

UNIVERSIDADE CATOLICA PORTUGUESA

# Práticas de Gestão de Voluntários

Um estudo de caso sobre a U.DREAM: uma  
organização de voluntários

Eduardo Alvim Braga de Sousa Lopes

Católica Porto Business School

2020



UNIVERSIDADE CATOLICA PORTUGUESA

# Práticas de Gestão de Voluntários

Um estudo de caso sobre a U.DREAM: uma  
organização de voluntários

Trabalho Final na modalidade de Dissertação  
apresentado à Universidade Católica Portuguesa  
para obtenção do grau de mestre em Gestão de Recursos Humanos

por

Eduardo Alvim Braga de Sousa Lopes

sob orientação de  
Professora Marisa Tavares

Católica Porto Business School

Maio de 2020

# Resumo

Sendo o voluntariado nos estudantes universitários uma realidade cada vez mais expressiva, a forma como os voluntários se sentem e o quão motivados estão no trabalho que fazem, têm sido fatores cruciais para o sucesso de organizações que dependem do voluntariado. Neste trabalho procurou fazer-se uma reflexão sobre as práticas de gestão de voluntários, percebendo a aposta que tem sido feita nesta área e como têm sido aplicadas em diversas organizações com voluntários. Procurou-se apresentar um conjunto de boas práticas identificadas na literatura, assim como alguns exemplos de práticas de outras organizações com voluntários, levando à elaboração de um enquadramento adaptado ao estudo das práticas existentes numa organização em concreto, a U.DREAM (UD), uma organização composta essencialmente por voluntários que são estudantes universitários. Conhecendo as práticas, tentou-se perceber se estas têm influência na motivação dos voluntários, resultando a seguinte questão de investigação “A perceção dos voluntários acerca das práticas de gestão da U.DREAM influencia a sua motivação?”

Para responder a esta questão, optou-se pela metodologia de estudo de caso, recorrendo-se à análise documental sobre as práticas de gestão definidas, uma entrevista a um líder da organização e à aplicação de inquéritos a voluntários da UD sobre a perceção que têm sobre as práticas de gestão.

Percebeu-se, com os resultados, que as práticas de gestão de voluntários na U.DREAM, na sua generalidade, contribuem de forma positiva para a motivação dos voluntários. Destacam-se pela positiva as práticas que dizem respeito à supervisão, ação, acolhimento e formação básica e específica. Já pela negativa, identifica-se a definição das funções em cada posto, a inexistência de um sistema de avaliação de desempenho, a forma como o reconhecimento é feito aos voluntários e o tratamento dado aos antigos membros da organização, fatores estes que devem merecer especial atenção da organização e onde há espaço para melhorias.

Palavras chave: Gestão de voluntariado, Voluntários, U.DREAM

# Abstract

As volunteering in college students is a growing reality, the way volunteers feel and how motivated they are in their work has been crucial to the success of organizations that rely on volunteering. That said, this paper sought to reflect on volunteer management practices, understanding the bet that has been made on them and how it has been applied in various organizations with volunteers. We tried to present the highest number of identified good practices, as well as some examples of existing practices from other organizations with volunteers, leading to the elaboration of a proper model for the study of the existing practices at U.DREAM (UD), an organization composed of volunteers who are university students. Knowing these practices, we tried to see if they had an influence on the motivation of the volunteers, resulting in the following research question “Do the volunteers' perception of U.DREAM's management practices influence their motivation?”.

To answer this question, a case study methodology was chosen, using the documentary analysis of defined management practices, an interview with an organization leader and surveys of UD volunteers about their perception of the practices.

The results showed that the volunteer management practices at U.DREAM, in general, contribute positively to the motivation of volunteers. We highlight the positive practices regarding supervision, action, onboarding and basic and specific training. On the negative, the definition of the functions in each job, the lack of a performance evaluation system, the way the recognition is made to the volunteers and the treatment given to the former members of the organization, are factors that deserve special attention from the organization and that should be improved.

Keyword: Volunteer Management, U.DREAM, Volunteer Management

# Índice

Resumo.....	2
Abstract.....	5
Índice.....	6
Índice Tabelas.....	5
Índice Figuras.....	7
Abreviaturas.....	8
Introdução.....	9
Capítulo 1: Fundamentação Teórica.....	11
1.1 Voluntariado e voluntário.....	11
1.2 O conceito de motivação.....	13
1.3 Liderança e líder.....	18
1.3.1 Práticas de Gestão de Voluntários.....	20
Capítulo 2 - A Metodologia.....	33
2.1 Objetivo do estudo.....	33
2.2 Metodologia e instrumentos de recolha de dados.....	33
2.3 UDREAM.....	35
2.3.1 Origem e organização.....	35
2.3.2 Organização de uma U.DREAM local.....	37
2.3.3 - Práticas de Gestão da UD e análise da entrevista.....	39
2.4 Questionário aos voluntários da UD.....	43
2.5 Caracterização da amostra de inquiridos.....	48
Capítulo 3 - Análise e discussão dos resultados.....	51

3.1 Análise e discussão dos resultados .....	51
3.1.1 Análise e discussão da H1 .....	51
3.1.2 Sugestões de melhoria .....	64
Conclusão.....	70
Bibliografia.....	73
Anexos.....	79
Anexo 1 - Tabela descritiva de cada função diretivas da UD .....	79
Anexo 2 – Entrevista a Cláudia Lobo, diretora de operações da U.DREAM...	85
Anexo 3- Inquérito.....	90
Anexo 4- Testes de significância e igualdade das médias tendo por base a questão “Está atualmente na UD?” e todas as questões quantitativas. ....	93



# Índice Tabelas

Tabela 1 - Motivações de Voluntários (Elaboração própria tendo por base Ferreira et al. (2008, p49)) .....	16
Tabela 2- Sumário das práticas de gestão da UD (Elaboração própria) .....	43
Tabela 3 - Grupo de afirmações utilizadas nos inquéritos (Elaboração própria).....	47
Tabela 4 - Caracterização da amostra em termos geográficos N=113.....	49
Tabela 5 - Caracterização da amostra em termos de idade N=116.....	49
Tabela 6 - Caracterização da amostra em termos de permanência na organização, em semestres N=116.....	50
Tabela 7 - Caracterização da amostra em termos de divisão departamental, em semestres N=116 .....	50
Tabela 8 - Descrição estatística do grupo de questões “Organização e Planeamento” .....	53
Tabela 9 - Descrição estatística do grupo de questões “Recrutamento e Seleção” .....	55
Tabela 10 - Descrição estatística do grupo de questões “Acolhimento e Formação Básica e Específica” .....	58
Tabela 11 - Descrição estatística do grupo de questões “Ação” .....	58
Tabela 12 - Descrição estatística do grupo de questões “Supervisão” .....	60
Tabela 13 - Descrição estatística do grupo de questões “Supervisão, Avaliação e Feedback” .....	61
Tabela 14 - Descrição estatística do grupo de questões “Desvinculação” .....	62
Tabela 15 - Descrição estatística do grupo de questões “Formação” .....	64

Tabela 16 - Avaliação da performance e sugestões de melhorias às práticas de gestão da UD .....	69
---	----

# Índice Figuras

Figura 1 - Níveis de controlo das tarefas (McCurley e Lynch (2011)) .....	24
Figura 2 - Ciclo da gestão de voluntários (elaboração própria adaptada do documento HandsOn Greater Richmond, 2014) .....	27
Figura 3 - Etapas de desenvolvimento dos voluntários numa organização (Ferreira (2012)) .....	28
Figura 4 - Ciclo do voluntário numa organização (elaboração própria adaptado de Gonzalo (2018)) .....	29
Figura 5 - Modelo proposto (elaboração própria .....	32
Figura 6 - Organograma UD local (Manual de procedimentos UD) .....	38
Figura 7 - Distribuição das respostas à questão “O processo de seleção foi longo” .....	56
Figura 8 - Distribuição das respostas à questão “ O processo de recrutamento foi rígido” .....	56

# Abreviaturas

UD - U.DREAM

INE - Instituto Nacional de Estatística

VOAHR - Voluntário Organizado para uma Ação Humanitária de Referência

# Introdução

Nos últimos anos, o voluntariado tem tido um peso crescente nas sociedades modernas, mais concretamente a partir de 2011 com a instituição, por parte da Comissão Europeia, do Ano Europeu de Voluntariado. Olhando para o panorama nacional, vemos que cada vez mais os jovens se preocupam em ter experiências de voluntariado (movidas por diferentes motivações) e as empresas aquando do recrutamento valorizam pessoas que têm tido destas experiências. Com este aumento do número de voluntários (ou interesse no voluntariado), as organizações de Economia Social começam cada vez mais a reconhecer a importância de ter práticas de gestão que os permita reter. Seja através do reconhecimento de algo que eles façam bem ou de um processo de recrutamento, que permita analisar os voluntários interessados e aceitar na organização os que se mostrarem mais preparados. A verdade, é que a literatura já apresenta e sugere práticas de gestão de voluntários, seja McCurly & Lynch (1998), Amador e Marcos (2014) ou mais recentemente McCurly, Lynch & Fernandes (2019). Todos eles sugerem modelos, formas de atrair e reter voluntários e dicas para melhor os gerir.

Um fenómeno recente, e que a literatura ainda não aprofundou, é o tema do voluntariado jovem, mais concretamente, o voluntariado universitário. Cada vez mais, os voluntários durante o seu período académico, procuram ter experiências diferentes de voluntariado e com o aumento de organizações a oferecer/precisar de voluntários, é interessante estudar e perceber as motivações dos estudantes. Assim como, estudar as práticas de gestão destas organizações comparando os graus de retenção.

O objetivo deste estudo passa por estudar as questões relacionadas com as práticas de gestão, mais concretamente de voluntários ou de organizações que recorrem ao voluntariado na prossecução dos seus objetivos. Ir-se-á, por isso, estudar as práticas de gestão já identificadas na literatura e, através de um estudo de caso a uma organização de voluntários, de seu nome U.DREAM, analisar as

práticas de gestão que esta implementa. Adicionalmente, pretende-se ainda perceber juntos dos voluntários da U.DREAM, de que forma essas práticas contribuem para a sua motivação, respondendo à seguinte questão de investigação: “A percepção dos voluntários acerca das práticas de gestão da U.DREAM influencia a sua motivação?”. O trabalho será dividido em três partes: na primeira parte será feita uma revisão das práticas de gestão sugeridas na literatura, apresentando exemplos de práticas utilizadas por algumas organizações. Isto permitirá definir e identificar quais as boas práticas de gestão definidas na literatura. Na segunda parte irá ser apresentado o objeto deste estudo de caso, a organização, a U.DREAM, onde o mesmo irá ocorrer e as práticas de gestão de voluntários utilizadas nessa organização. Além disso, serão apresentados os instrumentos de recolha de dados: análise documental, entrevista e questionário assim como, a caracterização destes inquiridos. Por último, serão apresentados e discutidos os resultados obtidos com a triangulação da informação alcançada através dos instrumentos e tiradas conclusões/sugestões sobre as práticas de gestão utilizadas na U.DREAM.

## Fundamentação Teórica

### 1.1 Voluntariado e voluntário

O conceito de voluntariado tem início nos tempos da Idade Média (Wilson & Pimm, 1996) e provém da palavra *voluntarius* que significa a pessoa ter vontade própria, ou seja, ter a capacidade de decidir e escolher por si. Ao longo do tempo, autores como Dohme (1998), Paré e Wavroch (2002) ou a Organização das Nações Unidas (2011), foram definindo o conceito com base nas suas perspetivas.

Dohme (1998) defende que voluntariado e cidadania estão inteiramente ligados. Paré e Wavroch (2002, p.11) abordam a temática como algo disponibilizado às pessoas, às empresas, no fundo, à sociedade, e um ato livre, desinteressado e gratuito. Atualmente, são muitas as vertentes deste trabalho, sendo o mesmo utilizado para defesa de direitos humanos, promover a justiça na sociedade ou até alguma mudança social. A Organização das Nações Unidas (VNU, 2011, p.19) define o voluntariado como “uma expressão do envolvimento do indivíduo na sua comunidade. Participação, confiança, solidariedade e reciprocidade, baseado em um entendimento compartilhado e no senso das obrigações em comum, são valores que se reforçam mutuamente no coração do governo e da boa cidadania”.

Souza, Lautert e Hilleshen (2010), colocam o fator da retribuição (financeira ou material) como algo importante a ter em conta na definição de trabalho voluntário. A retribuição ou recompensa no terceiro sector é um tema sensível entre autores. S Paine, Hill e Rochester (2010) acreditam existir formas de recompensar o voluntário, que não tiram legitimidade ao trabalho por ele feito.

Essas vão desde ajudas de custo na deslocação ou alimentação, incentivos ou até o pagamento pelo trabalho realizado.

Por fim, no caso Português, há duas leis que regem e definem o voluntariado. Segundo o artigo 2º da Lei nº71/98, publicado em Diário da República, a definição de voluntariado “é o conjunto de ações de interesse social e comunitário realizadas de forma desinteressada por pessoas, no âmbito de projetos, programas e outras formas de intervenção ao serviço dos indivíduos, das famílias e da comunidade desenvolvidos sem fins lucrativos por entidades públicas ou privadas.” Como forma de complemento, segundo o ponto 1 do artigo 6º da Lei nº 73/98, há 7 princípios que caracterizam o voluntariado: solidariedade, participação, cooperação, complementaridade, gratuidade, responsabilidade e convergência. Vejamos, sucintamente, em que consistem cada um deles:

1. Solidariedade: reconhecer valor ao próximo e preocupar-se com esse;
2. Participação: promover a participação dos cidadãos nas atividades que desenvolve e defende;
3. Cooperação: promover a relação entre organizações e entidades para o fim maior que defendem, através de parcerias e cooperações pontuais;
4. Complementaridade: defende a não utilização de voluntários para substituição de recursos necessários para a finalidade da organização;
5. Gratuidade: defende que o voluntário não tem qualquer retribuição;
6. Responsabilidade: reconhecer os valores éticos no trabalho que faz;
7. Convergência: reconhecer que o trabalho do voluntário deve ir de acordo com os valores que a organização defende.

Segundo Serapioni *et al.* (2013), existem 140 milhões de voluntários em todo o mundo que optam por variadas tipologias de voluntariado. Seguidamente apresentamos algumas destas tipologias de voluntariado.

Houle, Sagarian e Kaplan (2005) sugerem a distinção entre voluntariado formal e informal. O voluntariado formal assume um compromisso regular com uma organização ou instituição, desenvolvendo atividades durante um longo período de tempo. Já o voluntariado informal contempla situações mais pontuais de ajuda

ao próximo, por iniciativa individual, não estando ligado a nenhuma organização.

Rotolo (2003) distingue o voluntariado em regular, ocasional e pontual. Por regular, o autor entende como uma atividade de voluntariado que é repetida com alguma regularidade e tem um carácter de longo prazo. O voluntário pontual está associado a eventos esporádicos, como recolhas de alimentos, que acontecem geralmente uma vez por ano. Distingue-se do ocasional, pois este pressupõe a participação esporádica quando urge uma necessidade momentânea.

## **1.2 O conceito de motivação**

Como vimos anteriormente, há um vasto leque de opções no que diz respeito, por exemplo, à regularidade do voluntariado ou à sua duração, assim como a opção de se ser ou não voluntário. Face a estas opções, torna-se relevante entender o que leva os indivíduos a escolher uma opção em detrimento de outras. Iremos falar, por isso, de motivação. Em primeiro lugar, do que é a motivação e de algumas teorias que a explicam, numa vertente mais geral. Em seguida, partindo do pressuposto que a pessoa decidiu envolver-se em atividades de voluntariado, entender o porquê dessa decisão e o que o leva o indivíduo a continuar.

A definição de motivação é também explorada por diversos autores. Há autores que defendem que esta é um conjunto de impulsos e necessidades (Koontz e Wehrich, 1988), ou como sendo o pilar daquilo que faz com que as pessoas queiram atingir os objetivos. Vernon (1973) vê a motivação com uma força que “emerge, regula e sustenta” as ações da nossa vida. Por outro lado, Bzuneck (2009) eleva a motivação ao patamar de motor daquilo que nos move, defendendo mesmo que é aquilo que nos faz escolher uma opção em detrimento de outra ou a agir com mais ou menos esforço em determinada tarefa. Sobre isto, Neves & Boruchovitch (2004), defendem que a motivação pode influenciar a forma como a pessoa utiliza as suas capacidades numa determinada tarefa e

como afeta aspetos como a memória, a aprendizagem, o comportamento emocional ou até a atenção na tarefa que executa.

Para perceber melhor o que pode motivar os indivíduos, é necessário entender o que os leva a agir. São vários os modelos teóricos explicativos da motivação, sendo possível agrupá-los em três grandes grupos: Teorias do Conteúdo, Teorias do Processo e Teorias do Reforço.

1. Teorias do Conteúdo: explicam a motivação com base na compreensão dos fatores internos relativos aos indivíduos, ou seja, as suas necessidades e a satisfação das mesmas. De destacar autores como Maslow (Teoria das Necessidades, 1954), Herzberg (Teoria dos Fatores Motivacionais e Higiênicos, 1966) e McClelland (Teoria das Necessidades, 1961);
2. Teorias do Processo: explicam a motivação com base na compreensão dos resultados que determinada ação manifesta. De destacar autores como Vroom (Teoria da Expectativa, 1964), Adams (Teoria da Equidade, 1963), Lawler (Teoria da Tarefa Enriquecida, 1968);
3. Teorias do Resultado: procuram explicar a motivação através da compreensão da escolha de determinadas opções em vez de outras, enfatizando aspetos individuais e situacionais. De destacar duas grandes teorias: Fixação de Objetivos (estabelecer metas e trabalhar para elas) e Reforço (consequências do comportamento).

Segundo Pérez López (1990) é também importante perceber o tipo de fatores que leva as pessoas a agir, podendo advir de 3 grandes grupos:

- Intrínseca: A motivação advém da existência de mais-valias para o sujeito que a executou (por exemplo a autorrealização);
- Extrínseca: A motivação ocorre porque a ação irá levar a um resultado positivo para o sujeito (por exemplo: uma promoção no trabalho ou uma remuneração extra);
- Transcendente: A motivação existe porque a ação levado a cabo tem consequências para outras pessoas (por exemplo servir a Pátria).

Ao analisar as motivações num contexto geral, surge a questão de perceber se todas essas (ou algumas dessas) se aplicam aos indivíduos voluntários. Hernández (2010) distingue razões ideais de reais, no que concerne aos motivos que levam os voluntários a determinada ação. Sendo as primeiras, aquelas que “publicamente” são aceitáveis e que derivam da ética, moral e até da Fé. As razões reais são convicções que temos e que, segundo o autor, se pensarmos sobre elas iremos perceber que muito do que fazemos pode ser impellido por motivos como melhorar a sociedade, novas experiências ou até interesse profissional. O mesmo autor considera que estas não são piores ou melhores que as anteriores, são somente nossas e diferentes em natureza.

Segundo Ilsley (1990), as motivações dos voluntários prendem-se com os 8 fatores seguintes: “compromisso, altruísmo, livre arbítrio, aprendizagem, ausência de remuneração monetária, organização, benefícios psicológicos e sacrifício”. No seguimento destas, Ferreira et al. (2008) apresenta na tabela 1 baseada em alguns estudos feitos a voluntários.

Tipos de Motivações	Objetivos
Altruismo	Ajudar os outros
	Fazer algo que valha a pena
	Sentido de missão
	A organização ajuda aqueles que mais precisam
	Preocupação com a natureza
Pertença	Contacto Social
	Ser bem aceite na sociedade
	Contactar com pessoas que têm os mesmos interesses
Ego e Reconhecimento Social	Interesse nas atividades da organização
	Preencher o tempo livre com mais organização

	Sentimentos de auto estima, confiança e satisfação; respeito e conhecimento
	Contactos institucionais
Aprendizagem e desenvolvimento	Novos desafios, experiências
	Aprender e ganhar experiência
	Possibilidade de poder continuar a exercer uma profissão
	Enriquecimento pessoal e alargar horizontes

Tabela 1 - Motivações de Voluntários (Elaboração própria tendo por base Ferreira et al. (2008, p49))

Na tabela 1 podemos ver uma divisão em 4 grandes grupos de motivações dos voluntários (Altruísmo, Pertença, Ego e Reconhecimento Social e Aprendizagem e Desenvolvimento), seguido dos objetivos práticos que movem o voluntário a agir, contando em cada rubrica com um exemplo prático dos objetivos. Por altruísmo, entenda-se a necessidade de fazer ações que beneficiem os outros, pensado primeiro neles e não na própria pessoa. Pertença, como o próprio nome indica, a noção de que fazemos parte/pertencemos a algum grupo. O ego é a noção que cada indivíduo tem de si mesmo, que pode levar à necessidade de reconhecimento social por partes dos pares, quando faz algo que considera bom. Por último, aprendizagem e desenvolvimento, a capacidade de adquirir novas competências e por isso crescer em algum nível.

Wilson (2000) foca-se mais em aspetos como “a satisfação com a vida, a autoestima, saúde da pessoa e concretização educacional e ocupacional”. O estudo de Boezeman e Ellemers (2007) mostrou que o orgulho em fazer voluntariado e o respeito pela organização onde fazem este trabalho, contribuem para o comprometimento dos voluntários.

Segundo o estudo de Nascimento (2012), após inquirir pessoas que trabalhavam na área social como lares e centros de dia, concluiu que as motivações ligadas às relações com os utentes e colegas eram as mais relevantes enquanto o prestígio e status associado ao trabalho eram menos valorizado.

Para o estudo que pretendemos desenvolver, torna-se imperativo entender melhor as motivações dos jovens voluntários, principalmente os universitários entre os 18 e 25 anos pelo que é relevante analisar o que já existe em termos de bibliografia sobre esta temática.

Com o aumento da percentagem de alunos no ensino superior a partir dos anos 90, verificou-se junto dos jovens, uma maior necessidade de criar novas formas de socializar e com diferentes perspetivas de futuro (Guerreiro & Abrantes, 2004). Precisaram cada vez mais de procurar novas formas de crescer, ganhar experiência e se diferenciarem dos restantes alunos. Segundo Astin & Sax's (1998), o voluntariado contribui para o crescimento cívico e para o desenvolvimento académico do estudante universitário. O voluntariado jovem começa a ganhar, por isso, uma maior relevância na realidade estudantil. Estes voluntários, nos diferentes períodos da sua vida académica, têm diferentes motivações, desde valores e crescimento a carreira e emprego (Gage e Thapa, 2012). Por exemplo, se pensarmos num jovem que acabou de entrar na faculdade, ele pode ver o voluntariado como forma de crescer e se integrar, enquanto um jovem que está a terminar o curso, pode ver como um aspeto valorativo em termos de currículo.

Em Portugal, os voluntários jovens são cerca de 120 mil (INE, 2012). Num estudo feito por Silva (2012) a 276 jovens portugueses com uma média de idades de 23 anos e licenciados, as motivações com mais preponderância foram: pôr em prática conhecimentos que adquiriram, novas experiências, os valores em que acreditavam e o bem-estar pessoal. As que tinham menos ênfase eram as relacionadas com a carreira, social e o voluntariado como refúgio.

Das motivações apresentadas pela literatura, algumas implicam a existência de alguém (ou algo) que garanta que as condições necessárias à motivação dos voluntários existem, como por exemplo, o reconhecimento, a formação ou até o sentimento de pertença, e por isso, o estudo da liderança e das práticas de gestão associadas aos voluntários torna-se fundamental.

## 1.3 Liderança e líder

Quando falamos de liderança, um conceito que surge imediatamente associado é o de chefe, de alguém que manda e as outras pessoas obedecem. Yukl (2002) chega mesmo a dizer que a força motora das mudanças de uma organização e que tem real eficácia é a liderança. Para Bass (1985), liderar é ter o dom de motivar os colaboradores a fazer mais do que é expectável, superando os interesses individuais em prol dos coletivos. Por outro lado, para Robbins (2013) liderar é ter a capacidade de influenciar os outros para alcançarem metas que levam ao sucesso da organização. Chiavenato (2004) vê o líder como alguém que tem o controlo/domínio para fazer cumprir os objetivos organizacionais. Apesar das mais variadas definições de liderança, há um fator comum entre todos, que é verem a liderança como um processo de influência social levado a cabo por uma pessoa, que faz com que o grupo alcance determinados objetivos (Bryman, 2013). Com o tempo foram surgindo algumas teorias e abordagens à liderança que tentavam explicar o aparecimento da mesma, a sua natureza e as suas consequências, destacando três:

- Abordagem dos traços ou perfil: vê a liderança como algo intrínseco do indivíduo, ou seja, um traço de personalidade que o mesmo pode ter mais ou menos desenvolvido (Rego, 1999). Por isso, a diferença entre um líder e um não líder baseia-se nas características físicas, psicológicas, sociais e intelectuais da pessoa (Teixeira, 2005). Nesta abordagem as características mais importantes que diferenciam um líder eram esforço, desejo de liderança, honestidade, integridade, autoconfiança, capacidade cognitiva e conhecimento do negócio.
- Abordagem comportamental: vê a liderança através de certos comportamentos que são tidos pela pessoa e que podem fazer dela um líder ou não. Podem por isso, ser apreendidos ao longo do tempo (Bastos, 2008).
- Abordagem situacional: vê a liderança como a capacidade de o líder se adaptar à situação ou contingência que estiver a passar, comportando-se por isso de maneira diferente (Teixeira, 2005).

Relativamente ao líder, segundo Lewin, White e Lippitt (1939) analisam o estilo de liderança, ou seja, nas diferentes formas com que o líder se pode relacionar com os seus subordinados:

- Autocrático: o líder impõe a sua opinião, não dando espaço para questões;
- Democrático: o líder procura a opinião de todos para tomar a sua decisão;
- Laissez-faire: os colaboradores fazem o seu trabalho, sem intervenção do líder, ficando responsabilizados dos resultados do mesmo.

Não há um estilo de liderança melhor que outro, pois cada realidade tem as suas especificidades assim com as situações exigem determinados estilos. Posto isto, o importante é entender/conhecer os subordinados, assim como a realidade em que trabalhamos (Grobler, 2004).

Uma questão importante quando abordados a gestão/liderança em organizações é a definição do tipo de organização. Segundo Schein (1982), podemos distinguir uma organização formal de informal, levando isto a algumas considerações sobre a gestão de cada uma delas (Gonçalves, 2006). Por organização formal, o autor entende um conjunto de funções definidas e a forma como se coordena cada uma delas. Costuma ser frequente onde os membros tenham uma rotatividade alta, levando a que a organização prevaleça no tempo, independentemente das pessoas que nela se encontram. Esta organização leva por isso a uma maior definição das expectativas e dos comportamentos a ter, à existência de uma estrutura mais organizada e definida em função dos cargos e a uma necessidade de investimento em integração e formação de novos membros. Porém, a formalidade limita a criatividade e inovação, por as ações já estarem enraizadas. Por outro lado, uma organização informal não clarifica objetivos e funções e por isso, pode levar a uma desintegração e desmotivação dos indivíduos.

Com base nestas ideias, Gonçalves (2006) define então a gestão do voluntariado como formal e informal. Nesta segunda, a organização gere os voluntários baseando-se na boa vontade dos mesmos e com uma distribuição de tarefas que tem por base as necessidades do dia-a-dia. Numa gestão formal, a definição das funções é imperativa, assim como formação e desenvolvimento dos atores envolvidos na execução das tarefas.

### 1.3.1 Práticas de Gestão de Voluntários

Focando a liderança em contexto de voluntariado, percebemos, que nos dias de hoje, a gestão de voluntários tem cada vez mais importância. Algo que no passado era visto como de uso exclusivo do setor com trabalhadores assalariados, pelo seu carácter formal, pela regulação por contrato e com direito a remuneração (Weber, 1982 [1922]), hoje essa exclusividade deixou de existir. Desde os anos 80 que começaram a surgir as primeiras preocupações com as organizações sem fins lucrativos que aproveitavam voluntários para atingir o seu propósito. Cunningham (1999) afirma mesmo que no passado, essas organizações acreditavam que por “fazerem o bem” isso seria suficiente para motivar os seus voluntários, até que se começaram a aperceber que a perda de um voluntário iria significar menos um recurso disponível para o fim a que se propunha e que, apostar na retenção e motivação, seria o mais indicado (Thierry, 2005).

Começou então a ser essencial a elaboração de um programa de voluntariado, que tenha associado um modelo de gestão, adaptado a cada organização. Na literatura são apresentados dois grandes grupos de modelos: os modelos de gestão **mais focados no programa de voluntariado** e os modelos **mais focados no ciclo de vida de um voluntário**.

Começando pelos modelos de gestão mais focados no programa de voluntariado, McCurley e Lynch (1996, 2011) sugerem que o modelo de gestão deve ser divididos em 9 elementos:

1. Organização;
2. Planeamento;

3. Perfis de Posto;
4. Recrutamento;
5. Entrevista;
6. Preparação;
7. Supervisão;
8. Avaliação;
9. Reconhecimento.

Segundo os autores, há um conjunto de fatores importantes a ter em conta em cada elemento. Na *organização*, é a altura/momento em que se reúnem as condições para gerir e implementar um programa de voluntariado, definindo tudo o que é relevante no mesmo, desde o papel de cada interveniente, as formas de avaliação ou até fatores importantes no decorrer da atividade do voluntário (por exemplo, ressarcimento de despesas). Deste trabalho, pode resultar um regulamento do voluntário, onde todas essas informações podem estar contidas. No *planeamento*, há a definição da missão e estratégia da organização, resultando, por isso, a construção de um programa. Nesta fase, é possível percecioner um conjunto de informações relevantes para as restantes fases (por exemplo, se a missão da organização for lidar com crianças, o perfil de posto tem de ir nesse sentido).

No elemento 3, *perfil de posto*, é perceber a função do voluntário e de que forma ele se irá enquadrar na organização. Pode constar informação sobre as atividades que irá realizar, o local, os requisitos, a supervisão, os benefícios, o horário, entre outros. Segundo o Manual Completo de Gestão de Voluntariado (2019), um perfil de funções, deve conter os seguintes elementos:

- Título: designação da função do voluntário;
- Propósito: resultado esperado da função;
- Atividades propostas: exemplos daquilo que o voluntário irá fazer;
- Indicadores: metas a atingir;
- Qualificações/Requisitos: o que se procura no voluntário;

- Horário: número de horas, compromisso exigido e flexibilidade horário;
- Local: onde irão ser realizadas as atividades;
- Acompanhamento: quem irá acompanhar e relacionar-se com a função que o voluntário irá executar;
- Benefícios: tudo o que o voluntário, no decorrer das suas funções, terá direito.

No *recrutamento* é onde se mobiliza voluntários para a causa, de acordo com as necessidades que a organização viu anteriormente ter. Um bom processo de recrutamento é essencial para a sobrevivência da organização (Brudney e Kellough, 2000; Jago e Deery, 2002). Para preparar um processo de recrutamento devem ser tidas em conta as necessidades que surgiram e que se têm de suplantar e o perfil de posto que foi definido, pois isso leva a uma maior clarificação do recrutamento que temos de ter. Para Philips, Little e Goodine (2002) um bom processo de recrutamento deve incluir as seguintes etapas: vender a organização e a necessidade que tem, ir ao encontro de possíveis voluntários, causar uma boa primeira impressão e encontrar voluntários com as características que se precisam. Segundo McCurley e Lynch (2011), podemos ter 5 tipos de recrutamento:

1. De massas (Quando o trabalho voluntário pode ser feito por qualquer pessoa ou as competências que exige são facilmente ensinadas e, por isso, se opta por passar a mensagem ao maior número de pessoas);
2. De ambiente (Utilizado em grupos que tenham um grau de ligação e identificação elevado e estejam num ambiente fechado, por exemplo, recrutamento para uma escola);
3. Focalizado (Quando se procura um tipo específica de pessoa e por isso se procura atraí-las);
4. Intermediado (Quando se recruta através de outras plataformas/grupos ou bancos locais de voluntários);
5. De círculos concêntricos (Quando se utiliza a rede de contactos dos voluntários da organização para recrutar).

Depois disso, vem a fase de seleção, onde tentamos perceber melhor as motivações do mesmo e se se adequa ao perfil de posto que estava definido. Segundo Parente (2010), os processos de seleção mais utilizados são as entrevistas e análise de currículos. Quanto mais complexa ou específica for a tarefa para a qual estamos a recrutar, mais os processos de seleção devem ser tidos em conta (Bradner, 1995; Hartenian, 2007). Na realização de uma entrevista deve ter-se em conta: o local da entrevista (privilegiar locais privados), o próprio entrevistador ou a forma como a entrevista é conduzida. Segundo McCurley e Lynch é fulcral, no fim de uma entrevista, enquadrar o voluntário nas oportunidades de voluntariado que estão disponíveis, cruzando a informação obtida na entrevista com o perfil de posto definido que se está a recrutar.

Após isso, surge a *preparação*, que segundo McCurley e Lynch (1996,2011), conta com 5 elementos essenciais: formação, orientação, mentoria, aconselhamento e treino. Focando na formação, tem sido um fator muito relevante e muitas vezes descurado nas organizações. McCurley (2005) define o conceito como um processo de instrução do voluntário com o objetivo de aprimorar os conhecimentos e aptidões para o trabalho voluntário que irá fazer. Enquanto alguns aspetos das restantes fases possam variar consoante a organização, por causa da maturidade da mesma, da sua dimensão ou até da área de intervenção, o processo formativo acaba por ter sempre lugar de destaque. Pinto (2001) divide a formação em 3 grandes grupos:

- Básica: primeiras informações sobre a conceção do voluntariado;
- Específica: conhecimento sobre determinada atividade que vá realizar;
- Contínua: durante o decorrer do trabalho em equipa.

Um bom programa formativo, segundo Lulewicz (1995), deve ser adaptado às necessidades dos voluntários e da organização, ter em conta os valores organizacionais que se quer transmitir assim como os conhecimentos. Um programa formativo eficaz produz bons resultados no que concerne à retenção (Hager e Brudney, 2004) e envolvimento (Grossman e Furano, 1999) dos voluntários na organização. Nesta etapa da preparação, os diretores ou

responsáveis dos voluntários, surgem com um papel importante, sendo os motores para que os diferentes elementos aconteçam.

Depois desta fase, vem a *supervisão*, o processo de acompanhamento dos voluntários, em todos os diferentes aspetos (tarefas, motivação, desempenho, bem-estar, entre outros). De acordo com o Manual de apoio na Gestão de Voluntariado da Voluntário Organizado para uma Ação Humanitária de Referência (2016), os gestores de voluntários são uma peça fundamental para a execução de um projeto de voluntariado e devem dar a maior autonomia possível aos voluntários, sendo estes uma fonte de ajuda e não controlo. Porém, McCurley e Lynch (2011) sugeriram a seguinte tabela, com 4 níveis de controlo das tarefas dos voluntários pelo líder:

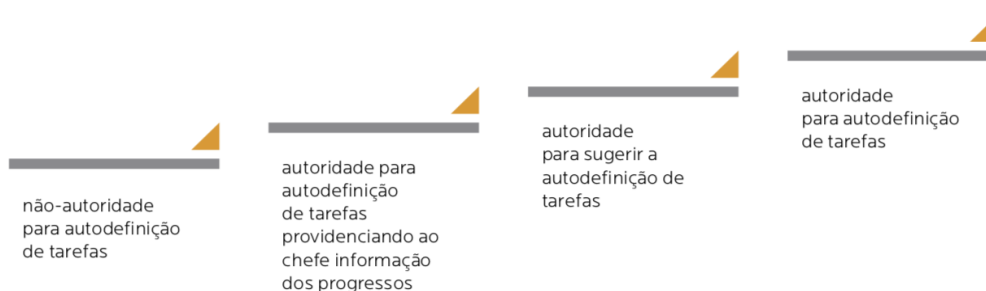


Figura 1 – Níveis de controlo das tarefas (McCurley e Lynch (2011))

No primeiro nível com maior autoridade para autodefinição de tarefas, o voluntário define o que quer fazer, sem ter de reportar ao líder. No segundo nível, as tarefas, apesar de sugeridas pelo voluntário, têm de passar pela aprovação do gestor. No terceiro nível existe também a definição das suas tarefas, porém (com periodicidade a definir) devem ser feitos relatórios de reporte (verbais ou escritos) ao supervisor, de forma a garantir segurança sobre aquilo que está a ser feito. O quarto nível é o menos aconselhável para o gestor, pois irá traduzir-se em mais trabalho de controlo, pois não permite decisões dos voluntários, passando todas por ele. Só aconselhável para gestão de projetos de curto prazo.

Na *avaliação*, a organização deve ter ferramentas onde seja possível perceber o impacto das atividades realizadas pelos voluntários, possibilitando o feedback e o reconhecimento dos mesmos. Muitos veem o voluntariado como uma forma de adquirir competências profissionais e, por isso, ao darem tempo à organização, esperam algo em troca como por exemplo o feedback (Brudney, 1990). É por isso, importante, criar um sistema de avaliação que vá de encontro ao perfil de posto, ou seja, com o que seria esperado que o voluntário fosse capaz de realizar. Com esta informação, deve o supervisor construir um feedback e transmiti-lo aos voluntários, seja ele positivo ou negativo.

Por fim, o *reconhecimento*, aspeto que o Manual da VOAHR (2016) defende como sendo essencial para manter a motivação dos voluntários. Falar de reconhecimento ou recompensas, em contexto de voluntariado, pode ser muitas vezes sensível para algumas pessoas. Peach e Murrell (1995: 223) afirmavam que "A conceção de sistemas de recompensa e reconhecimento dentro de qualquer organização (com fins lucrativos, sem fins lucrativos, voluntária, governamental ou outra), tem como objetivo influenciar os comportamentos e beneficiar tanto o indivíduo como a organização. O facto de os voluntários não serem pagos não deve ser encarado como uma deficiência crítica para motivar o desempenho". O reconhecimento é algo muito importante pois transmite a sensação de utilidade e valorização daquilo que têm feito. Autores como Farrell, Johnston e Twynam (1998) e Hager e Brudney (2004) defendem mesmo que esse reconhecimento é um fator crucial para a motivação, retenção e envolvimento do voluntário.

Por outro lado, Amador e Marcos (2014) definiram somente 6 fases que devem ser seguidas para uma gestão eficiente e eficaz de um programa de voluntariado mas apresentam uma nova fase, que anteriormente não estava contemplado no modelo de McCurley e Lynch, a desvinculação. O modelo apresenta as seguintes etapas:

1. Preparação: fase em que se deve refletir qual o papel do voluntariado na organização e como será a sua gestão;
2. Definição: fase em que se define os perfis de cada posto assim como se seleciona os voluntários;

3. Acolhimento: fase em que os voluntários entram e são integrados dentro da organização;
4. Desenvolvimento: fase em que se acompanha o trabalho voluntário durante todo o seu período de ação;
5. Reconhecimento: acompanhando o trabalho, esta fase prende-se com a procura de ações específicas para valorizar e reconhecer o mesmo;
6. Desvinculação: por fim, a definição de qual será a relação posterior à saída do voluntário da organização.

Focando na etapa 6, surgem temas como a forma de desvinculação e como a mesma é comunicada (por exemplo, uma conversa formal ou chamada telefónica), são bastantes relevantes, assim como a relação que se mantém com os voluntários depois de saírem (por exemplo, o envio de uma newsletter ou reuniões pontuais de encontro). Ainda outro aspeto a destacar é a etapa 3, do acolhimento, que serve como momento de receção ao voluntário, onde ele é acompanhado nas primeiras tarefas que faz, assim como lhe é passada toda a informação sobre a missão/valores da organização e esclarecidas algumas dúvidas.

Por último, dentro dos modelos de gestão focados em programas de voluntariado, surge um documento com passos essenciais para gerir voluntários, de uma organização em Virgínia (HandsOn Greater Richmond, 2014), que além de agrupar toda a informação somente em 4 etapas, apresenta uma nova realidade na etapa 4, anteriormente não abordada. As 4 etapas são:

1. Preparar (Engloba a definição do tipo e papéis dos voluntários, as políticas e os procedimentos);
2. Convidar (Engloba toda a parte do recrutamento, orientação e formação);
3. Apoiar (Engloba a comunicação, trabalho de equipa e avaliação);
4. Documentar e Evoluir (Engloba a medição do impacto).

Este modelo opta por aglomerar os passos numa ótica cíclica (algo também novo comparativamente aos modelos apresentados anteriormente), defendendo que acabando o passo 4, iremos dar novamente início ao passo 1, como mostra a Figura 2. No que toca ao passo 3, aborda o tema da comunicação, pouco

aprofundado nos modelos anteriormente apresentados. O estudo defende que o líder deve adaptar a sua comunicação aos voluntários, tentando perceber o tipo de comunicação que lhes será mais acessível (por exemplo: o líder costuma trocar muitos e-mails e opta por o fazer com os voluntários, porém nunca obtém resposta. Nota que eles costumam utilizar com alguma frequência grupos em redes sociais e, por isso, opta por o fazer, tendo com isso muito mais sucesso na comunicação). A ideia transmitida no passo 4, é algo novo nos modelos até agora apresentados. A medição do impacto do trabalho dos voluntários neles próprios e com o público que trabalharam, torna-se importante para a avaliação do modelo aplicado. Essa avaliação pode levar a percepções diferentes daquela que foram idealizadas na produção do modelo e com isso levar a alterações do estabelecido até ao momento.

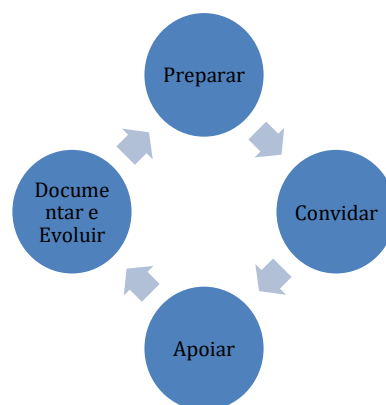


Figura 2 - Ciclo da gestão de voluntários (elaboração própria adaptada do documento HandsOn Greater Richmond, 2014)

Focando agora nos **modelos de gestão que têm por base o ciclo de vida de um voluntário**, Ferreira (2012) apresenta um modelo (Figura 3) associando as etapas de desenvolvimento dos voluntários na organização (ou seja, o quão experientes/maduros já podem ser) com o papel/funções da organização.

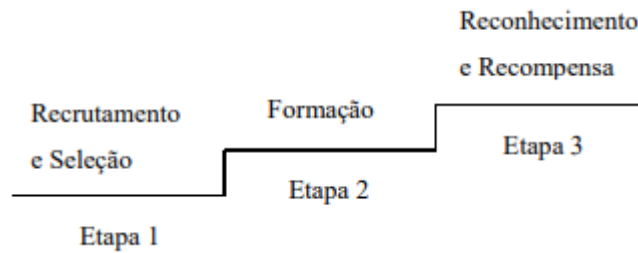


Figura 3 – Etapas de desenvolvimento dos voluntários numa organização (Ferreira (2012))

As etapas são baseadas no modelo de Willis (1991) que apresentam o crescimento dos voluntários em 3 fases:

1. Etapa exploratória (voluntário foca-se em experimentar, envolver e explorar a organização);
2. Etapa de desenvolvimento (voluntário analisa, melhora e cresce dentro da organização);
3. Etapa madura (voluntário partilha conhecimentos e assume papéis de liderança).

No que concerne ao papel da organização, Ferreira (2012) aborda Cuthill e Warburton (2005) para retratar o envolvimento com a organização e a sua missão. Numa primeira etapa, o recrutamento e seleção surgem para perceber se é esta organização que quer. Percebendo isso, surge a segunda etapa onde se deve apostar no desenvolvimento da pessoa e confiar tarefas com bases nas suas características. Na etapa madura, já se espera um envolvimento organizacional superior, assim como uma valorização do trabalho feito (seja através da confiança para novas funções ou reconhecimento dentro da organização).

Nesta perspetiva, Gonzalo (2018), apresenta-nos um esquema (Figura 4) que traduz o ciclo desde que o voluntário entra, até que está totalmente capaz para ser o próprio a coordenar os outros.

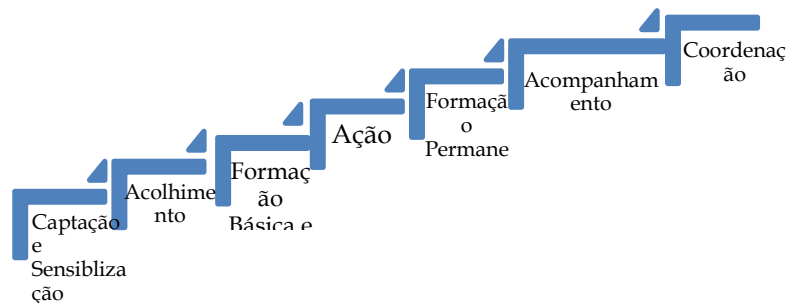


Figura 4 – Ciclo do voluntário numa organização (elaboração própria adaptado de Gonzalo (2018))

Este esquema acaba por aglomerar o que vimos sobre práticas de gestão no que se refere ao voluntário, deixando de fora os aspetos de organização e preparação antes da chegada dos mesmos.

Por outro lado, o guia de Ellis (2005), designado de “Best Practices Volunteer Management” define 10 práticas essenciais para a gestão de voluntários:

1. Valorizar o papel do voluntário;
2. Definir regras e expectativas;
3. Desenvolver os gestores de voluntários;
4. Reduzir o risco do cliente ou grupo;
5. Descrever o trabalho dos voluntários;
6. Recrutamento;
7. Orientar e treinar os voluntários;
8. Supervisão;
9. Fazer com que os voluntários se sintam parte da organização;
10. Reconhecer o trabalho dos voluntários.

A autora opta por dar guias/dicas para o bom desenvolvimento de um trabalho com voluntários, não propondo por isso um modelo integrado. Do guia, é de destacar algumas ideias novas como o desenvolvimento dos atores/líderes responsáveis pela gestão. Defende que a formação em temas como atração e retenção são essenciais para uma boa performance e que a mesma deve ser avaliada. A autora salienta a importância de um descritivo das funções do

voluntário, pois permite a clarificação de expectativas. Apresenta ainda um conjunto de atributos pessoais essenciais que um gestor de voluntários deve possuir (não tendo, devem ser trabalhadas): diplomacia, criatividade, paciência, senso de humor, flexibilidade e abertura. Outro tema interessante é o da redução do risco para o cliente ou grupo. Este tema já surgiu noutros modelos, porém a autora opta por dar muita ênfase, afirmando que os voluntários mais maduros, são aqueles que devem ter mais responsabilidades. Quando se lida com realidades de voluntariado complicadas, os gestores devem ter essa preocupação quando alocam voluntários, para correrem os menores riscos possíveis.

Após analisar as práticas, os modelos e os pressupostos nas práticas de gestão de voluntários presentes na literatura, seguidamente apresento um modelo adaptado que servirá como referência para a avaliação das práticas de gestão no estudo de caso a realizar. A elaboração deste modelo pretende apoiar uma análise completa e detalhada de todas as práticas de gestão de uma organização com voluntários, incorporando as diferentes perspetivas de encarar um modelo de gestão. Como podemos constatar, a literatura apresenta várias abordagens para a gestão de voluntários, umas mais simplistas e outras mais complexas: modelos como o de Amador e Marcos (2014) que dá enfoque à desvinculação e modelos como o McCurley e Lynch (2011), que apesar de ser muito complexo e com vários pontos, não aborda a desvinculação. Porém, os dois modelos mencionados apresentam práticas globais assentes na gestão da organização que tem voluntários e não na gestão dos voluntários que fazem parte da organização. Por outro lado, modelos como o de Ellis (2015) ou Gonzalo (2018) apresentam o lado do voluntário, ou seja, o seu ciclo de vida, dando as melhores práticas para os gerir, tendo em conta a perspetiva da organização e do próprio voluntário. Inclusive, o de Gonzalo (2018) mostra-nos o modelo como sendo um ciclo de vida do voluntário na organização, algo que ainda não tinha sido explicitamente abordado na restante literatura e que serve de modelo para o esquema que apresentamos na Figura 5.

Não se pode concluir, que uns ou outros estejam mais completos pois a necessidade de um programa de gestão depende, como vimos, da complexidade

e dimensão da organização, assim como, do trabalho elaborado pela mesma. Como pretendemos analisar de uma forma ampla e abrangente as boas práticas de gestão de voluntários, o modelo a seguir apresentado, tem por base os modelos de Gonzalo (2018), McCurley e Lynch (2011) e Amador e Marcos (2014). A escolha de Gonzalo (2018) justifica-se pela organização e forma de abordagem deste autor, ou seja, a perspetiva de que um modelo tem um início do programa de voluntariado e da vida de um voluntário na organização, assim como um fim. Esse fim, pode ser através da desvinculação (que surge no modelo de Amador e Marcos (2014) e, por isso a sua escolha) ou com uma continuidade do voluntário na organização, mas assumindo funções de maior responsabilidade. Por último, o ponto de vista de um modelo de gestão de um programa de voluntários, mais integral do que os outros apresentados, como o de McCurley e Lynch (2011), que sendo o mais detalhado nos irá permitir analisar de forma mais detalhada as práticas de gestão de uma organização. Além disso, este último modelo introduz também a análise de aspetos relevantes relativos ao planeamento antes do voluntário iniciar o seu ciclo na organização.

O modelo proposto na Figura 5 contempla, por isso, os dois focos anteriormente descritos e que nenhum modelo apresentado na revisão de literatura apresenta, o foco no programa de voluntariado, por um lado, e o foco no ciclo de vida do voluntário, por outro. O modelo inicia com a Organização e Planeamento, algo fulcral para preparar o que vem a seguir, o Recrutamento e Seleção e que o modelo de Gonzalo (2018) não contempla. Esta primeira etapa do modelo é focada muito mais no programa de voluntariado, algo presente no modelo de McCurley e Lynch (2011), e no gestor de voluntários e não no voluntário. Prepara, no fundo, a “chegada” do voluntário. O modelo sugerido pressupõe uma formação permanente (que também surge em Gonzalo (2018)), quer de gestores (algo novo nos modelos apresentados anteriormente), quer de voluntários, destacando o momento formativo inicial por se tratar de um processo fulcral no acolhimento e integração dos voluntários. Algo que também introduzimos face aos restantes modelos é apresentar o ciclo do voluntário num modelo de gestão. O voluntário terá três opções contempladas no modelo: continuar na organização

e, por isso, após um momento de reconhecimento/feedback, voltar à ação, acabar por ser capaz de coordenar/gerir o processo apresentado no modelo ou optar pela desvinculação e sair da organização. Além do ciclo do voluntário, é apresentado o ciclo do programa de gestão. Após um momento de avaliação e feedback, o modelo mostra que do ponto de vista do gestor, pode haver uma necessidade de voltar a organizar e planejar ou voltar à ação, com as mudanças ocorridas.

Em suma, o modelo adaptado que propomos procura analisar as práticas de gestão de uma organização de voluntariado integrando os dois pontos de vista dos modelos analisados na revisão de literatura: o enfoque do gestor e o do voluntário.



Figura 5 – Modelo proposto (elaboração própria)

# Capítulo 2 - A

## Metodologia

### 2.1 Objetivo do estudo

Com esta investigação, pretende-se numa organização sem fins lucrativos que trabalha com voluntários, entender a motivação dos seus membros e se isso se prende com as práticas de gestão implementadas na organização.

Aplicando o estudo numa organização que conta com vários estudantes universitários e com diferentes motivações, é importante perceber os motivos que estão ligados à organização e às suas práticas.

Com isto, resultou a seguinte questão de investigação “A percepção dos voluntários acerca das práticas de gestão da U.DREAM influencia a sua motivação?” O objetivo do estudo será o de dar resposta à questão de investigação, avaliando a seguinte hipótese:

H1 - As percepções que os voluntários têm das práticas de gestão definidas pela organização, influenciam as suas motivações.

### 2.2 Metodologia e instrumentos de recolha de dados

A metodologia utilizada nesta investigação é o estudo de caso. Yin (2005), definia caso como “fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claros e o pesquisador tem pouco controle sobre o fenômeno e o contexto”. Com base nesta definição, o autor defende que o estudo de caso é uma investigação empírica sobre um caso (ou casos), com o objetivo de responder a questões, por exemplo, “como” e “porquê”, relativos ao fenômeno que estamos a estudar.

Posto isto, o objetivo deste estudo é perceber se numa organização sem fins lucrativos com voluntários universitários, as práticas de gestão e a sua aplicação têm influência na motivação dos voluntários. Este objetivo vem reforçar a utilização do estudo de caso, tal como Ventura (2007) defendia, quando afirmava que este estudo servia para adquirir conhecimento através da investigação profunda de um único caso.

Yin (2005) distingue dois tipos de propósitos para o estudo de caso:

- Exploratórios - como o nome indica, tenta explorar um tema, dando ao investigador conceitos sobre uma problemática;
- Descritivos - visa a descrição do fenómeno dentro do contexto real, tendo os procedimentos muito bem definidos e estruturas, assim como os objetivos. Tenta, por isso, responder a questões “Como?” e “Porquê?”.

Sendo o objetivo deste estudo responder à questão de investigação “A perceção dos voluntários acerca das práticas de gestão da U.DREAM influencia a sua motivação?”, iremos optar por um propósito exploratório, como veremos mais à frente.

As principais vantagens associadas a este método são a possibilidade de reinterpretar o resultado para uma realidade maior, conseguindo focar aspetos mais únicos e pormenorizados que se perdiam num estudo de larga escala e relacionar a teoria com a realidade da organização. Porém, tem desvantagens como a potencial falta de objetividade, ser muito moroso, a dificuldade em assegurar a viabilidade interna e impossibilidade de generalização dos resultados (Yin, 2005).

As etapas, para chegar ao estudo de caso, segundo Yin (2005), são o planeamento, a recolha, a análise e o relatório.

Os instrumentos selecionados para a recolha de dados foram os seguintes:

- Análise Documental - Com o objetivo de entender se as práticas de gestão definidas na organização, estão em concordância com as definidas pela literatura;
- Entrevista - a ser realizada a um líder da organização com o objetivo de perceber as práticas definidas e a forma como as integram.

- Inquérito – a serem realizados aos voluntários, com o objetivo de entender a percepção que têm acerca da influência das práticas de gestão definidas pela organização na sua motivação.

A escolha destes instrumentos prende-se com o tipo de informação que se pretende obter, assim como a dimensão da amostra. Através destes, será possível realizar uma triangulação da informação sobre a organização. Primeiramente, uma análise documental cuidadosa, mais concretamente, dos manuais de procedimentos da organização em estudo. Depois, perceber junto de um dos gestores da organização, recorrendo a uma entrevista estruturada (para permitir a comparação com a análise de Lakatos (1996)), se os procedimentos que o manual apresenta, são postos em prática junto dos voluntários e na gestão da organização e também, explorar a possibilidade de existirem práticas que são implementadas na dia-a-dia embora não estejam formalmente descritas no manual de procedimentos. Adicionalmente, serão exploradas através de um questionário as percepções que os voluntários têm das práticas de gestão implementadas e de como as estas impactam na sua motivação.

Como o estudo de caso é sobre a U.DREAM, na próxima secção apresentamos e contextualizamos a organização.

## **2.3 UDREAM**

### **2.3.1 Origem e organização**

A U.DREAM (UD) nasceu em 2013, do desejo de um estudante da faculdade de Economia da Universidade do Porto, em ajudar crianças que se encontravam a passar por momentos difíceis. Começou no Porto, como sendo uma organização

que realiza sonhos a crianças e desde cedo, perceberam que tinham potencial para ser muito mais. Expandiram então para Braga, em 2015, Aveiro, em 2016, e Coimbra, em 2018. Durante a primeira expansão, perceberam a necessidade de criar uma estrutura nacional, que pudesse gerir todas as UD locais, assim como prestar todo o apoio necessário para os projetos de expansão. Nasce por isso, a U.DREAM Portugal (Manual de Procedimentos, 2018).

A U.DREAM é uma organização sem fins lucrativos, composta na sua totalidade por estudantes universitários voluntários, sejam eles membros ou diretores. Esta descreve-se como uma “organização de educação não-formal, com a missão de tornar os jovens em líderes sociais.” (Manual de Procedimentos, 2018).

Esta educação não-formal que a UD defende proporcionar aos estudantes, está dividida por dois grandes pilares: as experiências sociais e o plano educativo. Por experiências sociais, entenda-se atividades para os voluntários realizarem, a UD oferece aos estudantes a possibilidade de:

- Realizar sonhos a crianças;
- Palestras em escolas secundárias;
- Campanhas de agitação urbana para a sociedade;
- Realizar atividades em lares de infância e juventude ou idosos.

Através da criação de equipas, os estudantes são alocados a estas atividades e estão, em média, um semestre em cada atividade.

No que concerne ao plano educativo é composta por programas formativos, de cerca de 20h a 30h semestrais, divididos em formações técnicas, relacionadas com as funções e departamentais, assim como em formações mais humanas e pessoais que possibilitam a concretização dos objetivos esperados no plano geracional de desenvolvimento pessoal (Manual de procedimentos, 2018). O plano geracional é um documento de avaliação com um conjunto de métricas esperadas que o voluntário consiga atingir, no fim de cada semestre.

No que diz respeito aos membros da UD, são estudantes universitários voluntários que passam por um processo de recrutamento para fazerem parte e, em média, ficam na organização durante dois anos. Segundo dados fornecidos em entrevista com a diretora de operações da UD Portugal, o estudante que entra

na UD tem uma idade compreendida entre os 18 e os 22 anos, maioritariamente o número mais alto de candidaturas e membros é do sexo feminino e são dos mais variados cursos.

### **2.3.2 Organização de uma U.DREAM local**

Cada UD local tem, em média, 50 estudantes divididos por 4 departamentos: Recursos Humanos (RH), Relações Humanas (RELH), Relações Externas e Financeiras (REF) e Marketing (MRK). Cada departamento tem as suas próprias responsabilidades, que são:

- RH - é o departamento responsável pelo processo de recrutamento, motivação e acompanhamento dos membros. Além disso, gerem as equipas que são formadas;
- RELH - é responsável pelo acompanhamento das crianças e famílias, promovendo visitas, em contextos institucionais e domiciliários, que contribuem para a construção de um vínculo íntimo entre as famílias e a equipa UD;
- REF - é responsável pela criação, manutenção e satisfação das relações que estabelecemos com o tecido empresarial da cidade, assim como o impacto que é criado junto das escolas secundárias e empresas. São também os responsáveis pelos contatos externos e orçamentação dos vários projetos;
- MRK - é o responsável pela criação e gestão da Marca UD e pela comunicação desta nos canais digitais (facebook, instagram, website) ou físicos. São também os responsáveis pela criação das campanhas de agitação urbana e por projetos de expansão de marca, assim como a produção dos conteúdos (vídeos, fotografias...) e respetivos planos de comunicação.

O número de membros de cada departamento varia consoante as necessidades, porém em média cada um tem entre 10 a 12 pessoas.

Todos os departamentos são geridos por um diretor (membro com mais tempo de UD ou experiência que é convidado a assumir essa posição), que tem como principais funções a gestão de resultados departamentais e o crescimento de cada membro. Por sua vez, cada UD local tem uma direção geral, constituída por 5 pessoas, sendo elas o presidente, o vice-presidente interno e o externo, o social impact manager, o controller e o marketing manager. A figura seguinte contempla o organograma de uma UD local.



Figura 6 – Organograma UD local (Manual de procedimentos UD)

Segundo o manual de procedimentos da U.DREAM, cada membro da direção de uma U.DREAM local tem funções distintas. A direção geral é encarregada de gerir os projetos de cada semestre, e são também responsáveis pela gestão dos resultados semestrais do departamento associado e acompanhamento e desenvolvimento do diretor do respetivo departamento. No caso da direção departamental as funções são as seguintes:

- Implementação do sistema de Desenvolvimento a todos os seus membros;
- Planeamento e gestão das reuniões departamentais;
- Controlo dos planos semestrais e das tarefas dos seus departamentos;
- Controlo de tarefas e desempenho dos membros;
- Formador e responsável local das formações Core do seu departamento;
- Dinamizador da cultura da organização no seu departamento.

Cada função tem mais responsabilidades que se encontram detalhadas no anexo 1, tendo aqui explícitas apenas as mais importantes.

### 2.3.3 – Práticas de Gestão da UD e análise da entrevista

Ao analisar o Manual de Procedimentos da UD, foi possível perceber que muitas das práticas de gestão dos voluntários não estavam formalizadas. Dada a falta de formalização escrita dos procedimentos, com o objetivo de entender melhor as práticas adotadas pela UD, foi elaborada uma entrevista estruturada a Cláudia Lobo, diretora de operações da UD Portugal, estando a transcrição da mesma no Anexo 2. O guião da entrevista, teve por base a literatura anteriormente revista e procurou ajudar a responder às diferentes etapas do modelo proposto no final do capítulo um.

Sobre a **Organização e Planeamento**, Cláudia Lobo diz o seguinte quando questionada sobre o mesmo: “No final de cada semestre analisamos como correu cada projeto, focando-nos nas principais aprendizagens. Reunimos em equipa nacional para definir os objetivos estratégicos da organização para o semestre seguinte ou, quando estes estão já definidos, para alinhar os projetos locais com esses resultados. Posto isto, realizamos a análise interna de cada unidade local para sabermos quantos membros estarão na organização e em que fase de desenvolvimento estão. Com esta informação, adaptamos os projetos em que estarão envolvidos e as formações e momentos de desenvolvimento pessoal dos quais farão parte. “. Com isto é possível inferir a preocupação que a UD tem em planear cada semestre de forma minuciosa, avaliando os resultados dos semestres anteriores. Através de um evento, de seu nome Kick-Off, a UD reúne todos os seus diretores e gestores de voluntários das diferentes UD locais, com o objetivo de avaliar o semestre que passou, corrigir o que tiver corrido menos bem e definir o “plano semestral” do semestre que irá começar. Isto já acontece desde o início da formação da UD e tem-se mostrado essencial para o planeamento do ano. Quando se trata de definições mais abrangentes e macro da organização, estas ficam a cargo dos gestores da organização, presentes na UD local, que, durante os meses de férias universitárias, repensam a organização e as alterações

que devem ser feitas para garantir a sustentabilidade da mesma. Como vimos na revisão de literatura, as questões de organização e planeamento fazem parte dos modelos analisados. A UD ao avaliar internamente os resultados de cada semestre/ano, reúne as condições para criar, alterar ou manter o programa de voluntariado já definido anteriormente, assim como definir as prioridades para os próximos semestres. Segundo o manual de procedimentos, é elaborado um documento que contempla a avaliação completa do semestre passado (com base nos compromissos que tinham ficado definidos e com os motivos/causas), os voluntários que irão ter para o semestre que irá iniciar e os compromissos a atingir com base nos ativos disponíveis. Este documento irá depois servir de base para a avaliação e preparação do ano seguinte. Nesta fase, podemos constatar a implementação da etapa “Documentar e evoluir” a que se referia o modelo da HandsOn Greater Richmond. Durante este processo de avaliação, os processos e procedimentos são pensados para, posteriormente, serem adaptados a cada UD local no Kick Off, o que permite que os gestores das UD locais se sintam parte integrante do processo de tomada de decisão, algo muito valorizado na literatura.

Sobre o **recrutamento e seleção**, segundo o manual de procedimentos da UD, há dois momentos distintos em que recrutam voluntários para a organização, em Outubro e Fevereiro, que coincidem com o início dos semestres universitários. Quando questionada sobre os perfis de posto e angariação de membros a entrevistada respondeu: “Na U.DREAM já tivemos perfis internos, nos vários departamentos, que usávamos para atribuição de funções e para efeitos de recrutamento (...) passámos a ter um perfil UD, transversal a qualquer departamento, que se baseia na proatividade, capacidade de olhar para dentro de si e humildade para aprender e se desenvolver.” e “abertos ao público universitário e comunicamos nas redes sociais e presencialmente nas universidades.”. Podemos concluir que se trata de um recrutamento focalizado, pois procuram um perfil de membro específico como McCurley e Lynch (2001) apresentavam. Porém, analisando a história da UD (presente no Manual de Procedimento), o recrutamento por círculos concêntricos foi uma estratégia já

utilizada pela organização. A UD pedia aos membros para sinalizar amigos ou pessoas que conhecessem e que acreditavam ter o perfil certo para fazer parte da organização. Tendo um perfil de posto tão concreto, optam por um processo de seleção complexo com 5 fases: presença numa sessão de apresentação (realizada nas universidades onde pretendem recrutar), resposta a um questionário de apresentação pessoal, dinâmica de grupo, speed interview e entrevistas. Com este tipo de seleção, pretendem também garantir que o risco para o público onde irão atuar é reduzido ao mínimo. Com as sessões de apresentação, a UD tenta cativar ao máximo os estudantes universitários, apresentando a organização de forma dinâmica e cativadora, procurando causar com isso uma boa primeira impressão e esclarecendo o tipo de pessoa que estão à procura para cada departamento, algo muito valorizado na literatura, nomeadamente por Little e Goodline (2002). Mais tarde, no decorrer do processo de seleção, as pessoas da UD responsáveis pelo processo, tentam encaminhar o candidato para o departamento que melhor se adequa à sua personalidade e características. As entrevistas ocorrem todas numa sala privada, na sede das UD locais, garantindo assim a privacidade do entrevistado. Cada entrevistador, tem consigo um guião, definido previamente pela UD Portugal em conjunto com o Vice-Presidente Interno, pelo qual orienta a entrevista. No fim deste processo, antes de serem comunicados aos candidatos as decisões, os gestores deste processo reúnem-se e percebem quais os melhores candidatos para os perfis traçados no início.

No que diz respeito ao **acolhimento e formação básica e específica**, existe um retiro formativo semestral, onde são dadas as primeiras formações sobre a organização (Cultura, História e Procedimentos) e onde os novos membros têm oportunidade para conviver e conhecer os que já fazem parte da organização. Depois disso, têm um conjunto de formações, que a UD chama de Formação CORE, com uma duração de mês e meio, onde aprendem o que precisam de saber para o trabalho departamental que vão ter. Na entrevista, Cláudia Lobo diz o seguinte: “O resultado desta formação é uma atividade prática feita pelo grupo de novos membros que serve como treino para o resto das suas funções e é muito apoiada pelos membros de gerações superiores.”. Percebemos através desta

resposta, que no fim da formação os membros passam para a fase da **ação**, onde, com apoio de membros mais antigos, realizam algumas das atividades departamentais.

Como vimos anteriormente existe um diretor em cada departamento com a função de gerir os membros, que na prática, como vimos na entrevista, se concretiza da seguinte forma: “Todos os membros, incluindo os novos membros, têm um conjunto de interações com o seu diretor que servem para orientação e aconselhamento das suas tarefas e do seu desenvolvimento pessoal e é realizado 3 vezes por semestre formalmente e semanalmente, informalmente.”. Esta **supervisão** é também feita através do mentoring, onde com uma conversa com um membro mais experiente, se aborda todas as questões da organização e como o voluntário se sente em cada uma delas. Em termos de avaliação por parte do diretor das tarefas realizadas pelos membros, esta é feita unicamente através das conversas acima mencionadas, não havendo uma ferramenta ou sistema de avaliação especificado.

Em termos de **reconhecimento**, a UD considera que as formações que disponibilizam de forma gratuita e que preparam os membros para o mercado profissional são suficientes, assim como um currículo UD, onde constam todas as atividades que o membro fez durante o seu percurso, e que lhes é entregue no momento da desvinculação. Esta acontece através de uma gala de finalistas que acontece no fim de cada semestre, dedicada aos membros que vão sair e que, segundo Cláudia Lobo, é um momento de “valorização individual do seu desenvolvimento e dos projetos em que estiveram envolvidos.”

A tabela seguinte sumariza as diferentes práticas da UD com base no modelo anteriormente apresentado:

<b>Etapa do Modelo</b>	<b>Práticas na UD</b>
Organização e Planeamento	- Existência de um “kick off”; - Planeamento semestral.
Recrutamento e Seleção	- Existência de um perfil de posto;

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recrutamento com várias fases;</li> <li>- Seleção com os vários intervenientes.</li> </ul>
Acolhimento e Formação Básica e Específica	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existência de um retiro de acolhimento;</li> <li>- Existência de uma formação CORE.</li> </ul>
Ação	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trabalho realizado por cada membro;</li> </ul>
Supervisão	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reuniões com diretores</li> </ul>
Avaliação, Feedback e Reconhecimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Feedback de pares e diretores;</li> <li>- Formações;</li> <li>- Currículo UD.</li> </ul>
Desvinculação	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gala de finalistas.</li> </ul>
Coordenação	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Papel do diretor departamental</li> </ul>
Formação	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Programa formativo definido e adaptado a cada voluntário;</li> </ul>
Liderança	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existência de um diretor departamental;</li> <li>- Orientação e aconselhamento;</li> <li>- Mentoring.</li> </ul>

Tabela 2- Sumário das práticas de gestão da UD (Elaboração própria)

## 2.4 Questionário aos voluntários da UD

Após esta análise das práticas de gestão implementadas, existiu a necessidade de perceber a relação que existe entre as práticas de gestão definidas pela UD e a motivação dos voluntários. Para isso, foram elaboradas um conjunto de questões que tinham por base as respostas da entrevista e a análise do manual de

procedimentos para perceber se o efeito da prática na motivação dos voluntários era positiva. Em todas as questões foi pedido ao inquirido que avaliasse de 1 a 5 (sendo 1 - Não Concordo e 5 - Concordo Totalmente) diversas afirmações relativas às práticas de gestão da UD.

O quadro seguinte sintetiza a correspondência entre as afirmações incluídas no questionário e as diferentes etapas do modelo proposto no final do primeiro capítulo e que serviu de quadro de análise das práticas existentes na UDREAM.

<b>Áreas de Gestão</b>	<b>Afirmações nos questionários</b>
Organização e Planeamento (Questões relacionadas com missão e estrutura da organização, perfil de posto, entre outros)	Q1 - Valorizo um ambiente de trabalho onde exista respeito e seja valorizado; Q2 - Valorizo o propósito da U.DREAM; Q3 - Entrei na UD pelo meu desenvolvimento pessoal; Q4 - Quando me candidatei sabia o tempo que iria despende; Q5 - O meu trabalho departamental está muito bem definido; Q6 - As minhas funções são me bem transmitidas.
Recrutamento e Seleção (Questões relacionadas com todo o processo de recrutamento e seleção)	Q7 - Os meios de comunicação do recrutamento são úteis e eficazes; Q8 - A sessão de apresentação contribuiu para me sentir mais identificado com o propósito da UD; Q9 - O processo de selecção foi muito rígido;

	<p>Q10 - O processo de selecção foi longo;</p> <p>Q11 - Sinto que as fases do processo de selecção foram importantes para a UD me conhecer;</p> <p>Q12 - Fui recrutado para o departamento que melhor se adequa à minha pessoa.</p>
<p>Acolhimento e Formação Básica e Específica (Questões relacionadas com a integração/acolhimento e as formações iniciais)</p>	<p>Q13 - Sinto-me integrado na U.DREAM;</p> <p>Q14 - O retiro foi importante para a minha integração;</p> <p>Q15 - É importante ter uma boa relação com os restantes membros;</p> <p>Q16 - As formações do retiro foram importantes para o meu processo de acolhimento.</p> <p>Q17 - A formação CORE é importante para o meu trabalho departamental;</p>
<p>Ação (Questões relacionadas com o trabalho realizado como voluntário)</p>	<p>Q18 - O trabalho que faço na U.DREAM motiva-me a continuar;</p> <p>Q19 - Gosto do trabalho que faço na U.DREAM;</p> <p>Q20 - Gosto do que faço na organização.</p>
<p>Supervisão (Questões relacionadas com a liderança)</p>	<p>Q21 - O meu director tem um papel importante na minha motivação na U.DREAM;</p>

	<p>Q22 - Sinto que as conversas com o meu director são essenciais para o meu crescimento;</p> <p>Q23 - Sinto-me acompanhado no trabalho que faço diariamente;</p> <p>Q24 - Sinto-me apoiado no meu desenvolvimento pessoal;</p> <p>Q25 - Sinto que a UD se preocupa com o meu bem-estar.</p>
<p>Avaliação, Feedback e Reconhecimento (Questões relacionadas com o processo de avaliação e posterior feedback e as formas de reconhecimento do trabalho realizado)</p>	<p>Q26 - Valorizo o reconhecimento do meu trabalho pela UD;</p> <p>Q27- Considero o acesso a formações como uma forma de reconhecimento da UD pelo meu trabalho;</p> <p>Q28 - Valorizo o reconhecimento do meu trabalho por parte do meu director;</p> <p>Q29 - Sinto-me avaliado nas tarefas que realizo;</p> <p>Q30 - Valorizo o processo de avaliação da UD;</p> <p>Q31 - A forma como o feedback é dado contribui para a minha motivação;</p> <p>Q32 - Valorizo o processo de feedback da UD;</p> <p>Q33- Estar envolvido em equipas é importante para desenvolver competências pessoais e profissionais.</p>

<p>Desvinculação (Questões relacionadas com os membros que saem da organização e o processo associado a tal)</p>	<p>Q34 - Sinto que a UD se preocupa com os membros que já saíram da organização;</p> <p>Q35 - O processo de saída de um membro da organização é bem gerido;</p> <p>Q36 - O processo de saída de um membro da organização é bem comunicado;</p> <p>Q37 - A gala de finalistas é uma boa forma de valorizar os membros que vão sair.</p>
<p>Formação (Questões relacionado com o programa formativo ao longo do tempo n organização)</p>	<p>Q38 - Quando tenho alguma formação, sinto que é útil para o meu trabalho;</p> <p>Q39 - As formações que tenho correspondem as minhas necessidades;</p> <p>Q40 - O processo formativo da UD é contínuo durante todo o meu percurso;</p> <p>Q41 - Considero que as formações contribuem para a minha motivação;</p> <p>Q42 - Estou satisfeito com o plano formativo sugerido pela UD.</p>

Tabela 3 - Grupo de afirmações utilizadas nos inquéritos (Elaboração própria)

De modo a garantir que chegava ao maior número de pessoas que fazem (ou fizeram) parte da U.DREAM, optei por enviar o questionário, para os diferentes grupos de Facebook das diferentes UD locais. Nestes grupos, estão inseridos

todos os membros atuais e Alumni. Após uma primeira colocação do questionário nos grupos, voltei a colocar reiterando o pedido de ajuda de todos e pedindo para que cada um dos membros que fosse respondendo, fosse identificando através de um comentário ao post, outros membros, tentando com esta identificação, obter o maior número de respostas possível. Foram dados 10 dias aos inquiridos para responder (com início a 15 de Agosto de 2019), tendo sido obtidas 116 respostas.

## 2.5 Caracterização da amostra de inquiridos

Considerando o total de membros ativos e Alumni da U.DREAM, as respostas efetivamente obtidas representa 25% desse universo (116 respostas de um total de 466 possíveis).

Analisando o total por cidade, o Porto tinha 236 inquiridos, Braga 112, Aveiro 95 e Coimbra 23. A diferença de número de membros, prende-se pelo tempo de existência de cada UD.

Sobre a distribuição geográfica dos respondentes, vemos que o Porto, sendo a cidade que existe há mais tempo, é a que mais contribuiu para este questionário, como mostra a figura seguinte. Realçar a não resposta de 3 elementos, por se tratarem de membros da U.DREAM Portugal.

Cidade	Frequência	Percentagem (%)
Porto	48	41,4
Braga	33	28,4
Aveiro	24	20,7
Coimbra	8	6,9

Tabela 4 – Caracterização da amostra em termos geográficos N=113

Nas 116 respostas, verificou-se uma média de idade de 21 anos, estando a distribuição de frequências presente na tabela seguinte:

Idade	Frequência	Percentagem (%)
18 - 19	18	15,5
20-21	53	45,7
22-23	31	27
24-25	9	7,7
26-27	5	4,3

Tabela 5 – Caracterização da amostra em termos de idade N=116

Destes 116, 65,2% são mulheres e 56,4% membros ainda ativos da UD. Como vemos, ainda houve uma percentagem elevada de respostas por parte de pessoas que já saíram da organização (51 respostas). Cerca de 69% (80) das respostas, eram voluntários liderados e os restantes líderes (seja diretores departamentais (21) ou da direção geral (15)). Em termos de tempo na organização, a média está nos 3 semestres, ou seja, um ano e meio na organização e mais de 90% dos voluntários permanece na organização 4 semestre ou menos. Sendo que, houve respostas de membros que tinham acabado de entrar e por isso se encontravam há poucos meses na organização e dos fundadores da organização.

Semestres na UD	Frequência	Percentagem (%)
1	13	11,2
2	36	31
3	17	14,7

4	40	34,5
5	3	2,6
6	5	4,3
8	1	0,9
10	1	0,9

Tabela 6 - Caracterização da amostra em termos de permanência na organização, em semestres N=116

Em termos da divisão departamental, a tabela seguinte mostra a divisão por departamento das respostas ao inquérito.

Departamento	Frequência	Percentagem (%)
Relações Humanas	23	19,8
Recursos Humanos	43	37,1
Marketing	18	15,5
Relações Externas e Financeiras	32	27,6

Tabela 7 - Caracterização da amostra em termos de divisão departamental, em semestres N=116

# Capítulo 3 – Análise e discussão dos resultados

## 3.1 Análise e discussão dos resultados

Conforme mencionado na secção 2.1, o objetivo deste estudo passa por perceber de que forma as práticas de gestão definidas pela UD influenciam os voluntários. Para isso foi identificada a seguinte hipótese:

H1 – As perceções que os voluntários têm das práticas de gestão definidas pela UD, influenciam as suas motivações.

A resposta a H1 irá ser analisada individualmente e irá permitir inferir, no final, a pertinência das práticas de gestão da UD.

### 3.1.1 Análise e discussão da H1

Nesta secção e recorrendo aos resultados do inquérito aplicado, analisa-se a perceção dos voluntários relativamente às práticas de gestão da UD. A análise está organizada de acordo com as diferentes etapas do modelo identificado no final do primeiro capítulo (e tendo em conta a organização temática das questões incluídas no questionário tal como foi exposta na Tabela 2). No tratamento dos resultados apresenta-se, para cada um dos temas (grupos de questões), a média das respostas para os membros ativos da organização, a média das respostas dos Alumni e a média das respostas para ambos os grupos. Cada grupo de questões é analisado individualmente.

As variáveis contínuas são descritas através da média e do desvio padrão. Para testar hipóteses sobre igualdade de médias de grupos (membros ativos vs Alumni) foram realizados Testes t para grupos independentes. Em todas as

análises considerou-se um nível de significância estatística de 5%. Foi utilizado o software de análise estatística IBM SPSSStatistics®, versão 26.0.0.0 (Statistical Package for the Social Sciences). O output detalhado dos testes encontra-se no Anexo 4. Com base nos resultados obtidos, conclui-se que não existem diferenças estatisticamente significativas entre as médias das respostas dos alumni e as médias das respostas dos membros ativos da organização. É de salientar, no entanto, que o presente estudo encontrou algumas evidências importantes relativamente aos padrões de respostas destes dois grupos que poderão indiciar diferenças nas perceções dos mesmos acerca das práticas de gestão da UD. Estes resultados poderão abrir caminho para investigação futura sobre as diferenças de perceção entre Alumni e atuais membros. Neste sentido, ao longo da análise que se segue serão salientadas algumas situações em que essas diferenças parecem emergir e que, em investigação futura recorrendo a uma amostra de maior dimensão e com garantia de representatividade da população será relevante investigar com maior detalhe.

O primeiro grupo de afirmações diz respeito à **organização e planeamento** e contempla 6 questões, com os seguintes resultados:

	N	Média	Média (Alumni)	Média (Ativos)	Moda	Desvio Padrão
Q1 (Valorização Ambiente)	116	4.94	4.9	4.96	5	0,248
Q2 (Valorização Propósito)	116	4.939	4.9	4.97	5	0,274

Q3 (Entrada desenvolv imento pessoal)	116	3.5	3.36	3.61	4	1,168
Q4 (Tempo despendid o)	116	3.052	3.06	3.05	3	1,149
Q5 - (Definição trabalho)	116	4.130	4.33	3.86	4	0,811
Q6 - (Transmis são funções)	116	4.209	3.96	4.39	5	0,767

Tabela 8 - Descrição estatística do grupo de questões “Organização e Planeamento”

De destacar pela positiva as questões Q1 e Q2 relacionadas com o ambiente e respeito organizacional, assim como o propósito, algo que é muito valorizado pelos membros e que apresentam os valores mais baixos de desvio padrão de todo o estudo.

Menos positivo as questões Q3 e Q4 que apresentam médias a rondar os 3 valores. Q3 aborda o porquê da entrada na organização, dando como motivo o desenvolvimento pessoal. A entrada na UD pode ter outros motivos, não estudados neste questionário, mas que podem ser: fazer parte de uma organização com jovens, enriquecimento do currículo, motivos altruístas, entre outros. Efetivamente, na entrevista, Cláudia Lobo, refere-nos a mudança na visão da UD para: “uma organização que promove o desenvolvimento individual mais do que produz ações sociais”. A Q4 inquirere sobre o tempo despendido em atividades da UD ser aquele que o voluntário previa. Seja porque lhes consome

mais ou menos tempo do que estava a prever, a verdade é que a média desta questão é baixa. Esta pode ser explicada no sentido das expectativas dos voluntários. No momento da entrada na organização, pode existir uma expectativa diferente relativa ao tempo que se espera despendido ser diferente do tempo real, e, por isso, a clarificação da mesma, em alguma fase do processo de recrutamento e acolhimento, poderia ser melhorada para evitar estas diferenças. Na questão Q5, apesar de uma média global acima de 4, pode haver indício de algo importante a estudar no futuro. Em Q5, a média para os atuais membros, no que diz respeito à definição do trabalho, está inferior a 4 (3.86). As mudanças por que a UD passa anualmente podem não estar a ser assimiladas pelos voluntários da igual forma o que pode explicar esta perceção de indefinição no trabalho. Além disso, a definição do papel do voluntário e a sua transmissão, podem não estar a ser realizadas da melhor forma, levando a estas lacunas. Em Q6, percebemos que há uma perceção mais positiva por parte dos voluntários na questão da transmissão de funções.

Avalia-se seguidamente o grupo de questões sobre o **recrutamento e seleção**.

	N	Média	Média (Alumni)	Média (Ativo)	Moda	Desvio Padrão
Q7 (Meios de	116	3,948	3,92	3,97	4	0,732

Comunicação)						
Q8 (Sessão de apresentação)	116	4.362	4.18	4.5	5	0,785
Q9 (Seleção Rígida)	116	3.379	3.38	3.38	4	1,052
Q10 (Seleção Longa)	116	2.974	3.12	2.86	3	1,115
Q11 (Importância fases recrutamento)	116	4.362	4.26	4.44	5	0,817
Q12 (Adequação departamento)	116	4.595	4.42	4.73	5	0,71

Tabela 9 - Descrição estatística do grupo de questões "Recrutamento e Seleção"

As questões Q8, Q11 E Q12, mostram valores médios acima de 4, indicando por isso uma percepção positiva dos voluntários relativamente à sessão de apresentação e o quão esclarecedora foi, e na importância das fases do recrutamento para a adequação ao departamento.

As questões Q9 e Q10, relacionadas com o processo de seleção e a sua duração e rigidez apresenta médias mais baixas que as restantes, merecendo por isso uma análise mais detalhada. Avaliando a distribuição de respostas para estas questões verificamos que 49% e 35% (respetivamente para Q9 e Q10) concordam com a afirmação, como mostram os gráficos seguintes.

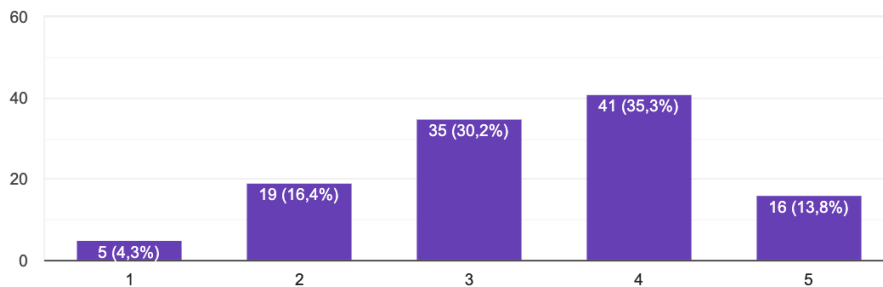


Figura 7 - Distribuição das respostas à questão "O processo de seleção foi longo"

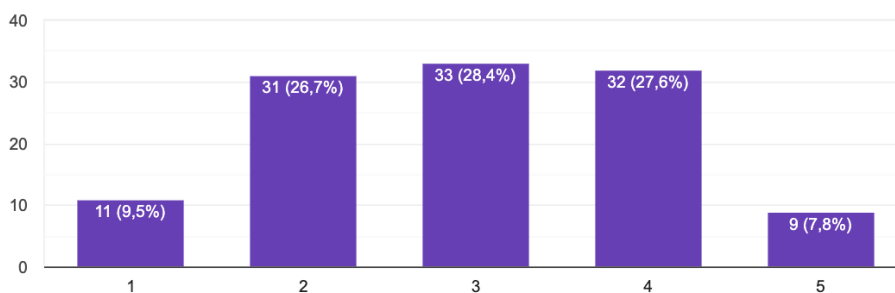


Figura 8 - Distribuição das respostas à questão " O processo de recrutamento foi rígido"

Como podemos observar na tabela 9, os inquiridos tendem a concordar totalmente com a afirmação Q11 - "Sinto que as fases do processo de selecção foram importantes para a UD me conhecer" mas, por outro lado, vimos que também consideram que esse processo é longo e rígido, o que merece uma reflexão adicional sobre estes resultados. Considerar o processo longo ou rígido não tem necessariamente que ser negativo. Os voluntários podem achar que essa rigidez lhe trouxe coisas positivas (como por exemplo a experiência de já ter passado por um processo de selecção) e que a duração, sendo ela longa, foi a adequada para que a UD os conheça bem. Por outro lado, pode haver voluntários que consideraram o processo demasiado extenso e rígido por, por exemplo, consideraram que não se trata de uma entrevista para uma empresa mas sim uma organização júnior de estudantes. Analisando a literatura, mais concretamente o Manual Completo de Gestão de Voluntariado (2019), os autores apresentam dois exemplos em organizações diferentes, onde os voluntários tendiam a perder a motivação quando deparados com um processo de admissão

muito extenso. Quando o voluntário se mostra disponível para ajudar, pretende iniciar brevemente aquilo que se propôs a realizar e por isso, um processo longo pode ter efeitos negativos. Por outro lado, num processo longo de recrutamento, uma entrevista que permita ao gestor de voluntariado ficar a conhecer plenamente o candidato, pode ter efeitos muito positivos na retenção do mesmo, caso fique na organização. Estas explicações não foram possíveis de esclarecer com o questionário e poderão merecer no futuro estudo adicional.

Sobre o **acolhimento e formação básica e específica**, os resultados às questões, foram globalmente positivos (valores médios acima dos 4 valores), o que leva a concluir que a perceção dos voluntários, no que concerne a estas práticas de gestão da UD, é positiva. O mesmo acontece na temática da **ação** ou seja daquilo que fazem na organização (valores médios acima dos 4.5 valores) Os resultados estão contemplados nas tabelas seguintes.

	N	Média	Média (Alumni)	Média (Ativo)	Moda	Desvio Padrão
Q13 (Integração o organização)	116	4.565	4.55	4.58	5	0,675
Q14 (Importância Retiro)	116	4.522	4.42	4.6	5	0,718
Q15 (Importância)	116	4.888	4.88	4.89	5	0,343

cia Relação)						
Q16 (Importância formações retiro)	116	4.272	4.06	4.44	5	0,779
Q17 (Importância CORE)	116	4.421	4.14	4.64	5	0,763

Tabela 10 - Descrição estatística do grupo de questões "Acolhimento e Formação Básica e Específica"

	N	Média	Média (Alumni)	Média (Ativo)	Moda	Desvio Padrão
Q18 (Motivação trabalho)	116	4.591	4.55	4.58	5	0,591
Q19 (Apreciação UD)	116	4.730	4.57	4.85	5	0,483
Q20 (Apreciação organização )	116	4.640	4.42	4.8	5	0,517

Tabela 11 - Descrição estatística do grupo de questões "Ação"

Nas questões 21 a 24 é abordada a temática da **Supervisão**, estando os resultados obtidos sistematizado na tabela seguinte:

	N	Média	Média (Alumni)	Média (Ativo)	Moda	Desvio Padrão
Q21 (Importância Direção)	116	4.442	4.34	4.51	5	0,719
Q22 (Importância Conversas)	116	4.289	4.1	4.42	5	0,725
Q23 (Acompanhamento diário)	116	4.053	3.81	4.23	4	0,829
Q24 (Apoio)	116	4.157	3.78	4.44	4	0,875

desenvolvi mento)						
----------------------	--	--	--	--	--	--

Tabela 12 – Descrição estatística do grupo de questões “Supervisão”

Apesar de ser um grupo em que as questões têm médias globais superior a 4 valores, é importante destacar as questões Q23 e Q24 pois parecem indicar diferenças nas percepções dos Alumni . Isto pode ser explicado com as mudanças do propósito da organização que levou a que os diretores passassem a acompanhar mais de perto os voluntários. Pode também dever-se ao melhoramento do processo de decisão dos diretores, à melhoria na qualidade da sua formação ou até a uma percepção mais negativa por parte dos Alumni quanto aos seus diretores. Uma análise mais profunda sobre qual a explicação preponderante na UD passaria pela recolha de informação qualitativa adicional que não estava no propósito deste questionário.

No seguinte grupo de questões (Q26 a Q33), aborda-se a temática da **Avaliação, Feedback e Reconhecimento** e os resultados obtidos encontram-se sistematizados na tabela seguinte:

	N	Média	Média (Alumni)	Média (Ativo)	Moda	Desvio Padrão
Q26 (Valorização reconhecimento)	116	4.526	4.4	4.62	5	0,652
Q27 (Formação como reconhecimento)	116	3.913	3.46	4.26	5	1,056

Q28 (Valorizaçã o Diretor)	116	4.439	4.29	4.55	5	0,729
Q29 (Avaliação tarefas)	116	3.772	3.56	3.92	4	1,022
Q30 (Valorizaçã o Avaliação)	116	4.164	3.9	4.36	5	0,874
Q31 (Feedback motivação)	116	4.333	4.13	4.48	5	0,848
Q32 (Valorizaçã o Feedback)	116	4.405	4.12	4.62	5	0,844
Q33 (Envolvime nto equipas)	116	4.888	4.86	4.91	5	0,317

Tabela 13 - Descrição estatística do grupo de questões "Supervisão, Avaliação e Feedback"

Realça-se a média acima dos 4 valores nas questões Q26, Q28, Q31, Q32 e Q33, o que indicia uma perceção positiva dos voluntários relativamente a estas práticas: reconhecimento e valorização, feedback e envolvimento em equipas.

As questões Q27 e Q29, apresentam valores médios inferiores a 3. Na questão 29 - "Sinto-me avaliado nas tarefas que realizo", os valores podem mostrar que os voluntários não se sentem avaliados nas tarefas que realizam diariamente ou que essa avaliação é ineficaz para a generalidade. Na questão (Q27) relativa ao reconhecimento através do acesso a formações, apesar da média abaixo dos 3 valores, vemos uma diferença enorme entre os atuais e Alumni. Como explicado

anteriormente, a mudança do propósito da UD para uma organização de desenvolvimento pessoal, fez com que as formações (ou seja, uma forma de desenvolvimento pessoal) começassem a ser percebidas como uma forma de reconhecimento para os voluntários.

Nas questões 34 a 37 analisam-se temáticas relacionadas com a **desvinculação** da organização. A tabela seguinte descreve as principais estatísticas descritivas:

	N	Média	Média (Alumni)	Média (Ativo)	Moda	Desvio Padrão
Q34 (Preocupação Alumni)	116	3.643	3.2	3.98	4	1,036
Q35 (Gestão processo)	116	3.614	3.16	3.97	3	1,043
Q36 (Comunicação processo)	116	3.739	3.48	3.93	4	0,992
Q37 (Gala de finalistas)	116	4.667	4.58	4.73	5	0,647

Tabela 14 - Descrição estatística do grupo de questões "Desvinculação"

Analisando os valores de desvio padrão das respostas às questões deste grupo, percebemos que o desvio entre a média e as respostas de cada inquirido é mais alto que noutros grupos de questões indicando uma maior dispersão das opiniões. Vemos também que com exceção da Q37, que tem uma média superior a 4.5 valores, as restantes (Q34, Q35 e Q36) têm valores médios abaixo dos 4 valores.

As questões Q34, Q35 e Q36 têm médias abaixo dos 4 valores. Isto leva-nos a concluir que as práticas de gestão relacionadas com a desvinculação não têm contribuído de forma positiva para a satisfação e bem-estar dos voluntários que estão (e saem) da organização, sendo o aspeto mais negativo de todo o inquérito. Isto pode ser sinónimo de um descuido da organização no que diz respeito aos membros que vão deixar a organização. Devemos ainda acrescentar que, não tendo os membros ativos experienciado na primeira pessoa o processo de desvinculação, a sua resposta a estas questões reflete apenas as suas expectativas relativamente ao processo ou a forma como, eventualmente, percecionaram a desvinculação de outros voluntários. Já as respostas dos Alumni podem reportar-se a um processo vivido refletindo a sua perceção sobre como correu, de facto, o processo de desvinculação.

Por último, o grupo de afirmações que diz respeito à **formação**:

	N	Média	Média (Alumni)	Média (Ativo)	Moda	Desvio Padrão
Q38 (Utilidade Formação)	116	4.556	4.35	4.71	5	0,608
Q39 (Formação Necessidades)	116	3.887	4.12	3.57	4	0,915
Q40 (Formação contínua)	116	4.009	3.49	4.39	5	1,055
Q41 (Formação motivação)	116	4.252	4.02	4.42	4	0,736

Q42 (Satisfação plano formativo)	116	4.078	4.36	3.69	4	0,84
---	-----	-------	------	------	---	------

Tabela 15 – Descrição estatística do grupo de questões “Formação”

Este grupo de questões põe em evidência alguns resultados interessantes e importantes que poderão merecer mais aprofundamento por parte da UD. Estas questões têm valores médios, no que diz respeito aos ativos, abaixo de 4 e abordam a satisfação com plano formativo e uma avaliação sobre se a formação é adequada às necessidades dos voluntários. Tendo, como vimos anteriormente, a UD o propósito atual de promoção do desenvolvimento pessoal não seria expectável nem é desejável que os atuais membros manifestem percepções menos positivas. Estes valores devem levar a uma melhor e mais pormenorizada análise do plano formativo dos voluntários para que consiga ir ao encontro das suas expectativas e também para que se cumpra um dos propósitos fundamentais que a UD tem presentemente.<sup>1</sup>

### 3.1.2 Sugestões de melhoria

Após esta análise, não podemos concluir que existe uma verificação cabal de H1. Identificam-se vários aspetos positivos, como irei elencar de seguida, mas também há aspetos a melhorar e a aperfeiçoar para melhorar as práticas de gestão no sentido de aumentar a motivação dos voluntários. Muitas das práticas levam a resultados percecionados como positivos, porém, há aspetos importantes que precisam de maior atenção por parte da UD.

---

<sup>1</sup> Apesar das diferenças de médias não terem sido comprovadas como estatisticamente significativas, os resultados obtidos parecem indiciar problemas no que diz respeito à formação na UD.

Relativamente ao **processo formativo** relembramos os três grandes grupos formativos mencionados em Pinto (2001): básica, específica e contínua. Como vimos anteriormente pelos resultados obtidos, a organização tem vindo a melhorar ao longo do tempo, principalmente ao nível da formação contínua. Focando no conceito definido por McCurley (2005) para a formação, percebemos com base nas respostas ao inquérito, que a formação é percebida com útil e, por isso, cumpre o objetivo de “aprimorar os conhecimentos e aptidões para o trabalho voluntário que irão fazer”. Por outro lado, a percepção que os voluntários têm da formação parece ainda ter algumas lacunas. Com todas as mudanças na organização ao longo dos seus 6 anos de existência e sendo hoje a formação um propósito importantíssimo da UD, importa olhar melhor para o plano formativo de forma a que se seja adaptado às necessidades dos voluntários e que contribua para a sua satisfação. Isto pode ser feito através de questionários aquando da entrada do membro, para perceber o que ele gostaria mais de trabalhar e crescer, ou uma análise temporal mais espaçada, onde após um ano num departamento, se questiona novamente os voluntários sobre as necessidades formativas que ainda sentem no seu trabalho diário. Além disto, como abordado anteriormente, a entrevista pode ser um meio importante de retenção de informação sobre o voluntário, permitindo adaptar o contexto formativo às suas necessidades. Isto implica, por parte dos entrevistadores, uma maior atenção a tudo aquilo que for conversado na entrevista, para posteriormente, ser utilizado a favor do crescimento do voluntário.

Duas áreas que se mostraram muito positivas foram a **supervisão e a ação**. Estas áreas revelam-se como fonte de motivação para os voluntários e apresentam-se bem estruturadas nas práticas de gestão da UD, tendo os resultados globais mais positivos de todo o questionário.

Um último fator positivo foi o processo de **acolhimento e a formação básica e específica** lecionada no momento de entrada do voluntário na organização. Como vimos, esse processo está muito bem definido, através do retiro e da formação CORE, levando a resultados muitos positivos na motivação, integração

e aprimoramento de conhecimentos dos voluntários que acabam de entrar na organização.

Por outro lado, há alguns aspetos das práticas de gestão da UD que, contrapondo as boas práticas identificadas na revisão de literatura com as práticas identificadas na UD através dos resultados do inquérito e da entrevista, requerem alguma atenção. O processo de **desvinculação** é uma das áreas que requer reflexão pois, como vimos anteriormente, trata-se do grupo de afirmações com resultados mais negativos, destacando-se os resultados para os Alumni, que já tendo experienciado este processo apresentam as respostas menos positivas. Apesar de a grande maioria dos inquiridos considerar que a despedida dos voluntários que vão sair está a ser bem feita através de uma gala de finalistas, a transparência no que toca à gestão e comunicação de todo esse processo sugere alguma reflexão aos gestores da UD. A interpretação dos resultados obtidos, indica que possa existir alguma falha de comunicação entre os membros que continuam na organização e os supervisores aquando da saída de algum membro. Os motivos que levam o membro a sair ou a ser convidado a sair, podem não estar a ser explicados da forma mais correta, levando à dúvida e inquietação por parte dos membros. A ideia que se trata de uma organização, onde todos se conhecem, não favorece esta questão. Numa situação em que algum membro sai da organização e a explicação não é bem feita, irão existir comentários entre todos. Por isso, a importância da transparência na comunicação.

Outro aspeto que merece reflexão é a diferença entre o tempo despendido pelos membros na organização e aquele que eles estavam à espera de despendem. Apesar da não definição de um perfil de posto específico (algo explorado posteriormente) para cada departamento, como vimos na entrevista, esta passagem de informação aos voluntários é essencial e por isso, seja no processo de comunicação do recrutamento ou durante o processo de seleção (clarificação na entrevista), as expectativas acerca do tempo que é expectável que os voluntários dediquem à organização devem ser ajustadas ao que se passa realmente na organização. Ter voluntários que esperavam dedicar uma determinada percentagem do seu tempo à organização e que acabam por dar

mais ou menos, pode levar a desmotivação e conseqüente desvinculação, antes do que seria previsto. Por outro lado, este tempo adicional que está a ser dedicado à UDREAM também se pode dever a um envolvimento elevado por parte do voluntário nas atividades da organização e que o leva a passar mais tempo na organização e auto propor-se para ajudar em tudo o que for necessário. Clarificar a comunicação aos novos voluntários sobre o tempo despendido e as funções, é essencial para melhorar a motivação dos mesmos.

Apesar desta falha, o processo de **recrutamento e seleção** é valorizado por todos os voluntários, apesar da sua duração e da rigidez. Como vimos, apesar disso, os membros consideram o processo essencial e eficaz, o que leva a concluir que possa não necessitar de alterações na sua forma mas sim na comunicação.

A **avaliação**, apesar de ser percecionada como algo positivo e valorizado pelos membros, é também algo a refletir devido às ferramentas de avaliação diária. Como vimos anteriormente, muitos estudantes universitários veem o voluntariado como uma forma de crescimento e a própria UD tem este propósito na sua missão. Assim, um modelo de avaliação de desempenho e feedback regulares relativamente às tarefas feitas no dia-a-dia poderá ser importante e percecionado como de grande valor pelos voluntários, assim como permitir aos diretores departamentais percecionar as necessidades formativas dos membros. Seria relevante pensar na possibilidade de estudar e desenvolver um sistema de avaliação de desempenho para a UD. Estando assente em algumas métricas relativas e difíceis de mensurar, seria interessante perceber como esse sistema poderia ser. Isso levaria a uma melhor clarificação do papel dos voluntários e com isso a possibilidade de indexar o reconhecimento ao sistema de avaliação.

Por último a questão do **reconhecimento**, algo valorizado por todos os voluntários da organização (93% dos inquiridos). No entanto, a UD apenas refere implementar como uma forma de reconhecimento, o acesso a formações. O principal problema desta estratégia prende-se com o número de inquiridos que acaba por não percecionar este acesso a formações como uma forma de reconhecimento, o que, por isso, pode levar à desmotivação dos mesmos. Já Farrell, Johnston e Twynam (1998), como vimos, diziam que o reconhecimento

era um fator chave para a motivação e retenção dos voluntários e por isso, a aposta da UD, pode ser maior, por exemplo, através de formações diferenciadas para os voluntários ou um momento especial e diferenciador na gala de finalistas. Uma das formas de reconhecimento que existe atualmente na UD é a nomeação para um cargo de chefia. Porém, essa nomeação, não está definida, isto é, não há critérios no manual de procedimentos, que digam o que uma pessoa deve ser ou fazer para atingir esse lugar, podendo levar à desmotivação por parte dos voluntários. A decisão passa pela UD Portugal, que analisando toda a “história” do membro e da organização, entende quais seriam as melhores pessoas.

A tabela 17, apresentada de seguida, contém, em síntese, a performance da U.DREAM nas diferentes áreas de gestão de voluntários definidas e as sugestões de melhoria que proponho com base nos resultados obtidos.

Áreas	Performance Atual	Sugestões de Melhoria
Organização e Planeamento	+/-	- Elaboração descritivo de funções

		para cada departamento; - Elaboração de um perfil de posto específico.
Recrutamento e Seleção	+/-	- Comunicação mais eficiente sobre as funções e tempo despendido.
Acolhimento e Formação Básica e Específica	+	- Nenhuma.
Ação	+	- Nenhuma.
Supervisão	+	- Nenhuma.
Avaliação, Feedback e Reconhecimento	+/-	- Elaboração de um sistema de avaliação de desempenho; - Diversificação e definição de formas de reconhecimento.
Desvinculação	-	- Melhorar a transparência na comunicação; - Comunicar de forma eficaz e esclarecedora; - Refletir sobre o papel dos Alumni.
Formação	+/-	- Elaborar questionários de necessidades.

Tabela 16 – Avaliação da performance e sugestões de melhorias às práticas de gestão da UD

# Conclusão

Com este trabalho procurou fazer-se uma reflexão sobre as práticas de gestão de voluntários aplicadas na UD, tentando entender se as mesmas influenciavam positivamente a motivação dos voluntários. A conclusão a que se chegou com este estudo é que grande parte das práticas de gestão definidas pela UD, contribuem de forma positiva para a motivação dos voluntários mas que ainda há espaço para melhorar. Tendo por base o modelo que previamente foi definido, vimos que a UD tem uma performance atual positiva no que diz respeito ao Acolhimento e Formação Básica e Específica, através do retiro de integração/formativo e da formação CORE. Além dessa, também nas etapas da Ação e Supervisão, a UD tem uma performance boa. Há uma preocupação, desde cedo, em colocar os voluntários à vontade dentro do papel que irão ter no dia-a-dia, sendo acompanhados pelo diretor departamental (ou um membro mais experiente) em todas as tarefas propostas. Desta supervisão, deriva uma das etapas, com uma performance não tão positiva, a Avaliação. Apesar do feedback contínuo entre pares e diretores, ficou nítido através deste estudo, a necessidade de um modelo de avaliação de desempenho que permita concluir quais as necessidades formativas dos membros e trazer transparência a algumas decisões, nomeadamente, a escolha dos membros que irão desempenhar atividades de coordenação. Outra das etapas com performance não tão positiva, são a Organização e Planeamento e o Recrutamento e Seleção. Apesar da preocupação, com a existência de um Kick-Off em que existe uma análise cuidada de cada semestre e de um recrutamento com várias fases, a definição de um perfil de posto ou funções é essencial para as expectativas dos voluntários irem de encontro ao esperado pela organização. Por último, com uma performance negativa salienta-se a etapa da Desvinculação. Apesar da gala de finalistas como forma de reconhecimento dos que vão sair da organização, existe alguma falta de transparência ou comunicação no que diz respeito à desvinculação dos

voluntários sendo uma etapa a precisar de ser trabalhada e priorizada pelos gestores da organização.

Salienta-se o empenho que a UD coloca nestas melhorias, pois, com 6 anos de existência, já tem muitas práticas definidas e a serem praticadas, tendo procurado evoluir no sentido de as melhorar. Este trabalho procura ser mais um contributo para uma reflexão fundamentada sobre estas práticas e como podem evoluir no sentido das boas práticas identificadas na literatura.

Nesse sentido, percebe-se que existe uma preocupação da UD em seguir os ciclos de gestão de voluntários apresentados na literatura. Começando por um kick off, onde planeia e organiza o ano letivo, à definição de um perfil UD e de um target para o recrutamento, tendo este várias fases e momentos. Quando o membro voluntário já se encontra na organização, existe uma preocupação em o acolher, formar, avaliar e supervisionar. Isto leva-nos a concluir que as práticas de gestão presentes na UD vão de acordo com as identificadas na literatura, no seu sentido mais amplo. O voluntariado para jovens universitários é algo que tem crescido muito nos últimos anos e a UD tem conseguido diferenciar-se pelo desenvolvimento pessoal/profissional que propõe aos seus voluntários e pela missão diária que todos os dias tenta levar a cabo nas cidades onde está inserida. Porém, a UD tem implementado várias mudanças relativamente ao que a UD é e quais são os seus objetivos. Esta revisão constante, pode levar a que outras questões possam passar para segundo plano: por exemplo, questões como a definição das funções, a preocupação com os Alumni ou o programa formativo, o que pode contribuir para resultados menos positivos no que concerne à motivação dos seus voluntários nestas áreas.

Uma das grandes limitações deste estudo foi a capacidade de chegar a um maior número de respostas. Apesar do mesmo ter sido enviado a todos os possíveis voluntários, a taxa de resposta não foi tão elevada quanto desejado, tornando-se pouco representativa de todos os membros. Outra limitação, que foi sendo apresentada ao longo da análise dos resultados, foi a identificação de algumas questões que ficaram em aberto porque saíam fora do âmbito do questionário e que poderão ser alvo de investigação futura.

Como futuras recomendações de estudo, seria interessante perceber em concreto a capacidade de retenção dos voluntários da UD, assim como o que leva os voluntários da UD a escolher esta organização, em detrimento de outras. Como vimos, há diversas oportunidades de voluntariado para os estudantes universitários e a UD, todos os anos, continua a ter uma quantidade de inscrições muito elevada. Não sendo possível perceber a diferença em termos de número de voluntários que se candidatam à UD e às outras organizações, esse estudo seria também interessante. Um outro estudo seria sobre o conceito de voluntariado estudantil, pouco explorado na literatura. Como vimos, anteriormente, é cada vez mais uma realidade um jovem universitário estar envolvido em organizações de voluntariado estudantil, assim como a existência de diversas organizações para esse fim.

# Bibliografia

Almeida, A. N. & Ferrão, J. (2001). *Caracterização do voluntariado em Portugal*. Lisboa: Comissão Nacional para o Ano Internacional dos Voluntários.

Astin, A. W. & Sax, L. J. (1998). How undergraduates are affected by service participation. *Journal of College Student Development*, 39(3), 251-263.

Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.

Bastos, C. M. (2008). *Inteligência emocional, liderança e desempenho - Qual a relação? - um caso na administração pública local*. Lisboa: Instituto Superior de Psicologia Aplicada.

Boezeman, E., & Ellemers, N. (2007). Volunteering for charity: pride, respect, and the commitment of volunteers. *Journal of Applied Psychology*, 771-785.

Bradner, J. H. (1995). "Recruitment, Orientation, and Retention". In Connors, T. D. (Ed.), *The Volunteer Management Handbook*: John Wiley & Sons.

Brudney, J. L. (1990). *Fostering Volunteer Programs in the Public Sector*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Brudney, J. L. e Kellough, J. E. (2000). "Volunteers in State Government: Involvement, Management, and Benefits". *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29(1), 111-130.

Bryman, A. (2013). *Leadership in Organizations*. New York: Routledge.

Bzuneck, J. A. (2009). A motivação do aluno: aspectos introdutórios. In Boruchovitch & Bzuneck, *A motivação do aluno: contribuições da psicologia contemporânea* (pp. 9-36). Petrópolis: Editora Vozes.

Chiavenato, I. (2004). *Introdução à Teoria Geral da Administração - 7ª Edição*. Rio de Janeiro: Elsevier. (a)

Chiavenato, I. (2004). *Recursos Humanos: o capital humano das organizações*. São Paulo: Atlas.(b)

Comissão Europeia (2011). Comunicação da Comissão ao Parlamento Europeu, ao Conselho, ao Comité Económico e Social Europeu e ao Comité das Regiões.

Corullón, M. B. G. & Medeiros filhos, B. (2002). Voluntariado na empresa: gestão eficiente da participação cidadã. São Paulo: Peirópolis.

Culturalbridging.files.wordpress.com. 2020. Disponível : <<https://culturalbridging.files.wordpress.com/2014/08/volunteer-management-essentials.pdf>> (2020/05/07) .

Cunningham, I. (1999, Abril-Junho). Human resource management in the voluntary sector: challenges and opportunities. *Public Money and Management*, 19-25.

Cuthill, M. e Warburton, J. (2005). "A Conceptual Framework for Volunteer Management in Local Government". *Urban Policy and Research*, 23(1), 109-122.

Decreto-lei nº 71/98 (1998.Nov.03). DIÁRIO DA REPÚBLICA: I SÉRIE. nº 254 pp. 5694 - 5696

Dohme, V. D. (1998). Voluntariado, equipes produtivas: Como liderar ou fazer parte de uma delas. São Paulo: Editora Mackenzie.

Ellis, J. (2005). *Best Practices in Volunteer Management : An Action Planning Guide For Small and Rural Nonprofit Organizations*. Canada: Volunteer Canada.

Farrell, J. M., Johnston, M. E. e Twynam, G. D. (1998). "Volunteer Motivation, Satisfaction, and Management at an Elit Sporting Competition". *Journal of Sport Management*, 12, 288-300.

Fernandes, S. (2016). *Manual de apoio na gestão de voluntariado*. Porto: Federação Nacional de Associações Juvenis.

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

Gonçalves, J. (2006). Comprometimento Organizacional: o formal e informal na gestão do voluntariado. *Conscientia*, 10 (1), 156-167.

Gonzalo, L. (2010). Os itinerários educativos do voluntariado. Fundação Eugénio de Almeida.

Grobler, J. H. (2004). *The relationship between leadership style and locus of control*. Joannesburgo: Potchefstroom.

- Grossman, J. B. e Furano, K. (1999). "Making the Most of Volunteers". *Law and Contemporary Problems*, 62(4), 199-218.
- Guerreiro, M.D., Abrantes, P. (2004). *Transições incertas: Os jovens perante o trabalho e a família*. Lisboa: CIDM Presidência do Conselho de Ministros.
- Hager, M. e Brudney, J. (2004). "Volunteer Management Practices and Retention of Volunteers". Washington: The Urban Institute.
- Hartenian, L. S. (2007). "Nonprofit Agency Dependence on Direct Service and Indirect Support Volunteers". *Nonprofit Management & Leadership*, 17(3), 319-334.
- Houle, B. J., Sagarin, B. J. & Kaplan, M. F. (2005). A functional approach to volunteerism: Do volunteer motives predict task preference? *Basic and Applied Social Psychology*, 27(4), 337-344.
- Ilsley, P. (1990). *Enhancing the volunteer experience: New insights on strengthening volunteer participation, learning, and commitment*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Jago, L. e Deery, M. (2002). "The Role of Human Resource Practices in Achieving Quality Enhancement and Cost Reduction: an Investigation of Volunteer use in Tourism Organisations". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 14(5), 229-236.
- Lakatos, Eva Maria & Marconi, Marina de Andrade. *Técnicas de pesquisa*. 3a edição. São Paulo: Editora Atlas, 1996.
- Lulewicz, S. J. (1995). "Training and Development of Volunteers". In Connors, T. D. (Ed.), *The Volunteer Management Handbook*: John Wiley & Sons.
- Marcos, V. & Amador, C. (2014). A gestão do voluntariado. *Empreendedorismo Social em Portugal*, 201-218.
- McCurley, S. e Lynch, R. (1998). *Essential Volunteer Management*. (2nd Edition). London: Directory of Social Change.
- McCurley, S. e Lynch, R. (2011). *Volunteer Management. Mobilizing all the Resources of the Community*. Nova York, Interpub Group.
- Meirinhos, M. & Osório A. (2010). O estudo de caso como estratégia de investigação em educação. *EDUSER: revista da educação*, Vol 2(2).

Mosso, A. - Voluntariado Missionário em Portugal Motivações e Balanços. Porto: Faculdade de Teologia da Universidade Católica Portuguesa - Centro Regional do Porto, 2016. 167 f. Tese de Mestrado.

Nascimento, C. - Estilos de liderança no terceiro setor e repercussão nos níveis de motivação dos colaboradores. Bragança: Instituto Politécnico de Bragança, 2012. 106 f. Prova de Mestrado.

Oliveira, S. - Influência da liderança na motivação de colaboradores: estudo de caso na associação humanitária de bombeiros voluntários de Caminha. Viana do Castelo: Instituto Politécnico de Viana do Castelo, 2017. 23f. Tese de Mestrado.

Paine, E.A., Hill, M. & Rochester, C. (2010). 'A rose by any other name ...' Revisiting the question: What exactly is volunteering. London: Institute for Volunteering Research.

Paré, S., & Wavroch, H. (2002). Le bénévolat ethnoculturel auprès des aînés dans Gérontophile 2. *Revue de Gerontologie*, 24(1), 11-14.

Parente, C. (2010). "Gestão de Pessoas nas OSFL". In Azevedo, C., Franco, R. C. e Meneses, J. W. (Eds.), *Gestão das Organizações sem Fins Lucrativos*. Porto: Imoedições.

Peach, E. B. e Murrell, K. L. (1995). "Reward and Recognition Systems for Volunteers". In Connors, T. D. (Ed.), *The Volunteer Management Handbook*: John Wiley & Sons.

Philips, S., Little, B. R. e Goodine, L. (2002). "Recruiting, Retaining and Rewarding Volunteers: What Volunteers Have to Say"

Pinto, S. (2001). *O Exercício do Voluntariado: dos pressupostos espirituais às motivações e acção prática*. Lisboa: Edição do Conselho Nacional de Portugal da Sociedade de S. Vicente de Paulo.

Rego, A. (1999). Motivational configurations of managers and their Impact on subordinates. USA: Annual Convention of the International Council.

Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Organizational behaviour* (9a ed.). New Jersey: Pearson Education, Inc.

Rotolo, T. J. W. (2003). Work histories and voluntary association memberships. *Sociological Forum*, 18, 4.

- Serapioni, M., Ferreira, S., & Lima, T. M. (2013). *Voluntariado em Portugal: contextos, atores e práticas*. Lisboa: Fundação Eugénio de Almeida.
- Silva, A. - *Motivações e Efeitos do Voluntariado Jovem: Fatores de Retenção Organizacional*. Lisboa: Escola de Ciências Sociais e Humanas do Instituto Universitário de Lisboa, 2012. 84 f. Tese de Mestrado.
- Smith, A.K., Holmes, K., Haski-Leventhal, D., Cnaan, A.R., Handy, F. & Brudney, L.J. (2010). Motivations and Benefits of Student Volunteering: Comparing Regular, Occasional, and Non Volunteers in Five Countries. *Canadian Journal of Nonprofit and Social Economy Research*, 1(1), 65-81.
- Teixeira, S. (2005). *Gestão das Organizações*. Lisboa: McGraw-Hill.
- Thierry, D. (2005). *Enquêter sur la gestion ressources humaines benevoles. Ses enjeux, ses bonnes pratiques*. Paris: France Bénévolat
- UNV-UNVolunteers Inspiration in Action (2011). *Relatório do Estado do Voluntariado no Mundo*.
- Verma, R., & Verma, J. (Março de 2012). The role of motivation as a moderator of the job demand-burnout-performance relationship among service employees in a social marketing campaign. *Great Lakes Herald*, 39, pp. 31-44.
- Vroom, V. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.
- Weber, M. (1982). *Ensaio de Sociologia*.5LRGH-DQHLUR=DKDU(GLWRUHV
- Willis, E. (1991). "Managing Volunteers". In Batsleer, J., Cornforth, C. e Paton, R. (Eds.), *Issues in Voluntary and Non-Profit Management*: Addison-Wesley Publishing Company.
- Wilson, A., & Pimm, G. (1996). The tyranny of the volunteer: The care feeding of voluntary workforces. *Management Decision*, 34(4), 24-40.
- Wilson, J. (2000). Volunteering. *Annual Review of Sociology*, pp. 215-240.
- Yin, R.K. (2009) *Case study research, design and methods (applied social research methods)*. Thousand Oaks. California: Sage Publications.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations*. New Jersey: Prentice-Hall



# Anexos

## Anexo 1 - Tabela descritiva de cada função diretivas da UD

Direção	Papel	Função
DG	Presidente	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Responsável por acompanhar, gerir e otimizar a concretização e o impacto dos pilares da organização, lado a lado com a sua equipa;</li><li>2. Responsável pelo alinhamento estratégico da gestão da sua equipa local, com a estratégica co-definida e controlada pela equipa da UD Portugal;</li><li>3. Representação perante convites externos de âmbito local, em colaboração com o Marketing Manager;</li><li>4. Responsável pelo incentivo e otimização da cultura interna, em colaboração com o Vice Presidente Interno;</li><li>5. Gestão das Equipas de Sonho de forma mais próxima e contínua, dada a complexidade do projeto em causa;</li><li>6. Gestão das reuniões de direção no tema gestão de resultados, com exercícios formativos e casos práticos;</li><li>7. Gestão de tarefas e reuniões semanais e de motivação da Direção-Geral;</li></ol>

		8. Responsável por garantir a preparação da sucessão para todos os cargos de direção e a definição estratégica e execução das passagens de pasta.
	VPI	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Principal gestor do Capital Humano da organização;</li> <li>2. Responsável pelo incentivo e manutenção da cultura da UD, em colaboração com o Presidente;</li> <li>3. Responsável máximo pelo processo de seleção;</li> <li>4. Responsável pela gestão local e implementação do Sistema de Desenvolvimento, em todas as gerações incluindo diretores;</li> <li>5. Gestão das reuniões de direção no tema gestão de pessoas, com state offs, exercícios formativos e casos práticos;</li> <li>6. Responsável pela correta definição e concretização dos desafios geracionais, junto de cada diretor.</li> </ol>
	VPE	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gestor máximo da estratégia e operacionalização do Projeto Vendas, incluindo Padrinhos de Sonho;</li> <li>2. Angariação, gestão da satisfação e renovação dos Parceiros locais da UD;</li> <li>3. Gestor dos primeiros momentos de servicing a Padrinhos de Sonho - apresentação e tertúlia;</li> </ol>

		<p>4. Responsável por garantir cumprimento de procedimentos e impacto dos eventos realizados;</p> <p>5. Responsável máximo pela execução do plano de comunicação do recrutamento;</p> <p>6. Responsável pela gestão de projetos externos não planeados (parcerias com empresas, convites, etc...).</p>
	MM	<p>1. Definição e gestão de projetos de reforço de marca e comunicação, assim como qualquer momento externo que utilize a imagem da UD;</p> <p>2. Gestão direta do plano de comunicação de eventos externos, projetos não planeados e projetos de maior relevo, como recrutamento;</p> <p>3. Representação perante convites externos de âmbito local, em colaboração com o Presidente;</p> <p>4. Responsável pelo desempenho digital local;</p> <p>5. Gestão e execução do servicing local;</p> <p>6. Responsável por garantir cumprimento de procedimentos e impacto das campanhas.</p>
	SIM	<p>1. Responsável local por fidelização das relações institucionais;</p> <p>2. Responsável local pela comunicação com as famílias sinalizadas e por garantir</p>

		<p>fluxo de sinalizações suficiente para garantir realização de pelo menos 5 sonhos anuais;</p> <p>3. Responsável por definir e garantir satisfação das instituições a concretizar Sonhos Partilhados;</p> <p>4. Garantir que todos os Sonhos se revestem de uma identidade forte, coesa, clara para a equipa e adaptada aos gostos da criança, família ou instituições;</p> <p>5. Garantir a aplicação dos procedimentos definidos para as Equipas de Sonho.</p>
	Controller	<p>1. Construção do orçamento anual e pelo controlo orçamental, financeiro e de tesouraria da organização local;</p> <p>2. Responsável por definir e executar localmente a estratégia de angariação e fidelização de sócios, em colaboração com o controller e MM da UD Portugal;</p> <p>3. Gestor das tarefas da Direção Geral e Direção assim como responsável por marcação das reuniões semanais;</p> <p>4. Gestor e otimizador do espaço de trabalho local e dos ativos sede;</p> <p>5. Supervisor da aplicação e melhoria dos procedimentos locais, nomeadamente procedimentos de gestão de ativos e de gestão de informação interna;</p> <p>6. Responsável pela correta e completa elaboração dos planos semestrais e</p>

		<p>orientação da ação dos departamentos segundo os mesmos;</p> <p>7. Responsável pelo relatório final de atividades, e recolha de análise crítica ao mesmo.</p>
Diretores	Relações Humanas	<p>1. Apoio ao preenchimento e controlo dos planos de identidade dos dias de conhecer e dos dias de sonho;</p> <p>2. Acompanhar a equipa de jantares institucionais;</p> <p>3. Controlar, junto dos coordenadores, o acompanhamento institucional e domiciliário.</p>
	Recursos Humanos	<p>1. Apoio ao preenchimento e controlo dos planos logísticos de eventos, campanhas e sonhos;</p> <p>2. Acompanhar a equipa de organização do retiro;</p> <p>3. Acompanhar a equipa de organização da gala de finalistas.</p>
	Marketing	<p>1. Acompanhar a equipa da campanha criativa;</p> <p>2. Acompanhar a execução das campanhas;</p> <p>3. Apoio ao preenchimento e controlo dos planos de comunicação de eventos, campanhas e sonhos.</p>

	Relações Externas e Financeiras	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Apoio ao preenchimento e controlo dos planos de contactos de eventos, campanhas e sonhos;</li><li>2. Distribuir e acompanhar os contactos dos referidos sonhos;</li><li>3. Acompanhar, junto do coordenador, o projeto de apresentações.</li></ol>
--	---------------------------------	---

Elaboração Própria; Fonte: Manual de Procedimentos da U.DREAM

## **Anexo 2 – Entrevista a Cláudia Lobo, diretora de operações da U.DREAM**

No seguimento da TFM e de alguma recolha de informação, serve esta entrevista para perceber melhor as práticas de gestão da UD, assim como dados sobre a mesma.

1. Nome

Cláudia Lobo

2. Qual é, atualmente, a sua função na U.DREAM?

Diretora de operações

3. Há quanto tempo faz parte da organização?

Há 1 ano na U.DREAM Portugal e antes disso 2 anos numa UD local.

4. Antes do início de cada semestre, há algum momento em que refletem sobre o papel dos voluntários e como será o programa de voluntariado para esse ano? Quem é responsável por isso?

Cada vez mais nos tentamos distanciar do termo voluntário, atualmente vemos os nossos membros como beneficiários de um programa formativo que lhes é gratuito. Os nossos membros usufruem de um programa formativo (consolidado recentemente) com componente teórica e prática, sendo a prática a execução de ações sociais, que podem ser percecionadas isoladamente por voluntariado, mas que não ocorrem isoladamente.

Os nossos membros estão connosco durante 2 anos, integrando gerações de desenvolvimento distintas em cada semestre e usufruindo de um sistema de desenvolvimento contínuo com 80 horas no período de 2 anos exclusivamente dedicados a momentos formais de promoção de autoconhecimento e cerca de 12h por semana dedicados a estes momentos e à realização de ações sociais. Este sistema de desenvolvimento e a análise que fazemos, constantemente (durante o semestre e no final do semestre) aos seus outputs constituem a nossa reflexão

sobre o papel de cada um deles na organização, mas essencialmente o papel da organização no seu desenvolvimento pessoal.

Na U.DREAM Portugal há uma pessoa cuja responsabilidade é garantir que os estudantes universitários (que são os nossos membros) têm na U.DREAM uma experiência impactante de desenvolvimento pessoal. Localmente, na direção, há um vice-presidente interno que apoia esta missão, mas são também os diretores de departamentos responsáveis pelo acompanhamento individualizado de cada membro, com apoio nacional e com processos e procedimentos bem definidos.

#### 5. Como é feito o planeamento do ano?

Fazemos o planeamento semestralmente, no período de intervalo entre semestres.

No final de cada semestre analisamos como correu cada projeto, focando-nos nas principais aprendizagens

Reunimos em equipa nacional para definir os objetivos estratégicos da organização para o semestre seguinte ou, quando estes estão já definidos, para alinhar os projetos locais com esses resultados.

Posto isto, realizamos a análise interna de cada unidade local para sabermos quantos membros estarão na organização e em que fase de desenvolvimento estão

Com esta informação, adaptamos os projetos em que estarão envolvidos e as formações e momentos de desenvolvimento pessoal dos quais farão parte.

#### 6. Costumam definir o perfil de posto para cada voluntário? Se sim, quais são?

Na U.DREAM já tivemos perfis internos, nos vários departamentos, que usávamos para atribuição de funções e para efeitos de recrutamento. No entanto, com a mudança de visão para a de uma organização que promove o desenvolvimento individual mais do que produz ações sociais, passamos a ter um perfil UD, transversal a qualquer departamento, que se baseia na

proatividade, capacidade de olhar para dentro de si e humildade para aprender e se desenvolver. Quanto às funções de cada membro, aquando o processo de seleção o membro escolhe o departamento onde se quer juntar e nós testamos a sua capacidade de desenvolvimento nessa área e se não for grande, testamos outras áreas de desenvolvimento. Com esta abolição de perfis internos conseguimos equipas departamentais mais diversificadas, o que promove o desenvolvimento individual de cada um.

#### 7. Como angariam novos voluntários para a organização?

Realizamos dois processos de recrutamento por ano, abertos ao público universitário e comunicamos nas redes sociais e presencialmente nas universidades.

#### 8. Os voluntários, antes de entrarem na organização, costumam ter alguma entrevista?

Sendo um objetivo da UD promover o desenvolvimento de cada membro, e sendo um compromisso de 2 anos, que ocupa grande parte da semana dos membros para produzir resultados efetivos de crescimento, temos limitações para o número de membros que podemos ter, localmente, de forma a garantir isso... Os nossos membros passam por um processo de seleção com 5 fases antes de entrarem na organização.

Sessão de Apresentação, onde assistem a uma palestra motivacional e expositiva do trabalho da organização

Questionário de apresentação pessoal, que contém perguntas realizadas por nós para conhecermos de forma mais profunda cada candidato.

Dinâmica de grupo

Speed interview, realizada aquando a dinâmica de grupo, de foro mais pessoal e para esclarecer alguns comportamentos da dinâmica

Entrevista, na qual re-abordamos alguns assuntos pessoais e procuramos perceber em que área da UD a pessoa se poderia desenvolver mais

9. Depois de recrutados, qual o processo de preparação/integração dos novos voluntários?

Todos os novos membros estão presentes no retiro formativo semestral, realizado logo após o processo de seleção. Neste retiro são-lhes dadas as primeiras formações base para integrarem a organização, como história, cultura ou procedimentos. Depois deste retiro e durante cerca de um mês e meio têm a formação Core departamental, que é uma formação com várias sessões referente ao departamento em que estão integrados e que os prepara para as funções base que irão concretizar nos 2 anos. O resultado desta formação é uma atividade prática feita pelo grupo de novos membros que serve como treino para o resto das suas funções e é muito apoiada pelos membros de gerações superiores.

Todos os membros, incluindo os novos membros, têm um conjunto de interações com o seu diretor que servem para orientação e aconselhamento das suas tarefas e do seu desenvolvimento pessoal e é realizado 3 vezes por semestre formalmente e semanalmente, informalmente. Todos os membros têm também por parte dos pares um acompanhamento de mentoria, uma vez por semestre. No final do semestre os novos membros passam por um período de efetivação, onde refletem sobre o que cresceram e quais os desafios de desenvolvimento que ainda têm.

10. Durante o percurso do voluntário na U.DREAM, qual o papel do director departamental?

Os diretores, independentemente, do departamento que gerem, têm as seguintes responsabilidades:

1. Implementação do sistema de Desenvolvimento, de acordo com a geração, de todos os seus membros
2. Planeamento e gestão das reuniões departamentais
3. Controlo dos planos semestrais e das tarefas dos seus departamentos
4. Controlo de tarefas e desempenho dos membros
5. Formador e responsável local das formações Core do seu departamento

6. Dinamizador da cultura da organização no seu departamento
7. Apoio ao preenchimento e controlo de documentos elaborados pelos membros
8. Apoio à execução dos documentos anteriormente definidos.

11. Há algum sistema de avaliação de desempenho definido?

O sistema de desenvolvimento avalia se os membros cumpriram os objetivos de desenvolvimento para cada geração. Além disso há muitos pontos intermédios no semestre de feedback de pares e de diretores para membros.

12. Há alguma forma de reconhecimento do trabalho feito pelos voluntários?

Os voluntários recebem em troca das ações sociais que fazem um conjunto de formações gratuitas que lhes conferem competências cada vez mais valorizadas no mercado de trabalho mas que acima de tudo aumentam a qualidade das suas relações, o impacto que sabem ter na comunidade e o grau de autoconhecimento que têm e conseqüente capacidade de se fazerem felizes, constantemente.

Além disso, no final do percurso vão começar a receber um Currículo UD com todas as atividades e horas de formação realizadas no seu percurso.

13. Como é feita a desvinculação dos voluntários da organização?

Através de uma gala de finalistas, completamente dedicada a eles, com momentos de valorização individual do seu desenvolvimento e dos projetos em que estiveram envolvidos.

# Anexo 3- Inquérito

**Práticas de Gestão da UD**

O meu nome é Eduardo Lopes e estou a estudar as percepções dos membros da U DREAM quanto as práticas de gestão definidas pela organização, no âmbito do meu trabalho final do mestrado de Gestão de Recursos Humanos.

Agradeço a sua colaboração, empenho e sinceridade ao responder a este questionário.

O questionário é totalmente confidencial e anónimo.

Obrigado pelo seu tempo.

**\*Obrigatório**

**Género \***

Homem

Mulher

Outra: \_\_\_\_\_

**Idade \***

A sua resposta \_\_\_\_\_

**A organização**

**Está atualmente na UD? \***

Sim

Não

**Tempo na UD**

A sua resposta \_\_\_\_\_

**De que UD és?**

Porto

Braga

Aveiro

Coimbra

**Qual é o seu departamento? \***

A sua resposta \_\_\_\_\_

**Que papel tem na UD? \***

Membro

Diretor departamental

Direcção Geral

## Práticas de Gestão dos Membros

Valorizo um ambiente de trabalho onde exista respeito e seja valorizado

1 2 3 4 5  
Discordo Totalmente      Concordo Totalmente

Quando tenho alguma formação, sinto que é útil para o meu trabalho

1 2 3 4 5  
Discordo Totalmente      Concordo Totalmente

É importante ter uma boa relação com os restantes membros

1 2 3 4 5  
Discordo Totalmente      Concordo Totalmente

Gosto do trabalho que faço na U.DREAM

1 2 3 4 5  
Discordo Totalmente      Concordo Totalmente

O trabalho que faço na U.DREAM motiva-me a continuar

1 2 3 4 5  
Discordo Totalmente      Concordo Totalmente

Sinto-me integrado na U.DREAM

1 2 3 4 5

A sessão de apresentação contribuiu para me sentir mais identificado com o propósito da UD

1 2 3 4 5  
Discordo Totalmente      Concordo Totalmente

O processo de selecção foi muito rígido

1 2 3 4 5  
Discordo Totalmente      Concordo Totalmente

O processo de selecção foi longo

1 2 3 4 5  
Discordo Totalmente      Concordo Totalmente

Sinto que as fases do processo de selecção foram importantes para a UD me conhecer

1 2 3 4 5  
Discordo Totalmente      Concordo Totalmente

Fui recrutado para o departamento que melhor se adequa à minha pessoa

1 2 3 4 5  
Discordo Totalmente      Concordo Totalmente

O retiro foi importante para a minha integração

1 2 3 4 5  
Discordo Totalmente      Concordo Totalmente

O meu director tem um papel importante na minha motivação na U.DREAM

1 2 3 4 5  
Discordo Totalmente      Concordo Totalmente

Valorizo o propósito da U.DREAM

1 2 3 4 5  
Discordo Totalmente      Concordo Totalmente

Entrei na UD pelo meu desenvolvimento pessoal

1 2 3 4 5  
Discordo Totalmente      Concordo Totalmente

Valorizo o reconhecimento do meu trabalho por parte do meu director

1 2 3 4 5  
Discordo Totalmente      Concordo Totalmente

Os meios de comunicação do recrutamento são úteis e eficazes

1 2 3 4 5  
Discordo Totalmente      Concordo Totalmente

Valorizo o reconhecimento do meu trabalho pela UD

1 2 3 4 5  
Discordo Totalmente      Concordo Totalmente

As formações do retiro foram importantes para o meu processo de acolhimento

1 2 3 4 5  
Discordo Totalmente      Concordo Totalmente

A formação CORE é importante para o meu trabalho departamental

1 2 3 4 5  
Discordo Totalmente      Concordo Totalmente

Sinto que as conversas com o meu director são essenciais para o meu crescimento

1 2 3 4 5  
Discordo Totalmente      Concordo Totalmente

Considero o acesso a formações como uma forma de reconhecimento da UD pelo meu trabalho

1 2 3 4 5  
Discordo Totalmente      Concordo Totalmente

Sinto-me acompanhado no trabalho que faço diariamente

1 2 3 4 5  
Discordo Totalmente      Concordo Totalmente

Gosto do que faço na organização

1 2 3 4 5  
Discordo Totalmente      Concordo Totalmente

**Estar envolvido em equipas é importante para desenvolver competências pessoais e profissionais**

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente      Concordo Totalmente

**A forma como o feedback é dado contribui para a minha motivação**

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente      Concordo Totalmente

**Sinto-me avaliado nas tarefas que realizo**

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente      Concordo Totalmente

**Valorizo o processo de avaliação da UD**

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente      Concordo Totalmente

**Valorizo o processo de feedback da UD**

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente      Concordo Totalmente

**Sinto que a UD se preocupa com os membros que já saíram da organização**

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente      Concordo Totalmente

**Considero que as formações contribuem para a minha motivação**

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente      Concordo Totalmente

**Estou satisfeito com o plano formativo sugerido pela UD**

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente      Concordo Totalmente

**Sinto que a UD se preocupa com o meu bem-estar**

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente      Concordo Totalmente

**O meu trabalho departamental está muito bem definido**

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente      Concordo Totalmente

**As minhas funções são me bem transmitidas**

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente      Concordo Totalmente

**Quando me candidatei sabia o tempo que iria despende**

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente      Concordo Totalmente

**O processo de saída de um membro da organização é bem gerido**

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente      Concordo Totalmente

**O processo de saída de um membro da organização é bem comunicado**

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente      Concordo Totalmente

**A gala de finalistas é uma boa forma de valorizar os membros que vão sair**

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente      Concordo Totalmente

**As formações que tenho correspondem as minhas necessidades**

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente      Concordo Totalmente

**O processo formativo da UD é contínuo durante todo o meu percurso**

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente      Concordo Totalmente

**Sinto-me apoiado no meu desenvolvimento pessoal**

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente      Concordo Totalmente

## Anexo 4- Testes de significância e igualdade das médias tendo por base a questão “Está atualmente na UD?” e todas as questões quantitativas.

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
1. Valorizo um ambiente de trabalho onde exista respeito e seja valorizado	Equal variances assumed	8,301	,005	1,383	114	,169	,057	,041	-,025	,139
	Equal variances not assumed			1,483	100,581	,141	,057	,039	-,019	,134
2. Valorizo o propósito da U.DREAM	Equal variances assumed	1,574	,212	-,611	113	,542	-,032	,052	-,134	,071
	Equal variances not assumed			-,582	80,405	,562	-,032	,054	-,139	,076
3. Entrei na UD pelo meu desenvolvimento pessoal	Equal variances assumed	,752	,388	-,880	114	,381	-,192	,219	-,626	,241
	Equal variances not assumed			-,869	101,981	,387	-,192	,221	-,632	,247
4. Quando me candidatei sabia o tempo que iria despendêr	Equal variances assumed	2,166	,144	-,266	114	,791	-,057	,216	-,485	,370
	Equal variances not assumed			-,262	101,225	,794	-,057	,219	-,491	,376
5. O meu trabalho departamental está muito bem definido	Equal variances assumed	,014	,906	1,039	113	,301	,158	,153	-,144	,461
	Equal variances not assumed			1,053	110,054	,295	,158	,151	-,140	,457
6. As minhas funções são me bem transmitidas	Equal variances assumed	,454	,502	1,623	113	,107	,232	,143	-,051	,516
	Equal variances not assumed			1,658	111,901	,100	,232	,140	-,045	,510
7. Os meios de comunicação do recrutamento são úteis e eficazes	Equal variances assumed	,896	,346	-,205	114	,838	-,028	,137	-,299	,242
	Equal variances not assumed			-,209	112,530	,835	-,028	,134	-,294	,238
8. A sessão de apresentação contribuiu para me sentir mais identificado com o propósito da UD	Equal variances assumed	,069	,794	-,825	114	,411	-,121	,147	-,412	,170
	Equal variances not assumed			-,826	107,918	,411	-,121	,147	-,412	,170

9. O processo de seleção foi muito rígido	Equal variances assumed	1,178	,280	,392	114	,696	,078	,198	-,314	,469
	Equal variances not assumed			,398	112,232	,692	,078	,195	-,309	,464
10. O processo de seleção foi longo	Equal variances assumed	,749	,389	1,574	114	,118	,326	,207	-,084	,737
	Equal variances not assumed			1,581	109,298	,117	,326	,206	-,083	,735
11. Sinto que as fases do processo de seleção foram importantes para a UD me conhecer	Equal variances assumed	2,562	,112	1,270	114	,207	,194	,152	-,108	,496
	Equal variances not assumed			1,298	113,528	,197	,194	,149	-,102	,489
12. Fui recrutado para o departamento que melhor se adequa à minha pessoa	Equal variances assumed	2,192	,141	-,614	114	,540	-,082	,133	-,346	,182
	Equal variances not assumed			-,596	92,297	,553	-,082	,137	-,354	,191
13. Sinto-me integrado na U.DREAM	Equal variances assumed	,199	,656	-,626	113	,532	-,080	,128	-,333	,173
	Equal variances not assumed			-,627	105,767	,532	-,080	,128	-,333	,173
14. O retiro foi importante para a minha integração	Equal variances assumed	,505	,479	,886	113	,377	,119	,135	-,148	,387
	Equal variances not assumed			,891	109,480	,375	,119	,134	-,146	,385
15. É importante ter uma boa relação com os restantes membros	Equal variances assumed	,678	,412	,389	114	,698	,025	,064	-,103	,153
	Equal variances not assumed			,399	113,946	,691	,025	,063	-,099	,149
16. As formações do retiro foram importantes para o meu processo de acolhimento	Equal variances assumed	,097	,756	,273	112	,786	,040	,147	-,252	,332
	Equal variances not assumed			,269	101,112	,788	,040	,149	-,256	,336
17. A formação CORE é importante para o meu trabalho departamental	Equal variances assumed	,728	,395	,622	112	,535	,090	,144	-,196	,375
	Equal variances not assumed			,623	107,845	,535	,090	,144	-,196	,375
18. O trabalho que faço na U.DREAM motiva-me a continuar	Equal variances assumed	,071	,791	,455	113	,650	,051	,112	-,170	,272
	Equal variances not assumed			,454	104,031	,651	,051	,112	-,171	,273

19. Gosto do trabalho que faço na U.DREAM	Equal variances assumed	1,147	,286	-,590	113	,556	-,054	,091	-,235	,127
	Equal variances not assumed			-,585	101,369	,560	-,054	,092	-,237	,129
20. Gosto do que faço na organização	Equal variances assumed	7,177	,008	1,329	112	,187	,130	,098	-,064	,323
	Equal variances not assumed			1,366	111,144	,175	,130	,095	-,058	,318
21. O meu director tem um papel importante na minha motivação na U. DREAM	Equal variances assumed	,002	,966	-,442	111	,659	-,061	,137	-,332	,211
	Equal variances not assumed			-,441	101,838	,660	-,061	,137	-,333	,212
22. Sinto que as conversas com o meu director são essenciais para o meu crescimento	Equal variances assumed	,076	,783	-,048	112	,962	-,007	,138	-,280	,267
	Equal variances not assumed			-,048	106,130	,962	-,007	,137	-,278	,265
23. Sinto-me acompanhado no trabalho que faço diariamente	Equal variances assumed	,008	,931	-,132	112	,896	-,021	,158	-,333	,291
	Equal variances not assumed			-,133	107,850	,894	-,021	,156	-,329	,288
24. Sinto-me apoiado no meu desenvolvimento pessoal	Equal variances assumed	,656	,420	1,114	113	,268	,183	,164	-,142	,509
	Equal variances not assumed			1,127	109,641	,262	,183	,162	-,139	,505
25. Sinto que a UD se preocupa com o meu bem-estar	Equal variances assumed	,855	,357	,728	113	,468	,112	,154	-,193	,418
	Equal variances not assumed			,740	111,008	,461	,112	,152	-,188	,413
26. Valorizo o reconhecimento do meu trabalho pela UD	Equal variances assumed	,333	,565	,052	114	,959	,006	,123	-,236	,249
	Equal variances not assumed			,052	112,141	,958	,006	,121	-,233	,246
27. Considero o acesso a formações como uma forma de reconhecimento da UD pelo meu trabalho	Equal variances assumed	,218	,641	-,116	113	,908	-,023	,200	-,418	,372
	Equal variances not assumed			-,116	106,068	,908	-,023	,199	-,418	,372
28. Valorizo o reconhecimento do meu trabalho por parte do meu director	Equal variances assumed	,783	,378	,131	112	,896	,018	,139	-,256	,293
	Equal variances not assumed			,135	111,174	,893	,018	,135	-,249	,285

28. Valorizo o reconhecimento do meu trabalho por parte do meu director	Equal variances assumed	,783	,378	,131	112	,896	,018	,139	-,256	,293
	Equal variances not assumed			,135	111,174	,893	,018	,135	-,249	,285
29. Sinto-me avaliado nas tarefas que realizo	Equal variances assumed	1,128	,290	,182	113	,856	,037	,203	-,366	,440
	Equal variances not assumed			,178	96,747	,859	,037	,207	-,375	,449
30. Valorizo o processo de avaliação da UD	Equal variances assumed	,063	,802	,779	114	,438	,128	,164	-,197	,452
	Equal variances not assumed			,791	112,312	,431	,128	,161	-,192	,447
31. A forma como o feedback é dado contribui para a minha motivação	Equal variances assumed	4,031	,047	1,267	112	,208	,203	,160	-,114	,520
	Equal variances not assumed			1,338	110,560	,184	,203	,152	-,098	,503
32. Valorizo o processo de feedback da UD	Equal variances assumed	2,323	,130	,738	114	,462	,117	,158	-,197	,430
	Equal variances not assumed			,764	113,738	,447	,117	,153	-,186	,420
33. Estar envolvido em equipas é importante para desenvolver competências pessoais e profissionais	Equal variances assumed	,718	,399	,421	114	,675	,025	,059	-,093	,143
	Equal variances not assumed			,426	111,566	,671	,025	,059	-,091	,142
34. Sinto que a UD se preocupa com os membros que já saíram da organização	Equal variances assumed	4,902	,029	-1,423	113	,158	-,275	,194	-,659	,108
	Equal variances not assumed			-1,392	96,409	,167	-,275	,198	-,668	,117
35. O processo de saída de um membro da organização é bem gerido	Equal variances assumed	1,881	,173	-1,772	112	,079	-,346	,195	-,732	,041
	Equal variances not assumed			-1,736	95,962	,086	-,346	,199	-,741	,050
36. O processo de saída de um membro da organização é bem comunicado	Equal variances assumed	,410	,523	-,508	113	,612	-,095	,187	-,465	,275
	Equal variances not assumed			-,511	109,323	,610	-,095	,186	-,463	,273
37. A gala de finalistas é uma boa forma de valorizar os membros que vão sair	Equal variances assumed	5,060	,026	1,070	112	,287	,131	,122	-,111	,373
	Equal variances not assumed			1,112	111,454	,269	,131	,117	-,102	,363

38. Quando tenho alguma formação, sinto que é útil para o meu trabalho	Equal variances assumed	,596	,442	-,320	114	,750	-,036	,111	-,256	,185
	Equal variances not assumed			-,326	113,187	,745	-,036	,109	-,252	,181
39. As formações que tenho correspondem as minhas necessidades	Equal variances assumed	,002	,961	,338	113	,736	,058	,173	-,284	,401
	Equal variances not assumed			,336	102,887	,738	,058	,174	-,287	,404
40. O processo formativo da UD é contínuo durante todo o meu percurso	Equal variances assumed	,547	,461	-,432	113	,666	-,086	,199	-,481	,309
	Equal variances not assumed			-,426	99,201	,671	-,086	,202	-,487	,315
41. Considero que as formações contribuem para a minha motivação	Equal variances assumed	,139	,710	1,124	113	,263	,155	,138	-,118	,429
	Equal variances not assumed			1,130	107,589	,261	,155	,137	-,117	,428
42. Estou satisfeito com o plano formativo sugerido pela UD	Equal variances assumed	,027	,869	,466	113	,642	,074	,158	-,240	,388
	Equal variances not assumed			,475	111,331	,636	,074	,155	-,234	,382