este objetivo. A expectativa refere-se à expectativa que o ser humano tem de atingir metas que lhe foram propostas; é o grau individual de alcance de metas, considerado pelo próprio indivíduo em uma avaliação pessoal de desempenho; e a instrumentalidade diz respeito à capacidade do indivíduo influenciar seu próprio nível de produtividade, conforme acreditar que pode influenciá-lo, o utilizado para alcançar recompensas ou conquistar objetivos.

Desta maneira, para resgatar o processo de motivação, é preciso avaliar os interesses dos colaboradores, isto é, que atividade que ele é capaz de realizar em sintonia com aquilo que pode lhe proporcionar auto-realização, fazendo com que cada tarefa seja percebida pelo trabalhador como um desafio. Isso certamente o

estimulará a ver as tarefas por ângulos mais condizentes com as suas aspirações pessoais, muitas vezes não percebidas em função do condicionamento a que foi submetido em relação ao trabalho. Assim percebido, o sentido de desafio dado à tarefa terá grande probabilidade de desencadear no trabalhador o processo autêntico de motivação, o qual exige uma ação efetiva e uma grande disposição mental, mas bastante compensador quando atingido.

Da forma como foi apresentada, a Teoria da Expectância de Vroom aponta algumas características que a tornam mais realista do que as demais teorias. Ao contrario desta, algumas teorias colocam pouca ênfase nas características pessoais, focando mais as necessidades do indivíduo.

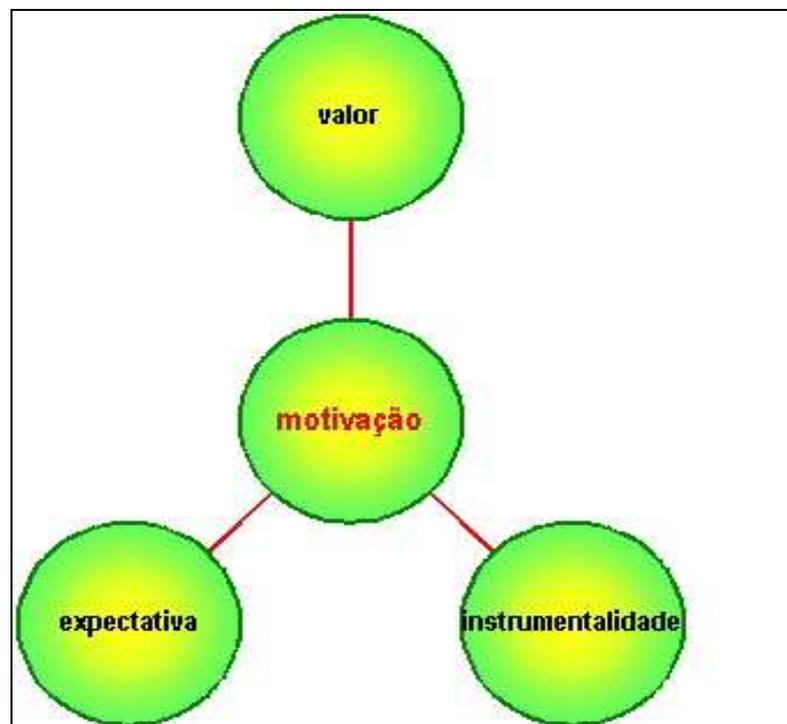


Figura 03 Teoria da Expectância,
<http://www.dynamiclab.com/moodle/mod/forum/discuss.php?d=432>

3 SATISFAÇÃO E COMPROMETIMENTO

Alguns autores definem o comprometimento como sendo uma crença ou aceitação dos objetivos de uma organização, a disposição de possivelmente demandar um esforço considerável para alcançar um determinado objetivo e um desejo forte de se manter como membro de uma organização, por vezes obtendo reconhecimento por isso. Porém para verificar esse comprometimento, é necessário que os indivíduos estejam satisfeitos com seu trabalho e que o mesmo vá de encontro com a satisfação pessoal do indivíduo.

O comprometimento está ligado a fatores internos do ser humano, bem como à sua satisfação no trabalho. Um ponto que pode ser utilizado para mensurar a satisfação é a motivação para determinado trabalho, pois segundo Bellier(1998), a motivação é que gera o desempenho. Com base nestas informações, pode-se crer então que satisfação, comprometimento e motivação são fatores interligados e organizações que pretendem obter sucesso precisam entender isso para poder compreender a atuação de cada um na mesma e pensar na melhor maneira de lidar com as expectativas individuais que condicionam a satisfação de cada voluntário na empresa.

Os motivos que levam ao comprometimento remetem-se aos objetivos individuais de cada um e à expectativa de realizá-los através de suas ações. O comprometimento com o trabalho é um ponte para a obtenção de necessidades do indivíduo e condicionante à satisfação. O colaborador estará satisfeito ou insatisfeito com o nível de execução alcançado na medida em que se aproximar de seu objetivo proposto.

De acordo com Katz e Kan (1970), o trabalhador mensura sua satisfação, correlacionando esforço e recompensa, ou seja, para que os estímulos pessoais atuem como motivadores, devem ter seus esforços justificados. A satisfação reflete-se então em um ponto positivo com relação ao trabalho, revelando que o custo do esforço pode ser recompensado.

Ainda, deve ser levada em conta a percepção que cada um tem do seu ambiente de trabalho. A satisfação no trabalho pode resultar da percepção do indivíduo de até que ponto as atividades desenvolvidas por ele atendem a valores por ele considerados importantes, mesmo que estritamente psicológicos ou emocionais.

Diante dos fatores acima citados, fica visível que o desempenho das pessoas no trabalho é relacionado com a satisfação pessoal de cada um e com o trabalho empreendido. A atitude decisiva para o alcance de metas e manutenção de resultados é entender o que determina a satisfação de cada um, tentando proporcionar esses fatores condicionantes ao trabalho a ser desempenhado.

4 ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS

De acordo com Drucker (1999), as organizações sem fins lucrativos, conforme já diz o nome, não possuem lucros, sendo que seu único objetivo é o de reconhecimento. Elas possuem a tendência de considerar tudo o que fazem como justo, moral e a serviço de uma causa. Dificilmente o insucesso de algum processo será a culpa de algum integrante ou de políticas financeiras, e sim de um conjunto de fatores, principalmente a falta de comprometimento de seus voluntários ou grupo de organização.

Essas instituições dependem de inovação tanto quanto organizações de trabalho, para evitar que se tornem algo estático, burocrático e em desacordo com as mudanças que ocorrem ao seu redor. O principal ponto de partida é sempre reconhecer que mudanças não são ameaças e sim, oportunidades.

É preciso buscar sempre inovações, não esperando por mudanças sistemáticas. De forma organizada, é importante embutir na organização a busca por oportunidades no “mercado” externo e interno. Principalmente por tratar-se de uma organização onde os voluntários precisam sentir se sempre motivados a fazer o melhor, um cenário sempre repetitivo tende a tornar-se tedioso.

Nesses casos, torna-se muito importante um sistema de gestão eficaz, que promova reuniões constantes com os parceiros e voluntários, sempre abertos a conversas e proposta de mudanças no programa. É preciso assegurar que as operações existentes não percam inteiramente o entusiasmo das novidades, caso contrário tornar-se-ão não só hostis, mas também paralisadas. Nesse ponto é que um gerente eficaz de uma organização sem fins lucrativos deve procurar sempre obter mais de seu grupo funcional, para proporcionar aos demais trabalhadores ainda mais motivação.

5 A JUNIOR ACHIEVEMENT

Fundada em 1919, nos Estados Unidos, a Junior Achievement é a maior e mais antiga organização de educação prática em negócios, economia e empreendedorismo do mundo. Atualmente, atua em 123 países e, no Brasil, possui unidades em todos os Estados e no Distrito Federal.

Trata-se de uma associação educativa sem fins lucrativos, mantida pela iniciativa privada, cujo objetivo é despertar o espírito empreendedor nos jovens, ainda em fase escolar, estimulando o seu desenvolvimento pessoal, proporcionando uma visão clara do mundo dos negócios e facilitando o acesso ao mercado de trabalho.

No Brasil, já foram mais de 2 milhões de alunos beneficiados e 75 mil voluntários envolvidos. As atividades da Junior Achievement se desenvolvem através de programas educativos criteriosamente formulados, aplicados junto aos jovens através de parcerias com escolas e voluntários dispostos a compartilhar suas experiências e conhecimentos, com estudantes de diferentes faixas etárias. Globalmente, mais de 9 milhões de jovens ao ano participam dos programas da Junior Achievement, consolidando a formação de uma visão empreendedora em adolescente do mundo todo, dentro de uma perspectiva ética e responsável. Portanto, é através de programas educativos aplicados por voluntários corporativos em escolas públicas e privadas e de ações mantidas por pequenas, médias e grandes empresas, que os jovens estudantes brasileiros poderão se beneficiar. O sucesso da Junior Achievement é resultado da sinergia e da dedicação de todas as partes envolvidas: empresas, escolas e alunos, tendo como principal vínculo entre eles os voluntários. O processo em todo o país é avaliado pela sede da instituição no Brasil, buscando a satisfação de todos e o máximo retorno do investimento, traduzido na qualidade das ações e na quantidade de jovens atendidos. A Junior Achievement contribui com a sua parcela de responsabilidade na formação dos jovens que representam o futuro do Brasil.

A empresa tem como missão despertar o espírito empreendedor nos jovens ainda na escola e proporcionar uma visão clara do mundo dos negócios. A sua visão é a de consolidar a cultura empreendedora formando uma geração de lideranças nas áreas empresarial, educacional, social e política. Seus principais valores são a

honestidade, a Ética, a Perseverança, o Respeito, a Coragem, a Sensibilidade e a Sustentabilidade.

Em 2009, a Junior Achievement atingiu 1,6 milhão de estudantes beneficiados em todo o Brasil através dos programas de educação empreendedora. Mais de 75 mil voluntários foram envolvidos nos projetos da Associação. Estes resultados mostram a seriedade do trabalho e a força que a instituição vem ganhando no país. A partir da união dos esforços e a superação de desafios, a meta agora é inspirar novos voluntários, executivos e empresários, dispostos a fazer diferença e despertar o espírito empreendedor em jovens e adolescentes em idade escolar, nas mais diversas regiões do Brasil.



Figura 04 Resultados obtidos nos últimos anos <http://www.jabrasil.org.br/ja/index.php>

Utilizando-se do método aprender-fazendo, colabora com o desenvolvimento da educação empreendedora nos jovens do mundo todo. Porém este sucesso não seria possível sem o comprometimento dos voluntários, e as parcerias entre a entidade, empresários e escolas, que juntos proporcionam aos jovens a inspiração para buscar o sucesso dentro da acirrada economia global.

5.1 No Brasil

A Junior Achievement está presente nos 26 estados brasileiros e Distrito Federal. Mais de dois milhões de jovens já participaram dos programas de empreendedorismo desenvolvidos em sala de aula por voluntários da classe empresarial. Atualmente, 22 programas são aplicados diretamente na escola, para alunos do Ensino Médio e do Ensino Fundamental.

No Ensino Fundamental, por meio da parceria entre voluntários e escolas, a Junior Achievement aplica em sala de aula programas de educação econômico-prática, com o intuito de despertar o espírito empreendedor nas crianças e jovens.

No Ensino médio, já com projetos mais focados para o crescimento profissional, os objetivos nesta etapa são direcionados para despertar o espírito empreendedor nos jovens. Como muitos deles estão próximos ao ingresso na vida profissional ou escolha de uma carreira, os programas da entidade estimulam o desenvolvimento pessoal, proporcionando uma visão clara do mundo dos negócios e facilitando o acesso ao mercado de trabalho.

5.1.1 Programas:

Os programas aplicados no Brasil são:

- a) Ensino Fundamental: Nossos Recursos; Nosso Planeta, nossa Casa; Nosso Mundo; Mais do que dinheiro; Introdução ao Mundo dos Negócios; As vantagens de permanecer na escola; Empresa em ação;
- b) Ensino Médio: Vamos falar de ética; Torneio de decisões empresariais; Mese; Mercado Internacional; Mercado Global; Liderança Comunitária; Globe; Bancos em Ação; Atitude pelo Planeta e Miniempresa.

5.2 No Paraná

A Junior Achievement do Paraná (JAPR) está presente na capital, Curitiba, região metropolitana e em outras 14 regionais. Atualmente, são aplicados 13

programas no estado, com foco em alunos do ensino médio e fundamental. É mantida por meio de parcerias com 13 empresas e apoiada por outras 37.

A JAPR busca novos voluntários por meio de ações em empresas parceiras e por meio de indicações de participantes. Divulga suas ações principalmente por meios eletrônicos, como emails e divulgação em redes sociais. São realizados treinamentos e workshops anuais, para medir o nível de satisfação, possíveis mudanças e o repasse de informações importantes para o bom andamento do programa. Ainda, promove ações com intuito de motivar e ensinar alunos, feiras com os produtos produzidos durante o projeto Miniempresa e uma série de outras atividades.

Dentre os 13 programas oferecidos pela JA PR, um merece destaque pelas proporções que apresenta: o Projeto Miniempresa, que exige ainda mais esforço e dedicação, tanto de voluntários como alunos e a equipe organizadora. É realizado no período de um semestre, em cerca de 30 colégios na capital e também em escolas de regionais próximas.

5.2.2 Miniempresa

Proporciona a experiência prática em economia e negócios, na organização e operação de uma empresa. Os estudantes aprendem conceitos de livre iniciativa, mercado, comercialização e produção.

O programa Miniempresa proporciona a estudantes do 2º ano do Ensino Médio, os *Achievers*, a experiência prática em economia e negócios, na organização e operação de uma empresa. É desenvolvido em 15 semanas, em jornadas semanais, com duração de 3h30min, realizadas nas escolas, geralmente à noite. Os estudantes aprendem conceitos de livre iniciativa, mercado, comercialização e produção. Criam uma empresa, desde os primórdios, arrecadam o valor necessário para iniciar a produção, fabricam o produto que eles mesmos escolhem, planejam campanhas de marketing e de vendas, dentre várias outras tarefas. O Programa é acompanhado por quatro profissionais voluntários (*Advisers*) das áreas de Marketing, Finanças, Recursos Humanos e Produção. Durante o Miniempresa, são explicados os fundamentos da economia de mercado e da atividade empresarial

através do método Aprender-Fazendo, onde cada participante se converte em um mini empresário.

O papel do voluntário neste programa é fundamental, pois é ele que vai repassar os conceitos e ensinamento aos alunos participantes. Portanto, ele precisa estar motivado a participar e doar parte de seu tempo para que possa ocorrer o sucesso do projeto. São os voluntários que enfatizam e repassam a importância dos objetivos do programa e cobram resultados dos alunos.

Em 2011, Curitiba conta com 856 alunos participantes deste programa, em 25 escolas diferentes.

5.2.2.1 Objetivos do programa:

- Trabalhar conceito de empresa e suas origens, enfatizando os tipos de empresa. Mostrar que, a partir de uma necessidade, se produz bens que geram satisfação.

- Mostrar como funcionam as quatro principais áreas de uma empresa: Marketing, Finanças, Recursos Humanos e Produção.

- Controlar a presença nas jornadas, fluxo de caixa, compra de matéria-prima, controle de estoque, vendas e produção.

- Proporcionar troca de informações e conhecimento da empresa como um todo.

- Fabricar um produto, consciente das normas de segurança, controle de metas de produção e qualidade, dos riscos e sucesso de um negócio.

- Mostrar os compromissos legais da empresa, referentes aos encargos e impostos, não sendo pagos ao governo, mas doados a uma instituição beneficente.

- Envolver o participante em atividades como Rodada de Palestras com empresários e feiras.

Ainda, como extensão ao projeto, ocorre o Nexa - Núcleo de Ex-Achievers, que é o encontro de ex-participantes do projeto miniempresa, para que troquem experiências vivenciadas no projeto e em suas vidas, com o objetivo de oportunizar um maior crescimento pessoal e proporcionando ao jovem novas experiências,

informações e contatos que podem servir como base para sua futura vida profissional. Este grupo participa de conferências, palestras e vários outros eventos, onde tem contato com grandes empresários e alunos de vários outros países. Além disso, capacita os *ex- achievers* (alunos participantes do projeto miniempresa) para tornarem-se voluntários do projeto, comprometendo-os ainda mais com a entidade.

6 ENTREVISTA JUNTO A VOLUNTÁRIOS

6.1 Área de abrangência

A entrevista foi realizada com 10 voluntários do programa Miniempresa, sendo que 09 deles permanecem atuando no projeto e 01 atuou em anos anteriores. O número representa uma parcela pequena, cerca de 10% do total de participante do projeto em 2011. Os entrevistados atuam no projeto na regional de Curitiba. Pela semelhança nas respostas, não houve a necessidade de um grupo maior de entrevistados.

6.2 Elaboração do projeto de pesquisa

Foram utilizadas questões abertas na elaboração da entrevista.

6.3 Aplicação do Instrumento

Foram realizadas entrevistas, na forma de conversas informais com voluntários atuantes e ex-participantes do projeto Miniempresa na região de Curitiba. Seguindo um roteiro de perguntas, que de acordo com o andamento da conversa podiam ser retiradas ou acrescentadas, de forma a obter o maior número de informações do entrevistado. As conversas tiveram tempo médio de 15 minutos cada. Todos os participantes aceitaram prontamente a entrevista, sendo que alguns se candidataram de forma voluntária para responder. A pesquisa realizou-se nos meses de maio e junho de 2011.

6.4 Levantamento dos dados

No processo de levantamento de dados, as entrevistas que foram transcritas para folhas durante a conversa, foram reunidas e analisadas. Como os resultados não se apresentam na forma de respostas fechadas, obteve-se 10 respostas diferentes para cada pergunta. Os temas foram divididos entre idade dos participantes; a importância do trabalho voluntário; o porquê da escolha da Junior Achievement para atuação; o porquê da escolha do projeto miniempresa; questões tratando de fatores motivacionais pessoais e possíveis melhorias nos programas que a entidade desenvolve e na sua forma de divulgá-los.

Ao final segue a análise e interpretação das respostas obtidas.

6.4.1 Questões

Abaixo seguem as questões da entrevista e as considerações a respeito das respostas obtidas durante a mesma. Ainda, foram incluídos trechos das entrevistas, que terão seus respondentes identificados por números, que corresponde à ordem na qual aconteceu.

1- Qual a sua faixa etária:

Pergunta inicialmente pensada para avaliar a imagem de que os participantes são sempre aposentados ou pessoas que não precisam se preocupar com obrigações durante seu tempo livre. Porém mesmo que o grupo avaliado seja relativamente pequeno, pode se perceber que a maior parcela de atuantes é jovem ainda, não chegou ao ápice de sua carreira, tem vidas corridas e ainda assim encontram tempo para participar.

Faixa etária	Entrevistados
18 a 25 anos	1
26 a 35 anos	6
36 a 45 anos	0
Acima de 45 anos	3

Também se pode ressaltar a diferença entre as respostas verificadas. Dentro do grupo mais jovem, a motivação é mais pelos resultados, por ajudar os jovens na busca de um possível caminho para o seu futuro e pela colaboração com a comunidade. Em alguns pontos ficou nítido que estes voluntários se reconhecem nos alunos, por terem vivido esta fase há pouco tempo, assim como os mesmos anseios e dúvidas. No grupo acima de 45 anos, foi unânime a presença de respostas que declaravam a busca pela satisfação de ensinar, de compartilhar experiências de vida e pela sensação de se sentir útil e importante.

2 – Para você, qual a importância do trabalho voluntário para a comunidade como um todo? E para sua vida pessoal, o que ela proporciona?

Nesta questão as respostas são todas muito similares, sendo que a maioria dos voluntários acredita que está auxiliando a comunidade com seu conhecimento, colaborando para o crescimento dos participantes, auxiliando o governo na tarefa de distribuir conhecimento, contribuindo para o crescimento de jovens com um espírito empreendedor e assim, afastando-os da marginalidade. Foi unânime a resposta de querer colaborar para que se crie uma nova geração consciente da importância do trabalho em equipe e com objetivos para o desenvolvimento da comunidade.

Para a vida pessoal, todos citaram a oportunidade de aprendizagem na troca com os alunos, de fazer a diferença, as lições de vida que os jovens trazem e a alegria pela oportunidade de sentir-se útil e importante. Ainda, a satisfação por dividir conhecimentos adquiridos durante vivências pessoais e principalmente a interação entre os voluntários, o que oportuniza novas formas de ver o projeto e até a própria vida. Para exemplificar, segue a resposta da Entrevistada nº 07: “Há inúmeros problemas sociais no mundo, e alguns deles são resolvidos com voluntários. Tenho uma utopia que se cada um ajudar um pouco, teremos um mundo melhor para todos. Para mim, é uma maneira de fazer a diferença, dar a minha contribuição para ajudar a comunidade, e com isso me sinto bem.”

3 - Por que você escolheu a Junior?

Foram apresentadas diversas respostas diferentes nesta pergunta. Alguns voluntários dizem só conhecer a Junior Achievement (JA) e não ter contato com outras organizações. Outros afirmaram que participam de diversos outros grupos,

porém acreditam que a forma de trabalhar da JA é a mais organizada, por se tratar de projetos já prontos e que seguem uma linha de procedimentos já documentados. Um dos entrevistados citou o fato de se sentir feliz por colaborar com um projeto para jovens empreendedores, já que ele teve a experiência de ter seu negócio na idade dos participantes e acredita que se tivesse tido as orientações que os alunos têm, teria embasamento e condições reais de fazer com que seu negócio prosperasse. Segue o comentário do Entrevistado nº 03: “Eu participo da Junior porque já tive a idade deles e sei a falta que alguns programas desses fizeram na minha vida. Fui empreendedor desde cedo e se tivesse tido este tipo de apoio, poderia ter feito ainda melhor o meu trabalho.”

4- E porque o programa Mini Empresa?

Percebeu-se pelas respostas, que a miniempresa costuma atrair voluntários pela energia recebida dos alunos, a oportunidade de conhecer a todos os participantes devido ao longo tempo de permanência (em torno de 16 a 17 semanas), pelo horário em que acontece favorecer quem trabalha durante o dia (no período da noite) e pela oportunidade de agregar conhecimentos junto aos participantes. Ainda a formação profissional dos voluntários, em sua maioria na área de administração, também foi um ponto comentado. Porém o motivo mais citado foi a oportunidade de incentivar os jovens na busca pelo seu negócio próprio, motivando-os assim a serem cidadãos empreendedores.

Exemplificando o que foi acima citado, segue citação do entrevistado nº 06: “Penso que o Mini Empresa inicia de maneira dinâmica o contato dos alunos com o mundo dos negócios, além de colaborar para a percepção da importância do trabalho em equipe, responsabilidade e conhecimentos gerais de mercado.”

5-Quais são os principais motivos que fazem com que você continue atuando como voluntário neste projeto? O que mais lhe motiva?

Esta questão pode ser considerada a mais importante de toda a entrevista, pela tentativa de identificar junto ao entrevistado, quais são os motivos pelo qual o mesmo continua ou pretende permanecer comprometido com o projeto. Inúmeros pontos foram levantados, podendo-se perceber que cada participante busca

pretextos diferentes para justificar a sua participação. Observou-se que os fatores motivacionais não são os mesmos para todos e cada um busca algum tipo de recompensa com o projeto. Sendo que os motivos que proporcionam prazer a um participante, podem não ser os mesmos que vão satisfazer os demais. Conclui-se então que, grande parte destes ensejos é intrínseca, buscando satisfação para necessidades interiores.

Foram levantados motivos como a participação ativa no programa, a aprendizagem, a facilidade de gerenciar o projeto pelo mesmo apresentar atividades pré-programadas e a troca de conhecimentos entre aluno-voluntário em um processo de onde ambos ganham. Também foram citados fatores como a satisfação por se sentir útil, importante, o reconhecimento por ter participado do sucesso de muitos casos, em que o projeto construído pelos alunos continuou mesmo após o término das atividades e em vários casos alcançou o sucesso. Seguem trechos coletados de duas entrevistas: Entrevistado nº 02: “O projeto vicia. É ótimo, pois se consegue ver a evolução ou a involução dos alunos. No início você percebe que alguns alunos não apostam naquilo e quando você consegue motivar as pessoas para fazer algo, faz com que o aluno crie um propósito e corra atrás para conseguir o melhor. Participar disto é maravilhoso.”.

Entrevistado nº 08: “A satisfação de ver que fui importante, de poder inovar, participar e usar minha criatividade e ver ao final que conseguimos resultados satisfatórios ou no mínimo o reconhecimento dos alunos pelo que fizemos por eles. Esses fatores fazem com que eu me comprometa a cada semestre com este projeto.”

6- Quais as ações organizadas pela Junior Achievement que você considera como motivadoras? O que você acha que ainda precisa melhorar?

Neste questionamento as conversas seguiram, em sua grande maioria, pela mesma linha. Todos os entrevistados apóiam a existência dos workshops de voluntários, onde possam trocar experiências e soluções para possíveis problemas existentes. Um ponto muito comentado foi a comunicação entre voluntários e Junior, que segundo as respostas melhorou muito nos últimos anos, mas ainda precisa ser trabalhada, pois nem sempre conseguem as respostas no tempo necessário. Ainda, conforme citado, pequenas reuniões e os treinamentos fazem com que o

comprometimento com a organização se torne algo mais forte, fortalecendo laços e aumentando o prazer pelo trabalho.

Quanto à questão de pontos a melhorar, foi citada a necessidade de ampliar a divulgação da Junior Achievement, para que mais pessoas conheçam a entidade e manifestem interesse em conhecer e participar dos programas. A convocação de novos participantes é feita por meio de divulgações informais e normalmente são os participantes que fazem os convites para os novos voluntários. Surgiu a idéia de vídeos com imagens de momentos emocionantes do projeto e relatos de participantes, para divulgar em empresas e entidades que possam angariar novos participantes e quem sabe patrocinadores. Também se falou sobre a importância da escola procurar mais informações a participar de forma mais ativa do programa, não o mantendo como se fosse um projeto terceirizado e evitando envolver-se.

Ainda, outro ponto comentado foi a necessidade de um melhor preparo e acompanhamento de novos voluntários, que muitas vezes não se sentem preparados e confiantes para enfrentar algumas questões durante o projeto. Como forma de acompanhamento, foi sugerido um número maior de auditorias no decorrer do projeto, que são visitas as miniempresas, que hoje acontecem apenas uma vez. Seguem relatos a respeito: Entrevistado nº 07: “Para melhorar, penso que a comunicação dos gestores de projetos com os voluntários precisa de mais atenção, no caso do mini empresa, a auditoria, visita que fazem em um momento do processo, penso que poderia ser mais objetiva e feita mais vezes.”; Entrevistado nº 02: “Os workshops de voluntários ao final de cada miniempresa é essencial, e sempre que precisei da Junior, teve alguém disposto a resolver. Percebo que problemas de comunicação existem, nem sempre estou sabendo do que preciso saber. Além disso, há algumas coordenadoras pedagógicas que acompanham o projeto nas escolas e deveriam ser mais reconhecidas, a ajuda que elas dão aos voluntários é fundamental.”

7 ANÁLISE DOS OBJETIVOS

Na identificação dos fatores motivacionais em entidades de trabalho voluntário, através da análise das entrevistas realizadas, mostrou-se a importância da motivação para que haja um comprometimento dos participantes pelo sucesso do trabalho. Há uma grande vantagem para a organização conhecer as necessidades ou motivos que levam os indivíduos a participar dos projetos, pois é neles que serão focadas eventuais futuras ações para busca de novos participantes e também para a manutenção dos atuais. O fator humano influencia toda uma organização voluntária e quando o indivíduo consegue satisfazer suas necessidades pessoais por meio de participações dos programas, isso o torna ainda mais comprometido com os objetivos desta organização.

Conforme descrito no objetivo nº 01 foram identificados os fatores que contribuem para manter um voluntário comprometido com os projetos da Junior Achievement ou que aguçam a curiosidade de novos integrantes para participar dos mesmos. O ser humano gosta de se sentir valorizado e importante. De acordo com o que Herzberg (1987) afirma, os ingredientes motivacionais são percebidos durante a evolução no projeto, como o reconhecimento por parte dos alunos, o visível crescimento dos mesmos durante a participação na atividade, o progresso verificado nas miniempresas, que algumas vezes realmente saem do programa e vão para o mercado e a sensação de satisfação pelo dever cumprido ao final de tudo. Percebe-se pelas respostas analisadas ao final das entrevistas, que mesmo sem recompensas financeiras, os voluntários gostam do que fazem e participam pelo sentimento de que são importantes para os alunos, que mostram a recíproca em grande parte das vezes.

Com relação ao objetivo nº 02, o comprometimento resulta da motivação que os voluntários têm para continuar o projeto. Como habitualmente os resultados esperados são obtidos, este fator gera uma aceitação dos modelos e objetivos da organização e o desejo de se manter como voluntário nesta equipe. O comprometimento é percebido quando o indivíduo está satisfeito com o seu trabalho e quando o mesmo vai de encontro com suas necessidades, neste caso, intrínsecas, já que eles não obtêm recompensas materiais.

O objetivo nº 03 ficou claro nas entrevistas, pois boa parte dos entrevistados apóia a Junior e concorda com grande parte das ações que já ocorrem. Observou-se que a comunicação foi um ponto muito citado, por vezes de forma positiva, porém existe a necessidade de que ela seja mais ativa e presente. Da mesma forma, a cobrança de mais treinamentos e a possibilidade de um maior número de workshops de voluntários durante o andamento do projeto.

Quanto à busca de novos colaboradores, item também tratado no objetivo 03, foi evidenciado nas entrevistas que grande parte dos voluntários conheceu a Junior por meio de colegas ou amigos que já atuavam no projeto e uma parcela considerável afirmou que só não iniciou antes sua participação na JA pela falta de conhecimento a respeito da existência da entidade. Esse ponto mostra que há a necessidade de se divulgar de forma mais ativa os projetos, talvez em mídias mais focadas, que atinjam o público alvo desejado, fazendo com que um número maior de pessoas se interesse em conhecer os programas desenvolvidos e tornem-se voluntários.

Os fatos acima citados evidenciam o objetivo geral deste trabalho, sendo que os fatores motivacionais foram identificados, apesar de ter-se percebido que não são únicos e gerais para todos os participantes, mas sim, que são necessidades internas que são supridas com a sensação de dever cumprido e utilidade. Ainda, quanto ao comprometimento, conforme já citado, quando o trabalho acrescenta valores positivos e agrega conhecimento a vida do indivíduo, o mesmo sente-se comprometido com o sucesso da atividade desenvolvida, atuando continuamente e sempre dando o seu melhor, para que ao final seu esforço seja reconhecido pelos alunos, entidade e sociedade envolvida, principalmente quando se observa um resultado final positivo para os participantes do projeto, ou seja, uma minimepresa com resultados financeiros finais positivos.

8 PROPOSTA

No estudo da motivação dos colaboradores em entidades de trabalho voluntário, através de entrevista realizada com parcela dos envolvidos nos projetos no ultimo ano, mostrou-se a importância da motivação, salientando as vantagens que há em se conhecer as necessidades ou motivos para a participação nas atividades. O fator humano influencia toda a organização e quando as pessoas conseguem satisfazer suas necessidades, trazendo recompensas para o seu íntimo, o comprometimento com os objetivos da organização passa a ser um ponto prazeroso e de fundamental importância, tornando a sua participação mais criativa e incentivadora.

Para que a Junior Achievement possa trazer para si mais pessoas que buscam essas mesmas recompensas e agregue capital humano à organização e mais que isso, consiga manter os atuais participantes, é necessário o foco em alguns pontos citados durante a entrevista, que melhorando, tendem a contribuir muito para o aumento e retenção de participantes:

- Comunicação: fator amplamente citado, inclusive com ressalvas a respeito do muito que vem sendo feito em face de melhorar os pontos deficitários. Porém em se tratando de projetos que envolvem um amplo número de pessoas, a necessidade de informações rápidas e o conhecimento de todos os requisitos pré-estipulados, é condicionante obrigatória para o sucesso. A ausência de informações demanda um gasto maior de tempo, por vezes em tarefas desnecessárias, podendo gerar insatisfação nos alunos e voluntários;
- Retorno dos resultados: de acordo com o verificado nas respostas das entrevistas, os voluntários mais antigos demonstram a busca por recompensas intrínsecas na sua participação e argumentam que sentem orgulho quando a turma na qual atuaram se destaca por algum motivo. Porém, percebeu-se também que quando ocorre o insucesso, o voluntário questiona-se onde pode ter falhado. Levanta-se então a sugestão de um encontro ou alguma outra forma com a finalidade de um *feedback* entre voluntários e alunos, com ambos trocando informações sobre pontos importantes, positivos e a melhorar. Essa atividade tende a ser mais um

ponto motivacional, pois o indivíduo reconhecerá no que falhou e ficará satisfeito tendo suas qualidades reconhecidas ou até ressaltadas, tornando esta atividade uma oficina para que se evitem os mesmos erros na próxima participação e agregue satisfação.

- Maior envolvimento entre voluntários e a equipe gestora da Junior: foram levantados durante a pesquisa pontos como a necessidade de um número maior de auditorias durante as jornadas, de forma a salientar para os alunos a importância da seriedade na execução das atividades para o sucesso do projeto. Outro fator citado várias vezes foi a realização de mais *workshops* com os voluntários, apontado como um ponto positivo e interessante, onde poderiam ser discutidos assuntos que necessitam de ações dentro das miniempresas. A interação com os demais voluntários poderia enriquecer as participações e auxiliar na busca de soluções para problemas mais complexos.
- Novos voluntários: identificou-se que a divulgação do projeto Miniempresa é praticamente apenas pela boca a boca e em alguns casos por meio de parcerias firmadas com empresas apoiadoras. Uma presença mais marcante na mídia ou quem sabe um número maior de parcerias com empresas e entidades, poderia atrair mais participantes dispostos a doar uma parcela do seu tempo para contribuir com a Junior Achievement e ainda poder melhorar a sua qualidade de vida e a dos alunos participantes. Vídeos com relatos de *advisers* e com situações reais de miniempresas tendem a serem pontos interessantes, para que possa comprovar a seriedade e ao mesmo tempo, o espírito jovem do projeto.

9 CONCLUSÃO

Com o presente trabalho, pode-se verificar que a motivação é algo difícil de definir, por se tratar de algo interno e pessoal de cada indivíduo. Definir o que motiva um participante de uma organização voluntária pode ser ainda mais complexo, pois a satisfação não pode ser mensurada por níveis hierárquicos ou salariais. A sociedade espera cada vez mais de seus profissionais, porém preocupa-se cada vez menos com o que eles esperam das atividades que desenvolvem. Espera-se que os colaboradores sejam inovadores, auxiliem nas soluções e incentivem os demais participantes.

Em contra parte, verificou-se que estes também são os fatores buscados por aqueles que participam dos projetos da Junior Achievement. A liberdade para criar e poder atuar da forma desejada, sendo importante e útil no repasse dos conhecimentos, são necessidades modernas, desenvolvidas por pessoas que convivem em locais onde impera a rotina, a burocracia e exigências que demandam cada vez mais esforços e menos tempo para fazê-las. Quando o indivíduo pertence a ambientes metódicos e rotineiros, tende a se tornar desmotivado ou até acomodado, o que gera baixa produção e queda na qualidade de vida.

Percebeu-se, na entrevista, que muitos destes indivíduos insatisfeitos (ou não) com seus afazeres obrigatórios, buscam no voluntariado um escape para sua rotina atribulada e uma forma de satisfazer necessidades intrínsecas não resolvidas em seus trabalhos. O que os motiva nesses casos, não são os sonhos com novos cargos ou com salários maiores, mas sim a troca de energias com os jovens que participam do projeto Miniempresa, a satisfação por ver trabalhos bem feitos ao final do projeto, o prazer pelo repasse do conhecimento e a consciência da importância que tem para o sucesso do programa. O sentir-se útil é que faz a diferença quando se fala em comprometimento. A sensação de poder intervir para criar um amanhã melhor para o Brasil e proporcionar aos jovens novas oportunidades de futuro é que faz com os voluntários participem anos após ano dos projetos da Junior Achievement. Como citado em uma das entrevistas, a oportunidade de encontrar um ex-aluno dirigindo uma empresa bem sucedida anos depois do projeto, tem um valor inexplicável.

A entidade por sua vez, tem o importante papel de realizar atividades que integrem os voluntários, de forma que os problemas possam ser resolvidos e as dificuldades encontradas divididas, na tentativa de minimizar o desgaste dos que atuam no projeto. Tem também como tarefa, a facilitação na comunicação, resolvendo dúvidas de quem atua como *adviser* e também dos alunos participantes. Verificou-se que muito já foi feito nos últimos anos, porém muito ainda pode ser melhorado, afinal, não é um projeto estático. O investimento em mais treinamentos e palestras motivacionais tende a tornar-se válido. Ainda, a divulgação dos projetos em campanhas visíveis na mídia e novas parcerias podem agregar muito a entidade, pois certamente novos voluntários poderão surgir em busca da satisfação de suas necessidades pessoais e de sentir-se importante para um futuro melhor para toda a sociedade.

BIBLIOGRAFIA

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1997.

BORGES-ANDRADE, J. E., ABBAD, G., & MOURÃO, L. (Orgs.). (2006). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: Fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed.

DRUCKER, Peter. **Administração de Organização sem Fins Lucrativos**. 5ª edição. Editora Pioneira. São Paulo, 1999.

FREIRE, Cândido Ayalla; FREITAS, Santana de, Lucia. **A Aplicação da Teoria da Expectância de Vroom na Perspectiva de Jovens Universitários em seus Primeiros Empregos**. Artigo. Campina Grande: Universidade Federal de Campina Grande, 2007

HERZBERG, F. **One more time: how do you motivate employees'?** Harvard Business Review, set/out, 1987.

<http://www.japr.org.br/> Acessado em 08 de maio de 2011.

<http://www.knoow.net/cienceconempr/gestao/teoriaexpectativasvroom.htm> Acessado em 20 de maio de 2011.

KATZ, D. & KHAN, R.: **Psicologia social das organizações**. São Paulo: Atlas, 1970.

MASLOW, Abraham Harold. **Maslow: no Gerenciamento**. Rio de Janeiro: Editora Qualitymark, 2000.

McGREGOR, Douglas. **O Lado Humano da Empresa**. 2ª Edição. São Paulo: Livraria Martins Fontes Editora Ltda, 1992.

MIRANDA, Raquel. **Motivação em Entidades Sindicais**. Trabalho de Conclusão de Especialização. Curitiba: UFPR, 2009

NÓBREGA, Xander. **Motivação e o Trabalho em Equipe**. Monografia de Conclusão de Especialização. Curitiba: UFPR, 2003.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. Pearson Prentice Hall: São Paulo, 2005.

ROHLING, Éverson. **Aprenda Quando, Onde, Como e Por quê Motivar**. Trabalho de Conclusão de Especialização. Curitiba: UFPR, 2004

VROOM, V. **Gestão de pessoas, não de pessoal**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

ANEXO I

Questionário de identificação de fatores motivacionais – aplicado em voluntários do projeto Mini Empresa da Junior Achievement

1- Qual sua faixa etária:

() 18 a 25 anos () 26 a 35 anos () 36 a 45 anos () acima de 45

2- Para você, qual a importância do trabalho voluntário para a comunidade como um todo? E para sua vida pessoal, o que ele proporciona?

3- Por que você escolheu a Junior?

4- E porque o programa Mini Empresa?

5- Quais são os principais motivos que fazem com que você continue atuando como voluntário neste projeto? O que mais lhe motiva?

6- Quais as ações organizadas pela Junior Achievement que você considera como motivadoras? O que você acha que ainda precisa melhorar?
