



Instituto Politécnico de Tomar

Escola Superior de Gestão de Tomar

Ana Cristina Henriques Francisco

**As Práticas de Gestão de Recursos Humanos
aplicadas, atualmente, nas Associações de
Jovens Voluntários**

Dissertação de Mestrado

Orientada por:

Prof. Doutora Maria Graciete da Purificação Reis Henriques Honrado

Prof. Doutora Ana Cristina Becerra Nata dos Santos

Dissertação

apresentada ao Instituto Politécnico de Tomar

para cumprimento dos requisitos necessários

à obtenção do grau de Mestre em Gestão

Dedicatória

Rui Sinel de Cordes, humorista português de Humor Negro, no seu quinto espetáculo de *Stand Up Comedy*, designado por Cordes Out em Portugal, afirmou “*Enquanto vocês quiserem vir aqui rirem-se de coisas incertas e erradas, mas sair daqui com a certeza do que é que é certo. Eu vou estar aqui*” (R. Cordes, solo de stand-up comedy Cordes Out, 2017). Inspirando-me nessa frase, dedico este trabalho à vida e à noção do correto e errado, mas sobretudo à vontade de trabalhar por um mundo melhor.

O ano de 2020 foi um ano particularmente invulgar no qual ocorreram diversos percalços, uma pandemia, manifestações, e uma maior tomada de consciência em relação a problemas já existentes como o racismo, a violência doméstica, entre outras desigualdades, e tudo isto faz o meu sangue ferver por justiça. O mundo pode estar a ruir, mas enquanto eu viver, vou estar aqui e irei sempre trabalhar pelo que considero que seja correto e justo.

Resumo

A Gestão de Recursos Humanos (GRH) no Terceiro Setor apresenta diversos desafios. O recrutamento, a motivação, a formação e a saída dos voluntários são alguns exemplos das dificuldades da GRH. A importância de estudar o Terceiro Setor tem sido reforçada na literatura perante o seu acentuado crescimento, a sua atual dimensão e heterogeneidade, assim como pelas particularidades no que concerne à dependência da mão-de-obra e ao nível reduzido de profissionalização (Almeida, 2014, conforme citado por Nogueira, 2014).

O Plano Nacional da Juventude 2018-2021 (PNJ) considera que a Juventude é uma fase do ciclo de vida que marca a transição para a vida adulta, a qual é caracterizada por transformações a nível social, económico, cultural, político, entre outras (Resolução do Conselho de Ministros n.º 114-A/2018, 2018).

Por ser uma fase que sofre diversas dificuldades, os jovens podem encontrar nas Associações de Jovens Voluntários um refúgio onde poderão aprender novas competências e sentir que fazem parte de algo maior. Este sentimento de pertença motiva-os a desenvolverem-se como indivíduos e a trabalhar para uma sociedade melhor.

O presente trabalho destaca a importância da aplicação das Práticas de Gestão de Recursos Humanos nas Associações de Jovens Voluntários e consequente análise dos maiores desafios que se impõe na sua concretização, no investimento no espírito de equipa e na vontade de trabalhar por uma sociedade melhor. Neste contexto, pretende-se caracterizar as práticas de GRH desenvolvidas pelas Associações de Jovens Voluntários (AJV), com o intuito de otimizar a forma de gerir os seus Voluntários. Também se pretende inferir se a caracterização do Jovem Voluntário tem influência na sua Motivação para a prática de Voluntariado e se existem diferenças da aplicação das PGRH, consoante as zonas geográficas abordadas no estudo. Para atingir estes objetivos foi realizada uma entrevista semiestruturada aos responsáveis de RH das Associações, aplicado um questionário aos Voluntários e realizada a respetiva análise estatística com recurso a software estatístico apropriado.

Palavras-chaves: Voluntariado; Práticas de Gestão de Recursos Humanos; Juventude.

Abstract

Human Resource Management (HRM) in the Third Sector presents several challenges. The recruitment, motivation, training and departure of volunteers are some of the examples of HRM difficulties. The importance of studying the Third Sector has been reinforced in the literature due to its marked growth, the current dimension, heterogeneity, as well as the particularities regarding the dependence on the workforce and the low level of professionalization (Almeida, 2014, as cited in Nogueira, 2014).

The Portuguese Youth Plan 2018-2021 (PNJ) considers that youth is a phase of the life cycle that marks the transition to adulthood and from which it undergoes social, economic, cultural, political changes, among others (Resolução do Conselho de Ministros n.º 114-A/2018).

As it is a phase that suffers several difficulties, young people can find in the Youth Volunteer Associations a refuge where they can learn new skills and feel that they are part of something bigger. This sense of belonging motivates them to develop as individuals and to work for a better society.

The aim of this work is to characterize the HRM practices developed by the Associations of Young Volunteers (AJV), in order to optimize the way of managing their Volunteers. To achieve this objective, a semi-structured interview was conducted with the HR officers of the Associations and a questionnaire was applied to the Volunteers.

The present work highlights the importance of applying Human Resource Management Practices in Youth Volunteer Organizations and therefore analyze the biggest challenges required in their implementation, in the investment in team spirit and in willingness to work for a better society. In this context, the main aim of this work is the characterization of the HRM practices developed by the Youth Volunteer Organization in order to optimize the way of managing their Volunteers. Another aim is understand if the characterization of the Young Volunteer influence his Motivation for the practice of Volunteering, and if there are any difference in the application of PGRH, depending on the geographical areas covered in the study. In order to achieve these aims, a semi-structured interview was conducted with the

HR officers of the Organizations, a questionnaire was applied to the Volunteers and the respective statistical analysis was carried out using appropriate statistical software.

Keywords: Volunteering; Human Resource Management Practices; Youth.

Agradecimentos

Quero agradecer a todas as pessoas que me ajudaram, inspiraram e motivaram para fazer este trabalho.

Agradeço às minhas orientadoras Prof. Doutora Graciete Honrado e Prof. Doutora Ana Nata por toda atenção, compreensão, orientação e aconselhamento no decorrer da realização da dissertação.

Deixo um especial agradecimento às Associações que aceitaram colaborar com a realização das entrevistas e questionários aos Voluntários.

Quero agradecer à Sofia Garcia e Inês Dias, amigas e companheiras de direção de uma Associação à qual pertenci e que foi a grande motivação para escolher este tema de trabalho.

Quero agradecer à Lisa Fernandes, Andreia Neto e Maria Oliveira por me terem acompanhado no meu percurso académico no ensino superior e faço votos para que a nossa amizade perdure e que venham mais aventuras.

Agradeço à Ana Carolina Silva e à Ana Rita Esgueira, pela amizade de quase onze anos e que perdure por muitos mais.

Por fim, quero agradecer à minha família, por me motivarem e estarem sempre ao meu lado. Tenho de agradecer em especial à minha Mãe que me ensinou a ser a Mulher de garra que é e que eu tento ser e por ter partilhado os valores que mantenho na minha vida. Mulher com uma enorme dedicação aos filhos e amor pelo trabalho que faz. Por estar sempre ao meu lado, até mesmo quando estou a cometer erros pois, independentemente de tudo o que aconteça no mundo, tenho a certeza que posso contar sempre com o apoio da minha mãe. Não sei o que será de mim quando não o poder fazer.

Índice

Resumo	ii
Abstract	iii
Agradecimentos	v
1. Introdução	1
1.1. Temática.....	1
1.2. Objetivos de investigação	2
1.3. Estrutura da dissertação	3
2. Revisão da Literatura.....	4
2.1. Gestão de Recursos Humanos no Terceiro Setor.....	4
2.1.1. Recrutamento e Seleção.....	5
2.1.2. Acolhimento e Integração.....	7
2.1.3. Formação	9
2.1.4. Avaliação de Desempenho	12
2.1.5. Gestão de Carreiras.....	13
2.1.6. Sistema de Recompensas.....	14
2.1.7. Comunicação	15
2.1.8. Celebração	17
2.2. Associações de Jovens Voluntários.....	19
2.2.1. Conceito de Voluntariado e Voluntário.....	20
2.2.2. Organizações Promotoras de Voluntariado	22
2.2.3. Plano Nacional da Juventude.....	26
3. Metodologia.....	28
3.1. Estratégia de Investigação	28
3.2. Metodologia e Técnicas utilizadas.....	28
3.3. Procedimento	29

3.4.	Variáveis em estudo.....	30
3.5.	Modelo e hipóteses de investigação.....	31
3.6.	Operacionalização.....	35
4.	Estudo de Caso.....	36
4.1.	Análise das Entrevistas Semiestruturadas	36
4.2.	Análise do Questionário realizado aos Voluntários.....	64
4.2.1.	Questionário aos Voluntários	64
4.2.2.	Análise Descritiva da amostra	64
4.2.3.	Fiabilidade	66
4.2.4.	Normalidade	66
4.2.5.	Análise das diferenças	67
4.2.6.	Análise de Correlação.....	68
5.	Considerações Finais	75
5.1.	Conclusões Gerais.....	75
5.2.	Direções para Investigações Futuras.....	78
5.3.	Implicações para a Gestão	79
5.4.	Limitações do estudo	79
	Bibliografia.....	81
	ANEXOS	88
	Anexo A – Guião da Entrevista e Questionário	89
	Anexo B – Análise Descritiva da Amostra.....	97
	Anexo C – Análise das diferenças	102
	Anexo D – Análise de Correlação	106

Índice de Figuras

Figura 1: Etapas do processo de formação de acordo com Gómez-Mejía et al., 2001. Fonte: Elaboração própria com base em Gómez-Mejía et al., 2001. (2020).....	10
Figura 2: As quatro etapas do ciclo de formação de Cunha et al. (2012). Fonte: Elaboração própria com base em Cunha et al. (2012).....	11
Figura 3: Diferenciação dos dois tipos de Recompensas (Intrínsecas e Extrínsecas). Fonte: Elaboração própria com base em Camara (2000).....	15
Figura 4: Evolução da Taxa de Desemprego na União Europeia 2002-2019. Fonte: (União Europeia, 2020).	20
Figura 5: Cronologia das Resoluções das Nações Unidas (ONU) relacionadas com o Voluntariado. Fonte: (United Nations Volunteers [UNV], 2019).	22
Figura 6: Estrutura do Plano Nacional da Juventude 2018-2021. Fonte: Elaboração própria com base do documento do Plano Nacional da Juventude 2018-2021. (2020).....	27
Figura 7: Modelo de Investigação. Fonte: elaboração própria.....	32

Índice de Tabelas

Tabela 1: Vantagens e Desvantagens de cada uma das formas de recrutamento. Fonte: Elaboração própria com base na informação de Sakandumbu, 2018 (2020)	6
Tabela 2: Escala das Práticas de Recursos Humanos. Fonte: Elaboração Própria.	30
Tabela 3: Escala da Motivação para a Prática de Voluntariado. Fonte: Elaboração própria.	31
Tabela 4: Respostas das Entrevistas Semiestruturadas sobre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos. Fonte: Elaboração própria.	42
Tabela 5: Estatísticas de confiabilidade - Teste de Alfa de Cronbach. Fonte: Elaboração própria.....	66
Tabela 6: Associação entre as Dimensões. Fonte: Elaboração própria.	69
Tabela 7: Correlação entre Caracterização do Voluntário e Motivação para a prática de Voluntariado. Fonte: Elaboração própria.	72

Lista de Acrónimos e siglas

AJV - Associações de Jovens Voluntários

CNJ - Conselho Nacional da Juventude

ESN – Erasmus Student Network

FNAJ - Federação Nacional das Associações Juvenis

GRH - Gestão de Recursos Humanos

IPT - Instituto Politécnico de Tomar

IPDJ - Instituto Português do Desporto e da Juventude

PAAJ - Programas de Apoio ao Associativismo Jovem

PAE - Programa de Apoio Estudantil

PAI - Programa de Apoio Infraestrutural

PAJ - Programa de Apoio Juvenil

PGRH - Práticas de Gestão de Recursos Humanos

PNJ - Plano Nacional da Juventude

RH - Recursos Humanos

RNAJ - Registo Nacional do Associativismo Jovem

UNECE - Comissão Económica das Nações Unidas para a Europa

UNV - United Nations Volunteers

1. Introdução

1.1. Temática

A Gestão de Recursos Humanos (GRH) no Terceiro Setor apresenta diversos desafios. O recrutamento, a motivação, a formação e a saída dos voluntários são alguns dos exemplos das dificuldades da GRH no Terceiro Setor. A importância de estudar o Terceiro Setor tem sido reforçada na literatura perante o seu acentuado crescimento, a sua atual dimensão e heterogeneidade, assim como pelas particularidades no que concerne à dependência da mão-de-obra e ao nível reduzido de profissionalização (Almeida, 2014, citado por Nogueira, 2014).

Em 2018, a taxa de voluntariado, em Portugal, era representada por 7,8% da população, isto significa que cerca de 695 mil pessoas com 15 ou mais anos participaram em atividades de Voluntariado. A taxa de voluntariado é maior no escalão etário dos 15 aos 24 anos, sendo representada por 11,4%. A Juventude, é uma fase de transição da vida caracterizada por diversas transformações, e por tanto, os jovens podem encontrar nas Associações de Jovens Voluntários (AJV) um refúgio que lhes permite desenvolver as suas competências individuais e associativas, bem como ganhar experiência profissional. (Instituto Nacional de Estatística [INE], 2019).

As políticas públicas de Juventude têm uma elevada importância, atualmente no país, pois apresentam uma forma de combater alguns dos principais desafios, sendo eles o declínio demográfico, o despovoamento do interior e o envelhecimento da população. (Resolução do Conselho de Ministros n.º 114-A/2018, 2018). Ao se planear, estrategicamente, as políticas da Juventude e se se incentivarem as mesmas, estar-se-á a preparar o futuro do país. Também será uma forma de perpetuar o ciclo e ser o exemplo para as novas gerações.

A importância do Voluntariado revela-se pelo facto de integrar a Agenda 2030 e ser considerado como uma forma de incentivar as pessoas a aderirem à Agenda 2030 para assim haver um desenvolvimento sustentável, a paz no mundo, e um mundo livre de pobreza, fome e desigualdades (United Nations Volunteers [UNV], 2019).

Isto é um trabalho contínuo, que passa por moldar as novas gerações que irão sempre enfrentar novos desafios, quer sejam problemas sociodemográficos, económicos, políticos, entre outros. Não será fácil, mas nunca foi fácil. Ora não se pode ignorar que os nossos antepassados passaram por guerras, fome, desigualdades e inúmeras atrocidades contras os Direitos Humanos. O problema encontra-se quando, atualmente, ainda se sofre de alguns desses problemas dos nossos antepassados. A História deve servir de exemplo: aprender com os erros e modificar o futuro para melhor. *“Those who cannot remember the past are condemned to repeat it.”* (Santayana, 1905). A preparação do futuro é o que se pretende quando se incentivam os Jovens a envolverem-se nas políticas de Juventude e nas Associações de Jovens Voluntários.

As empresas que procuram novos colaboradores valorizam os jovens que, apesar de ainda não terem experiência profissional, realizaram atividades de voluntariado enquanto estudavam. Estas empresas chegam ao ponto de preferirem escolher um jovem que teve notas médias e fez atividades extracurriculares, como voluntariado ou desporto, ao invés de um aluno com notas excelentes e acima da média, porém não detém no seu percurso atividades extracurriculares.

1.2. Objetivos de investigação

O objetivo principal deste trabalho consiste na caracterização das Práticas de GRH desenvolvidas pelas Associações de Jovens Voluntários, com o intuito de otimizar a forma de gerir os voluntários. Os objetivos específicos que seguem o objetivo principal são: (i) conhecer a missão, valores e objetivos das Associações onde foram aplicadas as entrevistas; (ii) compreender os desafios e as práticas utilizadas na GRH neste tipo de organizações; (iii) obtenção das duas perceções da aplicação das práticas de RH sendo estas, a perceção qualitativa do gestor de RH, através das Entrevistas Semiestruturadas e a perceção do jovem Voluntário quantificada através do Questionário aos Voluntários (cf., Anexo A-II) com posterior análise descritiva e explicativa dos dados. No Questionário aos Voluntários também foi analisado o reflexo das PGRH na motivação dos Voluntários.

1.3. Estrutura da dissertação

A dissertação encontra-se estruturada em cinco partes. A primeira parte será a introdução onde apresenta-se a visão geral do trabalho evidenciando o interesse da temática, os objetivos a alcançar e a referência à estrutura da dissertação. A segunda parte representa a revisão de literatura relativa à GRH no Terceiro Setor, assim como o enquadramento das Associações de Jovens Voluntários estudadas, abordando os seus conceitos, termos e políticas atuais implementadas.

Na terceira parte apresenta-se a metodologia de investigação aplicada, englobando a fundamentação das opções metodológicas consideradas e a explicação da técnica de recolha e análise de dados aplicada.

Na quarta parte realiza-se a análise e interpretação dos resultados do estudo de caso analisado cumprindo os objetivos de investigação formulados.

Por fim, a quinta parte apresenta as conclusões, assim como a referência às limitações e contribuições do trabalho realizado e sugestões de trabalhos futuros.

2. Revisão da Literatura

2.1. Gestão de Recursos Humanos no Terceiro Setor

A GRH no Terceiro Setor apresenta diversas dificuldades e é pouco explorada por estudos académicos.

Segundo Pinto (2006), na GRH é necessário aceitar dois pressupostos:

“(…) 1. O cumprimento da Missão de uma organização é o principal requisito para que ela sobreviva;

2. O alcance da Visão de Futuro, habitualmente, significa o crescimento de uma organização.”

De acordo com Nogueira (2014) citando Almeida (2014), o terceiro setor abrange *“(…) o conjunto de organizações que se situam fora do Estado e do Mercado, de carácter associativo, cooperativo e mutualista, possuem uma identidade própria e uma lógica de funcionamento específica”* (Nogueira, 2014).

A GRH abrange um conjunto de práticas de gestão de recursos humanos (PGRH) as quais abrangem os subtemas de recrutamento e seleção, acolhimento e integração, formação, avaliação de desempenho, gestão de carreiras, sistema de recompensas, comunicação e celebração (Cesário, 2013).

Magalhães (2014), citando Wood & Menezes (1998), afirma que as PGRH podem ser classificadas como práticas de controlo e de compromisso. As práticas de controlo têm como objetivo a redução de custos laborais e a melhoria da eficiência. Por sua vez, as práticas de compromisso pretendem melhorar a eficácia e a produtividade. A autora continua por declarar que ambas as classificações têm como objetivo final motivar e encorajar a uma maior identificação dos colaboradores, com os objetivos da organização (Magalhães, 2014).

A mesma autora afirma que as PGRH quando são *“(…) direccionadas para um elevado compromisso aumentam a eficácia organizacional, permitindo que os colaboradores se envolvam completamente com a organização e com os seus objetivos desenvolvendo, conseqüentemente, os Comportamentos de Cidadania Organizacional (CCO)”* (Magalhães, 2014).

2.1.1. Recrutamento e Seleção

Segundo Pinto (2006), o recrutamento *“(...) é o processo de comunicação pelo qual a organização convida e atrai potenciais candidatos aos seus cargos e carreiras, informando quais os requisitos exigidos e as vantagens que oferece. Essa comunicação deve ser a mais clara e completa que for possível - de forma a não deixar dúvidas ao público interessado – e, também, ser honesta, por razões de ética nas relações com potenciais colaboradores”* (Pinto, 2006).

Este autor afirma que as organizações utilizam o recrutamento como forma de atrair candidatos qualificados e capazes de ocupar cargos e caracteriza o recrutamento como um sistema de informação, onde são divulgadas as oportunidades de emprego que a organização pretende preencher (Pinto, 2006).

No processo de recrutamento podemos considerar a existência de duas formas de recrutamento, sendo estas o recrutamento interno e recrutamento externo.

De acordo com Sakandumbu (2018), o recrutamento interno acontece *“(...) quando é feito dentro da organização, sendo essa a ocorrência nos casos de transferência, promoção ou no caso de se identificar as competências necessárias ao desempenho da função num colaborador da empresa.”* (Sakandumbu, 2018)

O recrutamento externo, como o próprio nome indica, será o recrutamento fora da organização. Este ocorre através do recrutamento *online*, de candidaturas espontâneas, dos centros de emprego, do recrutamento académico, entre outras formas. Na Tabela 1 é possível perceber quais são as vantagens e desvantagens de cada uma destas formas de recrutamento.

Tabela 1: Vantagens e Desvantagens de cada uma das formas de recrutamento. Fonte: Elaboração própria com base na informação de Sakandumbu, 2018 (2020)

Tipos de Recrutamento	
Interno	Externo
Vantagens: Mais económico e rápido; Maior segurança; Forma de motivar os colaboradores da organização. Desvantagens: Poderá criar frustração e desmotivação para os restantes colaboradores que não foram selecionados para o cargo. Como proceder: Escolha direta através da nomeação do colaborador que deverá ocupar a vaga.	Vantagens: “Sangue Novo”, no sentido que um colaborador novo poderá trazer outras competências que poderão ser uteis, ou não para a ocupação do cargo; Ideias novas; o aproveitamento do investimento feito por outras organizações que não conseguiram manter o colaborador na sua organização. Desvantagens: Incompatibilidade com a organização e a cultura da mesma; Custos elevados na formação de novos colaboradores; Processo mais lento; Como proceder: Recorrer a anúncios em sites de emprego ou através da base de dados de candidatos da empresa (candidaturas espontâneas ou currículos enviados para ofertas de emprego anteriores).

Segundo Ribeiro (2002), o recrutamento divide-se em quatro etapas:

- Divulgação do recrutamento;
- Receção das candidaturas;
- Triagem;
- Entrevista inicial.

A divulgação do recrutamento é realizada através de anúncios, recrutamento *online*, centros de emprego, entre outras formas de divulgação. A divulgação irá promover a disseminação do recrutamento com o intuito de obter mais candidaturas. Depois da receção das candidaturas segue-se para a etapa seguinte, a triagem. Nesta etapa concretiza-se a análise dos currículos recebidos comparando-os com as competências que o recrutador procura no recrutado que irá desempenhar o cargo. A triagem já será um processo eliminatório, no qual as candidaturas que não preenchem os requisitos que se procuram serão descartadas e não passam ao processo seguinte. A última etapa é a entrevista inicial, sendo mais um dos processos eliminatórios no qual o recrutador irá conhecer, pessoalmente, o candidato e perceber a personalidade e as competências que não são percetíveis pelo currículo.

Por sua vez a seleção é o processo no qual as organizações escolhem o candidato que irá preencher o cargo e desempenhar as funções do mesmo. No processo de seleção, o gestor de RH poderá recorrer a entrevistas e testes psicológicos, para poder escolher o candidato que considera mais adequado para o trabalho a desempenhar. Este processo é muito importante pois permite ao recrutador conhecer melhor o perfil do candidato, quer sejam as suas competências como também a sua personalidade e aperceber-se se estas se enquadram, ou não, na organização. Uma boa seleção permitirá agilizar o processo de integração e acolhimento do colaborador na organização. Algumas das técnicas de seleção são as entrevistas; as simulações de grupo e os testes psicológicos.

2.1.2. Acolhimento e Integração

António (2014) ao citar Sousa *et al.* (2006) refere que o processo de integração pretende dar a conhecer a organização, acolher o novo membro no grupo, permitir a integração na função e consciencializar para a missão da organização. A autora continua afirmando que o desconhecimento mútuo obriga a reconfiguração das relações e que independentemente da coesão do grupo, a introdução de um novo elemento poderá conduzir a uma alteração imprevisível nas interações dominantes (António, 2014).

Para Machado *et. al.* (2014), o acolhimento é o processo onde os novos colaboradores são recebidos, encaminhados e integrados numa organização, com o intuito de sentirem a sua importância e as expectativas neles depositadas.

Por sua vez, Costa (2012) considera que o sucesso, ou o fracasso, do novo membro depende das interações sociais que este estabelece desde o seu primeiro dia na organização. O sucesso da integração dependerá da eficácia dos métodos de acolhimento e acompanhamento durante todo o processo de integração.

Um dos processos de integração é a socialização, pois esta é crucial para um forte envolvimento entre trabalhador e organização (Costa, 2012). Durante o acolhimento e integração, a socialização promove a aprendizagem do novo membro, com o objetivo de inculcar no indivíduo conhecimento para executar de forma eficaz as suas funções.

O acolhimento do novo membro divide-se em orientações formais e orientações informais. As orientações formais abrangem as ações concebidas pelo responsável pela GRH, enquanto as orientações informais se remetem às interações estabelecidas entre o novo colaborador com os colegas e responsáveis. Pina e Cunha *et al.* (2016) referem que estes dois tipos de orientação permitem que o colaborador estabeleça relações sociais e organizacionais.

Na orientação formal, a organização pode ter estipulado um programa de orientação que pode variar, dependendo da organização ou da função do trabalho. Na maior parte das vezes este programa segue as fases apresentadas por Pina e Cunha *et al.* (2016), sendo elas:

- a receção do trabalhador, na qual podem facultar documentos relacionados com a organização como, por exemplo, o manual de acolhimento;
- o encontro com o superior hierárquico e os seus colegas de trabalho. Este encontro permite a integração no grupo e estabelecer relações sociais e organizacionais;
- o tratamento da documentação como, por exemplo, a assinatura do contrato;
- o esclarecimento sobre políticas, procedimentos, regras e medidas disciplinares;
- a visita às instalações da organização;
- a integração na função a exercer. Neste ponto esclarece-se o colaborador sobre a sua função, os objetivos a cumprir, e o que a organização espera;
- a avaliação de todo o processo de integração. Esta pode ser efetuada alguns meses depois, com o intuito de perceber as suas limitações e/ou progressos.

De acordo com Peretti (2001), os programas de acolhimento podem ocorrer num período de uma a quatro semanas e correspondem à apresentação da organização e à partilha dos valores, normas e objetivos da organização aos novos colaboradores.

Para Almeida (2014), o sucesso do acolhimento e integração dependerá de alguns elementos que constam do programa de acolhimento. Neste programa devem constar:

- os assuntos organizacionais, como por exemplo a missão e objetivos da organização, regras e procedimentos internos e de segurança no trabalho;

- os benefícios, isto é, os horários de trabalho e os programas de benefícios sociais disponibilizados pela organização;
- os relacionamentos, através da apresentação aos seus superiores e colegas de trabalho;
- e por fim os seus deveres como novo membro, onde será referido a visão geral do cargo, os seus objetivos, responsabilidades e metas para alcançar resultados.

Dias (2016) afirma que há organizações que não compreendem a importância do processo de acolhimento e integração e isso poderá gerar constrangimentos no primeiro dia de trabalho do novo colaborador como, por exemplo, não se recordarem que o colaborador vai iniciar funções, não o acompanharem na apresentação das instalações e aos colegas de trabalho e não lhe explicarem quais serão as suas funções.

Por fim, Costa (2012) afirma que *“o processo de socialização e o programa de acolhimento/integração são importantes para a organização e para o trabalhador, pois deles depende a boa integração e acolhimento do candidato, a fim de conseguirem conjugar os valores e expectativas de cada parte, tendo em vista a satisfação das necessidades. Só assim o trabalhador estará num ambiente propício ao desempenho da sua função.”*

2.1.3. Formação

A formação é uma parte fundamental na GRH, uma vez que irá formar os colaboradores da organização e capacitá-los de conhecimentos e competências para desempenharem as suas funções de forma eficiente, de modo a alcançarem os objetivos da organização.

Fernandes (2020) citando Cunha *et al.* (2012) refere que a formação está muitas vezes associada à educação, porém, estas diferenciam-se no sentido em que a formação procura atingir resultados do trabalho do colaborador com enfoque na organização e na sua função e, por sua vez, a educação tem como objetivo a transmissão de conhecimentos, com enfoque no indivíduo.

Pina e Cunha *et al.* (2016) descrevem a formação como o processo, formal ou informal e planeado ou não, do qual as pessoas aprendem novos conhecimentos, capacidades, atitudes e comportamentos para a concretização do seu trabalho. Os objetivos da formação serão:

- o desenvolvimento das capacidades dos trabalhadores para que estes possam ajudar a organização a cumprir os seus objetivos organizacionais;
- o desenvolvimento de atitudes e comportamentos que levem a desempenhar as funções de forma mais eficiente e que estejam satisfeitos com o cumprimento das suas tarefas;
- a prosperidade pessoal e a aquisição de competências para a progressão na carreira;
- impedir a aprendizagem de competências que não se enquadram com as estratégias e valores organizacionais;
- corrigir o baixo desempenho.

A formação deve de ser contínua uma vez que mesmo estando dentro da empresa/organização, um colaborador poderá apresentar algumas lacunas ou necessidades de novas aprendizagens para ir ao encontro dos objetivos da organização. Cabe ao gestor de RH, reconhecer as necessidades de formação e delinear programas de formação dos colaboradores.

Costa (2012) menciona as três etapas do processo de formação de acordo com Gómez-Mejía *et al.* (2001). Na Figura seguinte poder-se-á analisar essas três etapas:

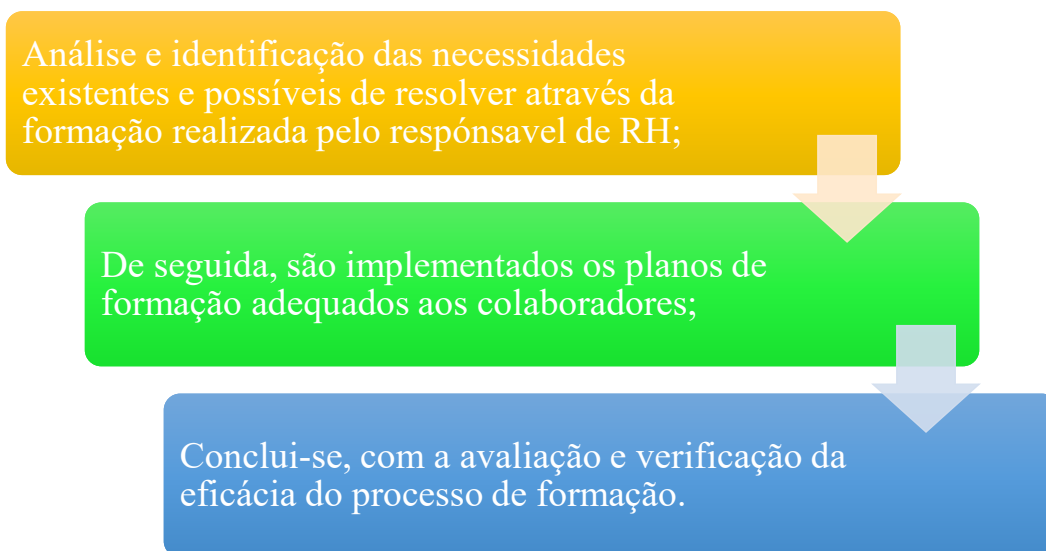


Figura 1: Etapas do processo de formação de acordo com Gómez-Mejía *et al.*, 2001. Fonte: Elaboração própria com base em Gómez-Mejía *et al.*, 2001. (2020).

Os recursos humanos são uma peça fundamental na organização. Como Camara *et al.* (2007) referem “*a qualidade dos indivíduos demonstra a qualidade da organização e a forma como age implica a forma como age a organização. Deste modo, a eficácia organizacional vai depender da eficiência das pessoas que dela fazem parte.*”

Para Bernardes (2018), a formação tem como objetivo a promoção da empregabilidade e a *performance* individual do colaborador e também as mudanças coletivas na organização. Tendo isto em mente é necessário perceber as estratégias e necessidades da organização e conjugá-las com a formação e os recursos das organizações.

Na figura seguinte podem-se verificar as etapas do ciclo de formação de Cunha *et al.* (2012).

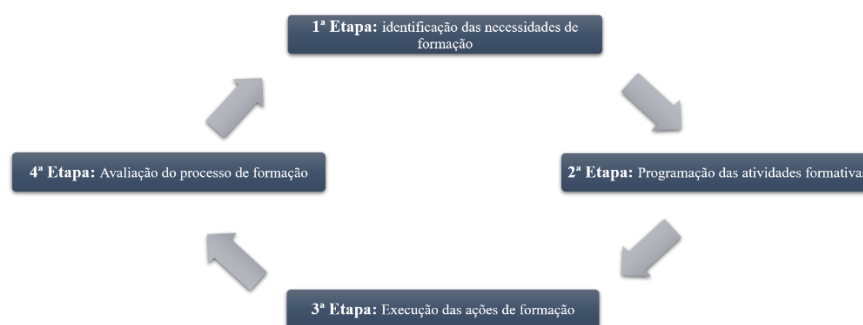


Figura 2: As quatro etapas do ciclo de formação de Cunha *et al.* (2012). Fonte: Elaboração própria com base em Cunha *et al.* (2012).

A primeira etapa do ciclo de Cunha *et al.* (2012) entende-se como a identificação das necessidades de formação, sendo feita uma análise das necessidades da organização. A necessidade de formação poderá ser apresentada como a mudança estratégica da organização para fazer face a mudanças de teor tecnológico, económico, social e político, ou para resolver acidentes de trabalho e conflitos entre os colaboradores. Esta fase é importante para perceber o que precisa de ser feito no sentido de questionar o porquê, quem, quando e o custo da formação. A etapa seguinte será a forma de responder a este diagnóstico. Esta segunda etapa remete-se à programação das atividades formativas, isto é planear e delinear quais são as áreas a formar, perceber os objetivos da formação e os custos da formação. A terceira etapa será a execução do plano de formação. O sucesso deste plano dependerá da adaptação da formação às necessidades efetivas da organização, à qualidade da formação, do formador e à motivação dos formandos. A quarta fase é a avaliação da formação que, apesar de controversa, pois existe alguma dificuldade em apurar os resultados da formação, permite a sua monitorização, correção das suas falhas, a análise das estratégias de formação e a

aquisição de conhecimento sobre as pessoas envolvidas Cunha *et al.* (2012). A formação deve ter um carácter contínuo para a organização adaptar-se às novas realidades do futuro. Desta forma, pode-se considerar que no final da quarta etapa as organizações poderão retornar ao início e repensar novos planos de formação a ser aplicados no futuro.

A formação é uma das práticas de GRH mais importantes devido à sua continuidade e à capacidade de educar e preparar os colaboradores para enquadrarem-se com a estratégia organizacional, atual e futura, e com os valores da organização.

2.1.4. Avaliação de Desempenho

A avaliação de desempenho é o processo no qual é avaliado o desempenho dos colaboradores e a execução das práticas de RH, aplicadas até ao momento.

De acordo com Caetano (2008), trata-se de *“um processo complexo que combina a definição, comunicação e negociação de objetivos de desempenho, sua orientação e revisão, feedback aos trabalhadores acerca do seu trabalho, reconhecimento acerca da sua contribuição para os resultados da organização e análise de desvios ou dificuldades para se atingirem os níveis de desempenho desejados.”*

A avaliação de desempenho é essencial para uma GRH eficaz e eficiente e é necessário ultrapassar os problemas que podem surgir neste processo como, por exemplo, a resistência tanto por gestores como colaboradores a atribuírem *feedback* negativo relativo ao trabalho de ambos e às práticas aplicadas.

A utilidade da avaliação de desempenho como uma ferramenta de decisão depende, em parte, se deve, ou não, o sistema de avaliação ser capaz de fornecer dados precisos sobre o desempenho do colaborador, tornando-se assim essa precisão na avaliação um aspeto crítico de todo o processo de avaliação (Poon, 2004). A avaliação de desempenho não deverá restringir-se a um julgamento superficial do gestor de RH para com o comportamento do colaborador, mas sim ser algo mais profundo no sentido a ser necessário localizar causas e estabelecer perspectivas de comum acordo com o avaliado (António, 2014).

Drucker (1954), considerado como o pai da gestão moderna, retrata uma técnica de avaliação por objetivos, tendo por base o compromisso entre o trabalhador e a organização. O

compromisso implica que o colaborador invista de si para alcançar os objetivos organizacionais que constam no plano de ação, previamente estipulado. A organização, representada pelo gestor/supervisor do colaborador, disponibiliza ferramentas e ajuda para que o colaborador atinja os objetivos mencionados anteriormente. Para além disso, também se compromete a avaliar o desempenho do colaborador de acordo com o plano de ação e não por outros fatores, não referenciados nesse mesmo plano.

2.1.5. Gestão de Carreiras

“A relação entre a globalização e a empregabilidade demonstra um mercado em constante expansão, que força o trabalhador a se atualizar e a se adaptar às novas exigências para, somente assim, conseguir alcançar as oportunidades de ser promovido em determinada função, mais complexa que a anterior” (Peixoto, 2019).

A Gestão de Carreiras é um plano com o objetivo de desenvolver as competências pessoais e profissionais de um indivíduo, com o objetivo de alcançar o potencial que lhe fora detetado, conforme refere Camara *et al.* (2007).

Uma das características da carreira de qualquer trabalhador é a sua imprevisibilidade. O trabalhador pode ter emprego e conseguir progredir no seu trabalho, pode estagnar e manter-se anos na mesma função, pode decidir despedir-se para procurar algo melhor fora da organização inicial ou, até mesmo, ir trabalhar para uma área completamente diferente, aliás pode até perder o emprego devido ao contexto global, como por exemplo a pandemia do Covid-19. Tudo isso representa o quão imprevisível uma carreira pode ser, tal como a vida o é, mas faz parte, uma vez que se fosse tudo fácil a vida perderia a sua graça. A carreira é mais do que ter um trabalho e ganhar determinado sistema de recompensas, é desenvolver o indivíduo e capacitá-lo das competências que melhorem a sua eficácia e eficiência. Dar a oportunidade ao colaborador de poder desenvolver-se e progredir na sua carreira, poderá fortificar a relação de compromisso com a organização, motivá-lo para alcançar os objetivos e evitar a saída da organização.

O plano de carreiras pretende estabelecer a relação entre as necessidades do colaborador, com as estratégias da organização. Este plano deverá obter o compromisso de ambos,

colaborador e organização, visto que se não existir o compromisso não haverá o desenvolvimento esperado.

2.1.6. Sistema de Recompensas

O Sistema de Recompensas trata-se de um plano que visa a recompensa dada a um colaborador como forma de o motivar e premiar pelo seu trabalho e investimento na organização.

De acordo com Pina e Cunha *et al.* (2016), o Sistema de Recompensas pressupõe que o colaborador seja recompensado pelo seu investimento na organização e não pela função que desempenha. Algumas organizações executam políticas de compensação fundamentadas nas competências e no desempenho dos trabalhadores, ao invés das características e requisitos das funções que ocupam.

Camara (2000) refere a definição Sistema de Recompensas por *“conjunto de instrumentos coerentes e alinhados com a estratégia da empresa, de natureza material e imaterial, que constituem a contrapartida da contribuição prestada pelo empregado aos resultados do negócio, conseguido com a qualidade do desempenho das suas funções, e tem em vista o reforço motivacional do trabalhador e o aumento da sua produtividade.”*

Camara (2000) continua por classificar o Sistema de Recompensas como uma forma da organização conseguir o aumento da satisfação e da motivação dos trabalhadores, a sua retenção e identificação com o projeto institucional, bem como manter e/ou melhorar a relação entre a empresa e o colaborador no que respeita ao interesse de ambos.

As recompensas poderão ser classificadas como intrínsecas (ou motivacionais) e extrínsecas (ou higiénicas). As recompensas intrínsecas têm como objetivo motivar o colaborador através do reconhecimento do trabalho prestado e do prestígio da função. Por sua vez, as recompensas extrínsecas são consideradas como higiénicas, pois remetem ao salário do colaborador, bem como outros benefícios e incentivos de nível monetário. Estes são submetidos a uma avaliação e deverão ser bem geridos com o intuito de não haver discrepâncias e injustiças entre colaboradores que possam criar sentimentos de insatisfação

e frustração. Na figura seguinte poder-se-á observar as diferenças entre os dois tipos de recompensas e os seus exemplos.

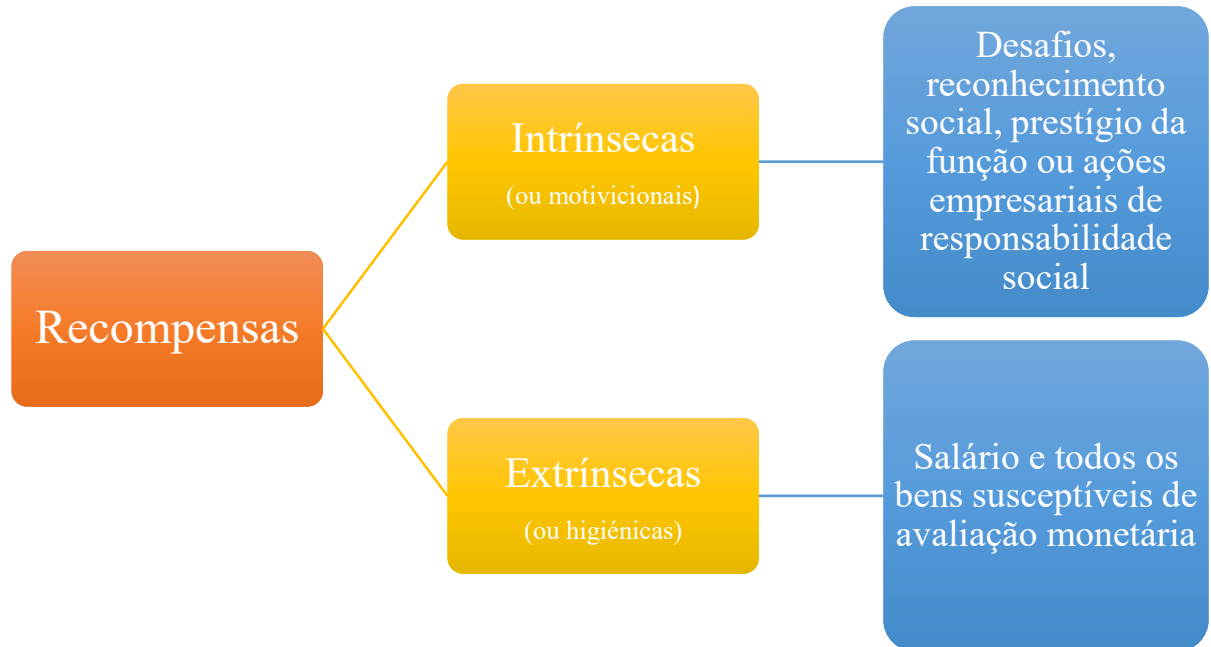


Figura 3: Diferenciação dos dois tipos de Recompensas (Intrínsecas e Extrínsecas). Fonte: Elaboração própria com base em Camara (2000).

Pina e Cunha *et al.* (2016) destacam a importância dos dois tipos de recompensas no sentido de atrair, motivar e reter os colaboradores na organização. Acrescentam que uma boa política de recompensas deverá abranger as recompensas extrínsecas e intrínsecas.

2.1.7. Comunicação

“Uma GRH eficiente é aquela que é capaz de encontrar a pessoa certa para o lugar certo e de conduzir à melhoria da performance dos trabalhadores e, como tal, exige um desempenho comunicativo rigoroso. Tal desempenho deve incluir uma recolha de informações e ideias junto dos ambientes interno e externo, e a preparação cuidada das mensagens a dirigir aos diversos públicos nesses ambientes. E isso só é possível pela adopção de uma visão programada e integral da comunicação, tanto numa perspectiva particular da GRH, como numa perspectiva mais geral da organização como um todo. Na verdade, num sistema de comunicação da GRH deve

fazer parte, como um subsistema, do sistema global de comunicação da organização. Deve ser coerente com este, apesar das suas atribuições específicas” (Ruão, 1999).

Ruão (1999) referindo Kreps (1990) consta que a Comunicação faz parte da base das atividades cooperativas entre os seres humanos. A informação é produto da Comunicação e essencial para os membros da organização perceberem quais são as suas tarefas a desempenhar. Ruão acrescenta que a Comunicação é “(...) *uma actividade básica de qualquer ser humano, permitindo-lhe ter a informação indispensável à sua sobrevivência e à manutenção das relações sociais, imprescindíveis ao seu bem-estar físico e psicológico. Dessa comunicação nasce a capacidade de se organizar, de forma a produzir os bens e serviços necessários, e que individualmente não conseguiria*” (Ruão, 1999).

A Comunicação é um fator importante numa organização, porque é através dela que os colaboradores recebem a informação das tarefas a executar para alcançar os objetivos organizacionais. As falhas de Comunicação interna podem resultar numa “bola de neve” e condicionar os resultados, não só dos colaboradores, como de toda a organização. As falhas de Comunicação também poderão gerar conflitos e causar um mau ambiente organizacional.

O processo de Comunicação contém os seguintes elementos:

- Emissor – aquele que irá emitir a mensagem;
- Recetor – a quem se destina a mensagem;
- Mensagem – o conteúdo da Comunicação;
- Meio – veículo pelo qual a mensagem é transmitida (esta poderá ser de forma sonora, escrita, não verbal, gráfica, entre outros exemplos);
- Codificação – transformação da ideia em mensagem, através de uma linguagem comum ao emissor e recetor;
- Descodificação – a transformação da mensagem em ideia, por parte do recetor (Pinto, 2006).

A mensagem deve ser acessível de descodificar e de ser entendida pelo recetor. A transparência e a honestidade são muito importantes para a credibilidade da fonte e o melhor antídoto contra desentendimentos.

Gonçalves & Filho (2014) mencionam Scroferneker (2006) que refere que a Comunicação organizacional aborda todas as áreas da Comunicação utilizadas pela organização como objetivo de relacionar e interagir com o seu público. Os autores continuam por dividir o público em interno e em público externo. Dentro do público interno encontra-se os recursos humanos e áreas da organização e o público externo envolve os clientes e as relações institucionais (Gonçalves & Filho, 2014).

Estrela (2017) refere que a Comunicação organizacional é composta por três tipos:

- Comunicação interna – versada para os colaboradores;
- Comunicação externa – envolve os clientes; os fornecedores, a concorrência, entre outros;
- Assessoria de imprensa – os *media* (Estrela, 2017).

2.1.8. Celebração

A Celebração na PGRH consiste como uma forma de motivar o colaborador através de eventos de reconhecimento. Desta forma, a Celebração tem um impacto positivo na motivação e desempenho dos colaboradores no sentido de, ao se reconhecer o trabalho dos colaboradores, estes sentem-se valorizados na organização sendo parte do sucesso da mesma e comprometidos com os seus objetivos (Ramos, 2016).

A Celebração pode ser considerada um evento de carácter motivacional e podem ser representados pela comemoração de uma data marcante, o alcance dos objetivos, o ganho de prémios da organização, por uma festa de convívio ou por um evento de *teambuilding* (Franco, 2017).

Franco (2017) menciona Giacaglia (2003) no sentido de existirem três tipos de eventos motivacionais, sendo eles:

- Ofertas: este trata-se mais por uma forma de recompensar o colaborador que alcança as metas e objetivos da organização e como forma de reconhecimento a organização oferece-lhe uma oferta. Estas ofertas são representadas pela entrega de bilhetes para

concertos ou outros eventos, refeições, entre outras formas de ofertas aos colaboradores;

- Reuniões especiais: Em concreto os eventos internos, como por exemplo *teambuilding*, atividades de grupo e *workshops*. Estes encontros têm como objetivo o envolvimento dos colaboradores e aumentar o seu espírito de equipa;
- Ações de responsabilidade social: Este tipo de evento deve-se a atividades de grupo que referem se a ações de solidariedade social através, por exemplo, fazer trabalhos com crianças, doação de alguns bens para associações de cariz social, entre outros. Este tipo de evento é uma forma de reconhecer a associação e os colaboradores (Franco, 2017).

Por fim, a Celebração é uma forma de motivar, incentivar o colaborador e fomentar o espírito de equipa dentro da organização.

2.2.Associações de Jovens Voluntários

De acordo com alteração da Lei do Associativismo, são consideradas associações Juvenis aquelas que têm *“mais de 80% de associados com idade igual ou inferior a 30 anos, em que o órgão executivo é constituído por 80% de jovens com idade igual ou inferior a 30 anos e liderado por jovem com idade igual ou inferior a 30 anos à data da sua eleição”* (Lei n.º 57/2019, da Assembleia da República, 2019).

No que se refere à taxa de voluntariado, em Portugal no ano de 2018, era representada por 7,8%, o que significa que cerca de 695 mil pessoas com 15 ou mais anos participaram em atividades de voluntariado.

A taxa de voluntariado é maior no escalão etário dos 15 aos 24 anos, sendo representada por 11,3%. Pode-se verificar uma descida da percentagem ao subir na escala etária, uma vez que dos 25 aos 44 anos é representado por 8,6%, dos 45 aos 64 anos por 8,3% e maiores de 64 anos por 4,6% (Instituto Nacional de Estatística [INE], 2019).

No Plano Nacional da Juventude para 2018-2021 é declarado que a Juventude é um conceito de difícil precisão, uma vez que as definições dos intervalos de idade, para tratamento de dados estatísticos, variam. No mesmo documento são referidos, como exemplos, o caso do Cartão Jovem o qual pode ser utilizado por jovens até 30 anos, as estatísticas de “desemprego jovem” que só abrangem os jovens até aos 24 anos e a definição de jovem agricultor que vai até aos 40 anos. A Juventude é referida como uma fase do ciclo de vida que marca a transição para a vida adulta, a qual é caracterizada por transformações a nível social, económico, cultural, político, entre outras (Resolução do Conselho de Ministros n.º 114-A/2018, 2018).

A Juventude enfrenta diversas dificuldades desde a procura do primeiro emprego, à obtenção da primeira habitação fora do agregado familiar, à sua saúde e bem-estar, entre outros problemas. Na imagem seguinte poder-se-á verificar a evolução da taxa de desemprego, na União Europeia entre os anos de 2002 e 2019. Como se pode observar, no ano 2019 a taxa de desemprego da faixa etária dos 15 aos 24 anos é representada por 15,1%.

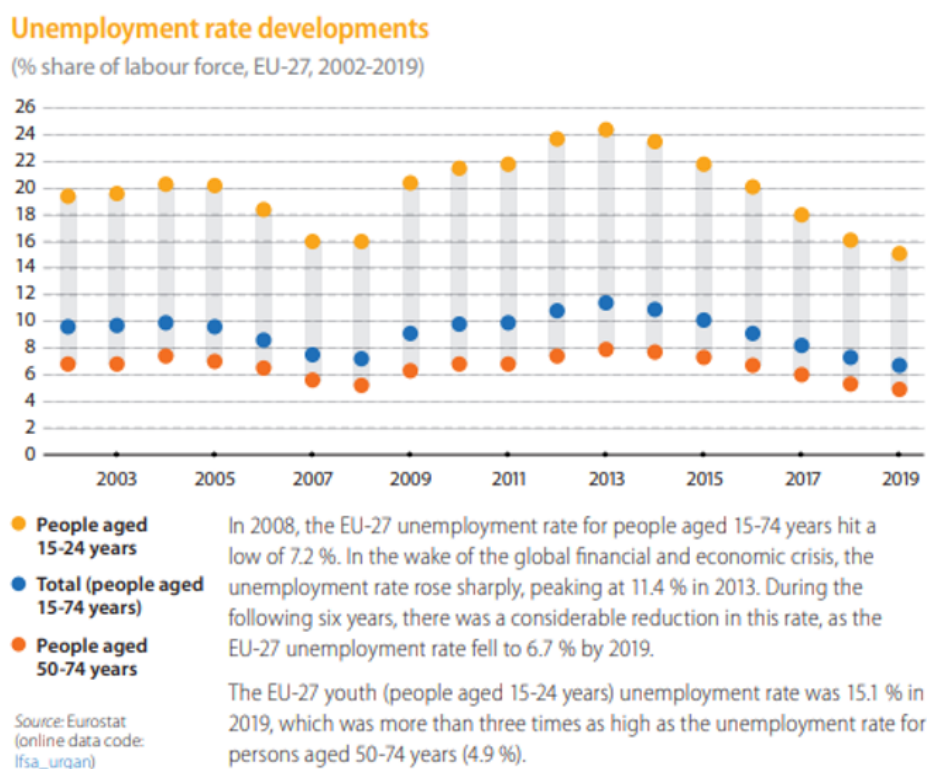


Figura 4: Evolução da Taxa de Desemprego na União Europeia 2002-2019. Fonte: (União Europeia, 2020).

Conforme ilustrado na figura 4, o desemprego jovem é uma dificuldade acrescida no contexto europeu, porém também poderá propiciar a prática de voluntariado entre os jovens. A prática de voluntariado entre os jovens poderá ser uma forma de preparar a juventude para a entrada no mercado de trabalho, pois através dele poderão obter competências e conhecimentos que serão uma mais valia no seu futuro.

2.2.1. Conceito de Voluntariado e Voluntário

“When it comes to volunteering, each country has different notions, definitions and traditions. Volunteering is defined as all forms of voluntary activity, whether formal or informal. Volunteers act under their own free will, according to their own choices and motivations and do not seek financial gain. Volunteering is a journey of solidarity and a way for individuals and associations to identify and address human, social or environmental needs and concerns. Volunteering is often carried out in

support of a non-profit organisation or community-based initiative.” (Comissão Europeia, 2011)

De acordo com a lei portuguesa, o conceito 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” (Lei n.º 71/98, da Assembleia da República, 1998).

A mesma lei, considera que o “Voluntário” é caracterizado como “(...) O indivíduo que de forma livre, desinteressada e responsável se compromete, de acordo com as suas aptidões próprias e no seu tempo livre, a realizar ações de voluntariado no âmbito de uma organização promotora. A qualidade de voluntário não pode, de qualquer forma, decorrer da relação de trabalho subordinado ou autónomo ou de qualquer relação de conteúdo patrimonial com a organização promotora, sem prejuízo de regimes especiais constantes da Lei” (Lei n.º 71/98, da Assembleia da República, 1998).

O voluntariado pode-se dividir em formal e informal. O voluntariado formal ocorre quando o voluntário tem uma participação regular numa organização civil, ou governamental ou de uma empresa do setor privado. O voluntariado informal ocorre fora das estruturas organizacionais e pode ser realizada de diferentes formas, por exemplo, uma ajuda corrente ou não a uma pessoa ou a mobilização para responder a desastres humanitários (United Nations Volunteers [UNV], 2015). Através da United Nations Volunteers (UNV) (2019) conhece-se a percentagem de voluntariado na região da Comissão Económica das Nações Unidas para a Europa (UNECE) sendo que esta divide-se em 32% para o voluntariado formal e 68% para o voluntariado informal.

Na figura 5 encontra-se a cronologia das resoluções das Nações Unidas relacionadas com o Voluntariado.

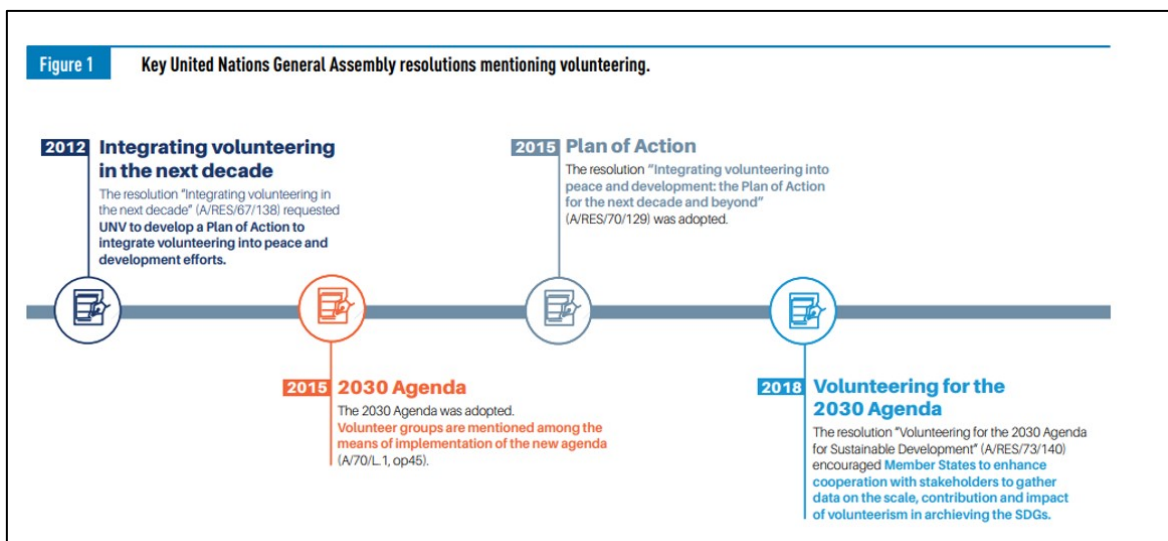


Figura 5: Cronologia das Resoluções das Nações Unidas (ONU) relacionadas com o Voluntariado. Fonte: (United Nations Volunteers [UNV], 2019).

2.2.2. Organizações Promotoras de Voluntariado

De acordo com o Decreto-Lei n.º 389/99, 30 de setembro, são consideradas organizações promotoras de voluntariado aquelas que reúnem condições para integrar voluntários/as, coordenar o exercício da sua atividade e desta forma desenvolver atividades nos seguintes domínios: cívico, da ação social, da saúde, da educação, da ciência e cultura, da defesa do património e do ambiente, da defesa do consumidor, da cooperação para o desenvolvimento, do emprego e da formação profissional, da reinserção social, da proteção civil, do desenvolvimento da vida associativa e da economia social, da promoção do voluntariado e da solidariedade social, ou em outros de natureza análoga.

Estas organizações são constituídas pelas organizações públicas da administração central, regional ou local ou outras pessoas coletivas de direito público ou privado, legalmente constituídas, que reúnem condições para integrar voluntários/as e coordenar o exercício da sua atividade (Lei n.º 71/98, 3 de novembro).

Para além destas também poderão ser incluídas organizações que não foram referidas anteriormente, mas que reúnem condições para integrar voluntários/as e coordenar o exercício da sua atividade. Para tal é necessário que o Ministério do Trabalho, da Solidariedade e da Segurança Social considere com interesse as suas atividades e relevante o seu funcionamento.

Ao abordar as Associações de Jovens Voluntários (AJV), não se pode, portanto, deixar de referir os órgãos e associações do Estado que promovem o associativismo Juvenil e, consequentemente, o voluntariado. São o Instituto Português do Desporto e da Juventude – IPDJ, a Federação Nacional das Associações Juvenis – FNAJ e o Conselho Nacional de Juventude – CNJ. De seguida, abordar-se-á a missão e visão de cada um destes órgãos.

A missão do IPDJ tem por base a execução de políticas direcionadas para as áreas do desporto e da Juventude, em colaboração com entidades públicas e privadas como, por exemplo, organizações desportivas e associações juvenis. Esta entidade trabalha diretamente na definição, execução e avaliação da política pública do desporto e da Juventude, bem como a preservação da ética no desporto. Para tal promovem a prática desportiva através da disponibilização de meios técnicos, humanos e financeiros. Na área da Juventude, o IPDJ dinamiza o apoio ao associativismo, ao voluntariado, à promoção da cidadania, à educação não formal, à informação e à mobilidade dos Jovens em Portugal e no estrangeiro. Também o IPDJ impulsiona o turismo jovem através das Pousadas da Juventude e o Cartão Jovem, de forma a facilitar a mobilidade e permitir ganhos na economia.

O IPDJ disponibiliza apoio financeiro às AJV, as quais poder-se-ão candidatar através do RNAJ. Este apoio designa-se por Programas de Apoio ao Associativismo Jovem (PAAJ) e divide-se em três programas, sendo eles:

- Programa de Apoio Juvenil (PAJ) – apoia o desenvolvimento das atividades das associações juvenis e respetivas federações;
- Programa de Apoio Estudantil (PAE) – apoia financeiramente o desenvolvimento das atividades das associações de estudantes;
- Programa de Apoio Infraestrutural (PAI) - apoia o investimento em infraestruturas e equipamentos que se destinem a atividades e instalações das AJV.

A FNAJ é a entidade que representa as Associações Juvenis com base local e regional, perante os poderes públicos e políticos. A entidade possui representação política com o objetivo de defender e promover os interesses do associativismo juvenil, nos poderes públicos. Esta entidade promove também a inclusão de jovens com menos oportunidades na sociedade. A FNAJ iniciou funções no dia 10 de maio de 1996, conta com 1000 associações filiadas e 500 000 jovens envolvidos. A sede da FNAJ situa-se no Porto. As principais áreas

de intervenção da FNAJ são: os Direitos Humanos da Juventude Portuguesa, os Valores do Associativismo Juvenil, o Apoio ao Associativismo Juvenil, o Trabalho em Rede Nacional e Internacional e as Políticas Locais e Nacionais de Juventude. A estrutura da FNAJ é constituída pelos seguintes órgãos:

- Direção (1 Presidente, 2 Vice-Presidentes, 1 Tesoureiro e 4 Vogais);
- Mesa da Assembleia Geral (1 Presidente, 1 Vice-Presidente e 3 Secretários);
- Conselho Fiscal (1 Presidente, 1 Vice-Presidente e 3 Secretários);
- Conselho Inter-Regional (1 Presidente, 1 Vice-Presidente e 17 Conselheiros) e
- Secretariado (1 Secretário Executivo, 1 Gestor Administrativo e Logístico, 2 Corpos Técnicos para os Gabinetes de “Estudos e Formação” e para a “Cidadania Jovem e Trabalho em Rede”, 1 Consultor para as Políticas de Juventude, 1 Consultor Financeiro e 1 Consultor Jurídico).

A FNAJ desenvolve diversos programas de promoção do voluntariado e contextualizados com a atualidade, um grande exemplo foi a campanha “*Desconfinar Jovem - A Tua Causa*”, que teve como objetivo consciencializar e sensibilizar a Juventude para o combate à pandemia Covid-19, através da disponibilização de informações nas redes sociais e no plano territorial, através de jovens voluntários que distribuíram material de proteção e alertaram outros jovens para a responsabilidade e segurança necessária, no contexto da pandemia.

Por sua vez, o Conselho Nacional de Juventude (CNJ), foi criado em 1985 e possui estatuto jurídico aprovado pela Assembleia da República, através da Lei n.º 1/2006, sendo a plataforma representativa das organizações de Juventude de âmbito nacional e abrange as diferentes formas do Associativismo Juvenil (cultura, ambiente, escutistas, estudantil, entre outras) (Conselho Nacional de Juventude, 2020).

A Missão do CNJ consiste em:

- Constituir uma plataforma de diálogo e de intercâmbio de posições e pontos de vista entre as organizações e conselhos de Juventude;
- Contribuir para o incentivo e desenvolvimento do Associativismo juvenil;
- Colaborar com os organismos da Administração Pública por meio da realização de estudos e oferecer informações relativas aos interesses juvenis e aos seus problemas atuais;

- Apoiar técnica e cientificamente as organizações de Juventude e os conselhos regionais de Juventude aderentes;
- Publicar e apoiar a divulgação de trabalhos sobre a Juventude;
- Promover o diálogo e o intercâmbio com organizações estrangeiras idênticas.

O CNJ foca-se, principalmente, nas seguintes áreas: Democracia, Participação e Associativismo; Educação, Ciência, Cultura e Inclusão; Saúde, Bem-estar e Desporto; Emancipação Jovem, Trabalho Digno e Habitação e, por fim, Inovação, Transformação Digital, Ambiente e Território.

É necessário mencionar também a existência do Registo Nacional do Associativismo Jovem, RNAJ, o qual consiste numa plataforma onde as Associações de Jovens Voluntários podem-se inscrever para obterem o registo e assim ficarem habilitadas a candidatarem-se a programas de apoio do IPDJ, sendo o registo um fator determinante para o acesso a esses programas de apoio. O RNAJ destina-se a Associações de Jovens e equiparadas a grupos informais de jovens.

Numa notícia de 2 de julho de 2018 do Jornal Público, é mencionado que 54 associações juvenis detinham presidentes com mais de 60 anos de acordo com os dados do RNAJ. Também é referido que 49,3% dos presidentes das associações juvenis estavam acima da idade da qual a lei considera um cidadão jovem. Face a esta situação, o Governo atuou alterando a Lei do Associativismo em 2019. Nesta alteração as AJV, só são consideradas como tal quando detêm 80% de associados com idade igual ou inferior a 30 anos, cujo órgão executivo é constituído por 80% de jovens com idade igual ou inferior a 30 anos e liderado por um jovem com idade igual ou inferior a 30 anos, à data da sua eleição. Anteriormente, as AJ só necessitavam de ter 75% de associados com idade igual ou inferior a 30 anos, com órgão executivo constituído por 75% de jovens de idade igual ou inferior a 30 anos e não mencionava a obrigatoriedade do presidente ser um jovem com idade igual ou inferior a 30 anos.

Como referido anteriormente, de acordo com alteração da Lei do Associativismo, são consideradas associações Juvenis aquelas que têm *“mais de 80% de associados com idade igual ou inferior a 30 anos, em que o órgão executivo é constituído por 80% de jovens com idade igual ou inferior a 30 anos e liderado por jovem com idade igual ou inferior a 30 anos à data da sua eleição”* (Lei n.º 57/2019, da Assembleia da República, 2019).

2.2.3. Plano Nacional da Juventude

O Plano Nacional da Juventude (PNJ), datado de 4 de setembro de 2018, trata-se de um plano com a missão de coordenar a política da Juventude em Portugal e reforçar a proteção dos direitos das pessoas jovens, conforme o artigo 70.º da Constituição Portuguesa. Este documento tem como referências internacionais a Organização das Nações Unidas (ONU), o Conselho da Europa, a União Europeia, a Comunidade dos Países de Língua Portuguesa (CPLP) e o Organismo Internacional da Juventude para a Ibero-América. O PNJ está ao encargo do IPDJ, na medida que é a entidade coordenadora do plano e caberá a este desenvolver as políticas de Juventude. O documento publicado representa as medidas delineadas até ao final do ano de 2021.

O PNJ pretende o equilíbrio entre políticas para a Juventude e as políticas dirigidas a grupos de situação mais vulnerável. Neste documento, a Juventude é referida como um grupo social complexo, englobando várias pessoas com diferentes condições socioeconómicas, nacionalidades, características que fazem parte da sua identidade e exercem influência na sociedade.

A importância deste documento não se deve só à delimitação das políticas de Juventude, como também representa uma forma de combater alguns dos principais desafios do país atualmente como, por exemplo, o envelhecimento da população e o despovoamento do interior. Até 2018, Portugal não possuía um Plano Nacional para a Juventude, contudo existiam outros programas, iniciativas e projetos direcionados para a Juventude. Para a criação do 1.º PNJ, como é referido neste documento foi necessário recorrer a um processo de auscultação junto das pessoas jovens, no qual pretendeu-se perceber as dificuldades, desafios e condições da Juventude em Portugal e também foram utilizadas fontes secundárias como, por exemplo, estatísticas e investigação qualitativa atualizada sobre a atualidade dos jovens.

Na imagem seguinte pode-se observar a estrutura do PNJ, bem como os seus domínios-chave, os temas-chave e outras áreas relevantes. Os domínios-chave distinguem-se dos temas-chave na medida que os primeiros representam as áreas em que os jovens encontram mais dificuldades na sua transição para a vida adulta. Por sua vez, os temas-chave representam áreas mais abrangentes. As outras áreas relevantes abrangem planos de ação setoriais divididos pelas áreas sendo elas: da administração interna; da cultura; da defesa; do desporto; da agricultura, florestas e desenvolvimento rural; da defesa; da justiça e do mar.

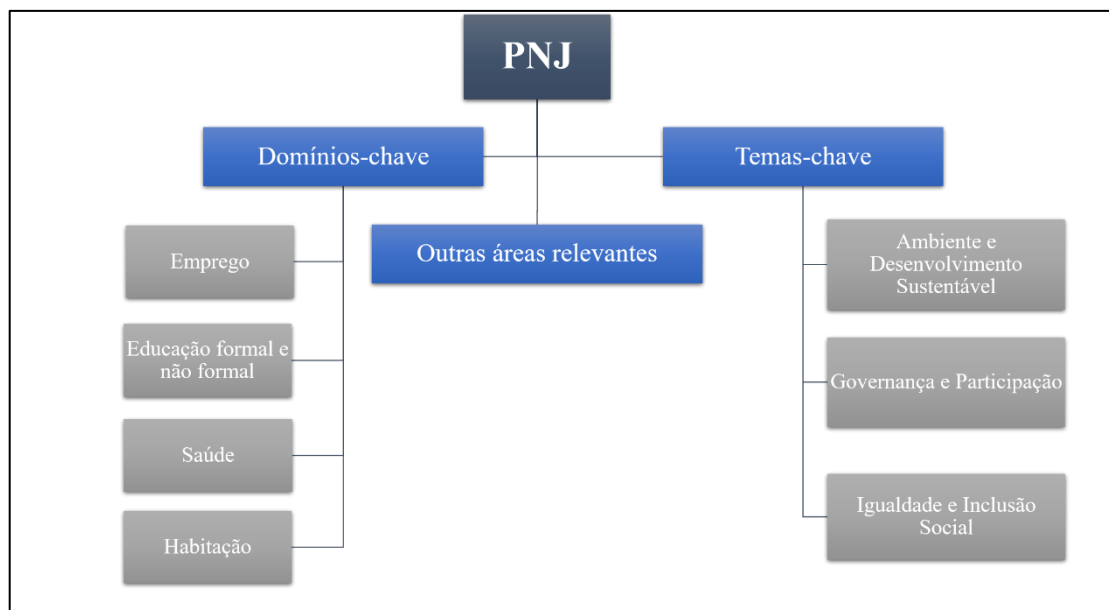


Figura 6: Estrutura do Plano Nacional da Juventude 2018-2021. Fonte: Elaboração própria com base do documento do Plano Nacional da Juventude 2018-2021. (2020).

Como se pode verificar na Figura 6 os Domínios-chave dividem-se em três categorias sendo elas o Emprego, a Saúde, Habitação e a Educação Formal e não Formal. Os Temas-chave dividem-se também em três categorias sendo elas o Ambiente e Desenvolvimento Sustentável, a Governança e Participação e a Igualdade e Inclusão Social. Cada uma destas categorias contém objetivos, metas, atividades e entidades envolvidas para desenvolverem cada área e cumprirem o que foi delineado no PNJ.

3. Metodologia

3.1. Estratégia de Investigação

“Em função da natureza do problema que se pretende estudar no decorrer de uma investigação, assim deverá ser adotada uma determinada estratégia de investigação e o correspondente desenho de pesquisa.” (Santos & Lima, 2019).

A investigação retrata-se como um processo que pretende encontrar respostas a uma determinada pergunta, sendo que a procura pela solução não é exclusivamente do investigador, mas também de outras entidades. Como tal, um bom investigador deverá partilhar as suas conclusões obtidas pela sua investigação. (Turabian, 2018)

A estratégia de investigação adotada nesta dissertação remete para a investigação da aplicação das práticas de Gestão de Recursos Humanos nas Associações de Jovens Voluntários, e a escolha da metodologia adotada (cf. secção 3.2) garante o alcance do principal objetivo de investigação que poderá ser considerado quase holístico, uma vez que ir-se-á observar e analisar não só a perceção do Gestor de RH, como também a perceção do Jovem Voluntário, garantido assim uma visão mais geral e completa das PGRH neste tipo de organizações.

Portanto, foi realizada uma recolha de informação qualitativa de natureza exploratória, sob a forma de entrevistas individuais e semiestruturadas, e também uma recolha de informação quantitativa de natureza descritiva, sob a forma de questionários. Após a aquisição dos dados foram aplicados os procedimentos e testes estatísticos adequados à análise dos mesmos.

3.2. Metodologia e Técnicas utilizadas

A metodologia adotada nesta investigação consistiu numa abordagem mista, uma vez que numa fase inicial realizaram-se entrevistas semiestruturadas às Associações de Jovens Voluntários e, posteriormente, materializou-se a abordagem quantitativa através da aplicação de um questionário aos Jovens Voluntários. Desta forma, foi possível perceber quais são as práticas de GRH aplicadas pelos gestores de RH das Associações e como são compreendidas pelos jovens voluntários. Isto possibilitou ter, não só a visão do Gestor de RH, como também a visão do Jovem Voluntário. De acordo com Tashakkori e Teddlie (1998), neste tipo de metodologia, as técnicas de abordagem quantitativa e qualitativa

poderão ser utilizadas na mesma fase ou em fases diferentes do estudo o que sustenta, em termos teóricos, o procedimento adotado neste trabalho.

Primeiramente, foi criado o guião de entrevistas semiestruturadas e de seguida foi realizada a pesquisa e seleção das Associações onde posteriormente foram aplicadas as entrevistas. Em simultâneo iniciou-se a criação e aplicação de um questionário geral, para os voluntários das Associações, às quais foram aplicadas as entrevistas anteriores. O questionário realizado teve como base o estudo desenvolvido por Magalhães (2014). Por fim, os resultados obtidos com o questionário foram submetidos a testes estatísticos adequados por forma a validar as conclusões da investigação.

A escolha de uma abordagem metodológica mista deve-se ao facto de esta metodologia ter potencialidades para garantir o alcance dos objetivos propostos neste trabalho (Tashakkori & Teddlie, 1998).

3.3. Procedimento

Devido ao contexto pandémico que inesperadamente invadiu Portugal durante a realização deste trabalho de investigação, as entrevistas semiestruturadas foram realizadas via plataforma *Zoom* com os responsáveis de Recursos Humanos das sete Associações que aceitaram participar neste estudo. A análise das entrevistas semiestruturadas será descrita mais detalhadamente na secção 4.1. desta dissertação. Importa também referir que durante a realização das entrevistas semiestruturadas foi utilizado o *Google Docs* para mostrar o Guião da Entrevista Semiestruturada (Anexo A.I).

No que se refere ao questionário aos Jovens Voluntários, este foi aplicado on-line por recurso à plataforma *Google Docs*. e posteriormente, foi utilizado o software *Statistical Package for Social Science* (SPSS) versão 25, para tratamento dos dados recolhidos. Aos inquiridos foi garantida a total confidencialidade dos dados recolhidos e assegurado o seu anonimato. Conforme especificado na secção 4.2.1., a amostra foi recolhida junto a sete Associações de Jovens Voluntários e o processo da amostragem foi não aleatório intencional dado que foi solicitado aos responsáveis de RH o encaminhamento do questionário aos seus voluntários.

3.4. Variáveis em estudo

O questionário realizado teve por base o estudo desenvolvido por Magalhães (2014) e a divisão das PGRH em oito dimensões é uma adaptação da escala de PGRH de Cesário (2013). Essas oito variáveis consideradas foram descritas previamente na secção 2.1 desta dissertação e encontram-se esquematizadas sumariamente na tabela 2.

Tabela 2: Escala das Práticas de Recursos Humanos. Fonte: Elaboração Própria.

Dimensões	Descrição	Itens	Tipo de variável
Recrutamento & Seleção	Retrata-se por ter como objetivo perceber como é realizado o processo de recrutamento e seleção dos novos colaboradores de uma organização.	C11	Todas Qualitativas - Ordinais (escala de Likert de 5 níveis)
		C12	
		C13	
Integração e Acolhimento	Retrata-se por ter como objetivo compreender como se realiza o processo de acolhimento e integração do novo colaborador, na qual é prestado o apoio necessário para uma melhor integração.	C21	
		C22	
		C23	
Formação	Retrata-se por ter como objetivo a avaliação da importância da capacitação dos colaboradores para as suas funções e por consequência a melhoria do seu desempenho.	C31	
		C32	
		C33	
Avaliação de Desempenho	Retrata-se por ter como objetivo perceber como se procede a avaliação do desempenho dos colaboradores e a execução das práticas de RH, aplicadas até ao momento.	C41	
		C42	
		C43	
Gestão de Carreiras	Retrata-se por ter como objetivo compreender a evolução das competências pessoais e profissionais do indivíduo e a sua progressão da Carreira.	C51	
		C52	
		C53	
Sistema de Recompensas	Retrata-se por ter como objetivo perceber como a associação procede ao reconhecimento do colaborador, como forma de o motivar e premiar pelo seu trabalho na organização.	C61	
		C62	
		C63	
Comunicação	Retrata-se por ter como objetivo perceber se a comunicação é bem transmitida aos colaboradores e da melhor forma para estes desempenharem o seu trabalho.	C71	
		C72	
		C73	
Celebração	Retrata-se por ter como objetivo compreender o impacto dos eventos de reconhecimento na motivação do colaborador.	C81	
		C82	
		C83	

Na tabela seguinte também poderemos observar a escala da Motivação para a Prática de Voluntariado e as dimensões abordadas.

Tabela 3: Escala da Motivação para a Prática de Voluntariado. Fonte: Elaboração própria.

Escala de Motivação para a Prática de Voluntariado			
Dimensões	Descrição	Itens	Tipo de variável
Continuidade	Retrata-se por ter como objetivo perceber a vontade de continuar e se haverá um aumento do compromisso para com a Associação.	D1	Todas Qualitativas - Ordinais (escala de Likert de 5 níveis)
Motivação intrínseca	Retrata-se por ter como objetivo perceber se o colaborador sente-se motivado na Associação.	D2	
Saída	Retrata-se por ter como objetivo compreender a intenção de saída de um colaborador.	D3	

3.5. Modelo e hipóteses de investigação

Tendo em conta a diversidade de interações que caracterizam as PGRH, foi necessário analisar várias teorias subjacentes a este conceito até construir o modelo de investigação (cf. Figura 7) que articula as variáveis estudadas com os objetivos propostos. Face à revisão da literatura efetuada, no que se refere às PGRH o modelo de investigação adotado considera a variável PGRH composta pelas oito dimensões ilustradas na Tabela 2. Adicionalmente foi considerada como variável de *output* a motivação para a prática de voluntariado entre os jovens.

Com o modelo de investigação construído (cf. Figura 7) pretende-se caracterizar as PGRH nas oito dimensões consideradas, assim como asseverar qual a influência dessas dimensões na motivação para a prática de voluntariado, ilustradas nas hipóteses H1, H1a, H1b,..., H1h. Pretende-se igualmente analisar as diferenças entre os vários grupos subjacentes à caracterização dos jovens voluntários (variáveis de *input*) no que se refere à motivação para a prática de voluntariado (variável de *output*), ilustradas nas hipóteses Hi, para $i = 2, \dots, 5$, e também analisar as diferenças entre os grupos subjacentes à caracterização dos jovens voluntários em relação aos grupos subjacentes às oito dimensões consideradas nas PGRH, ilustradas nas hipóteses Hj, Hja, Hjb,..., Hjh, $j=6, \dots, 9$ da Figura 7.

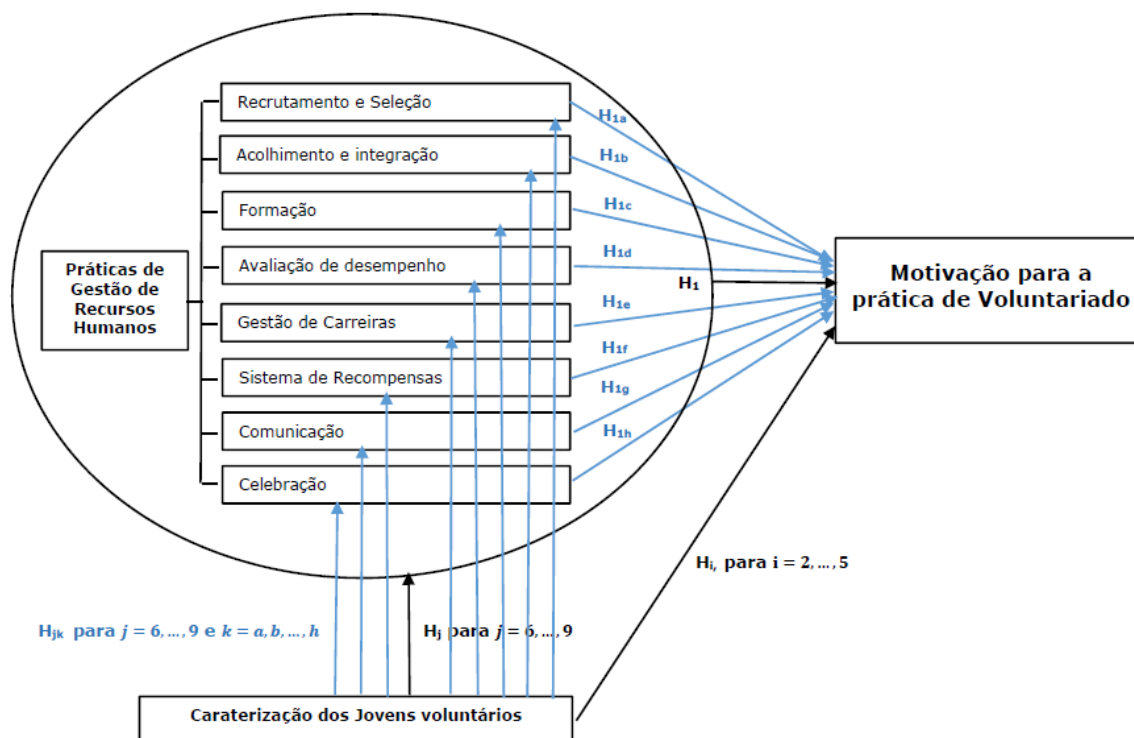


Figura 7: Modelo de Investigação. Fonte: elaboração própria.

Tendo este modelo como base de investigação, foram formuladas algumas hipóteses que descrevemos de seguida e que posteriormente serão validadas. A este respeito cumpre referir que as hipóteses de investigação são suposições empiricamente plausíveis que surgem na sequência do modelo de investigação adotado e que poderão, ou não, ser confirmadas através dos dados obtidos na pesquisa (Gouveia, 2012). A formulação das hipóteses fornece, portanto, um fio condutor à investigação, pois a partir do momento que são formuladas, o investigador tem um rumo a seguir e um conjunto de conjecturas a validar.

Após a revisão da literatura acerca das PGRH, verificou-se que existem vários estudos (e.g., Serra, 2019 e Correia, 2016) que apontam para a existência de uma relação entre a implementação de PGRH adequadas e a motivação dos colaboradores. Nesse sentido, surgiu a primeira hipótese de investigação:

Hipótese 1: As Práticas de Gestão de Recursos Humanos predizem, positiva e significativamente, a motivação para a prática de voluntariado.

Assim, espera-se que quanto mais positiva for a perceção do voluntário em relação às PGRH, maior será a sua motivação. Para uma análise mais completa desta correlação positiva esperada, realizar-se-á o teste considerando as PGRH no seu todo, mas também

considerando cada uma das oito dimensões associadas às PGRH estudadas em separado conforme especificado de seguida:

Hipótese 1a: O Recrutamento e Seleção prediz, positiva e significativamente, a Motivação para a prática de voluntariado.

Hipótese 1b: O Acolhimento e Integração prediz, positiva e significativamente, a Motivação para a prática de voluntariado.

Hipótese 1c: A Formação prediz, positiva e significativamente, a Motivação para a prática de voluntariado.

Hipótese 1d: A Avaliação de Desempenho prediz, positiva e significativamente, a Motivação para a prática de voluntariado.

Hipótese 1e: A Gestão de Carreiras prediz, positiva e significativamente, a Motivação para a prática de voluntariado.

Hipótese 1f: O Sistema de Recompensas prediz, positiva e significativamente, a Motivação para a prática de voluntariado.

Hipótese 1g: A Comunicação prediz, positiva e significativamente, a Motivação para a prática de voluntariado.

Hipótese 1h: A Celebração prediz, positiva e significativamente, a Motivação para a prática de voluntariado.

No que se refere à caracterização dos jovens voluntários, as dimensões estudadas permitem formular várias hipóteses de estudo relativamente à motivação, nomeadamente:

Hipótese 2: Existem diferenças significativas quanto ao género no que diz respeito à motivação para a prática de voluntariado.

Pretende-se testar se um dos géneros (Feminino ou Masculino) está mais motivado para prática de voluntariado, e se essa diferença é (ou não) estatisticamente significativa.

Hipótese 3: As habilitações literárias predizem, positiva e significativamente, a motivação para a prática de voluntariado.

De uma forma empírica, espera-se que quanto maior for o grau académico do jovem voluntário, maior será a sua motivação.

Existem estudos que afirmam que quanto maior for o número de anos que o colaborador está na organização, menor será a sua intenção de saída, uma vez que o indivíduo investiu tempo e esforços naquela organização durante os anos em que lá esteve (Becker, 1960). Deste modo, espera-se que quanto há mais tempo o voluntário colabore com a Associação, maiores sejam os seus níveis de motivação, dando origem à quarta hipótese:

Hipótese 4: A antiguidade no voluntariado prediz, positiva e significativamente, a motivação para a prática de voluntariado.

De modo análogo, a quinta hipótese foi formulada considerando o número de horas de voluntariado uma variável preditora da motivação:

Hipótese 5: O número de horas por semana que o Jovem Voluntário dedicada ao voluntariado prediz, positiva e significativamente, a motivação para a prática de voluntariado.

Adicionalmente, as dimensões estudadas para caraterizar os jovens voluntários, quando relacionadas com as PGRH, permitiram formular mais algumas conjecturas.

Hipótese 6: Existem diferenças significativas quanto ao género no que diz respeito à perceção das PGRH.

Desta forma, pretende-se testar se um dos géneros (Feminino ou Masculino) tem uma perceção mais positiva em relação às PGRH, e se essa diferença é ou não, estatisticamente significativa. Do mesmo modo que anteriormente, realizar-se-á o teste da hipótese H6 considerando as PGRH no seu todo, mas também considerando cada uma das oito dimensões associadas às PGRH em separado obtendo assim as hipóteses H6a, H6b,..., H6h ilustradas no modelo de investigação (Figura 7).

Hipótese 7: As habilitações literárias predizem, positiva e significativamente, a perceção das PGRH.

Nesta hipótese espera-se que quanto maior for o grau académico do jovem voluntário, mais positiva seja a sua perceção em relação às PGRH, igualmente no seu todo e em cada uma

das oito dimensões estudadas nas PGRH em separada obtendo as hipóteses H7, H7a, H7b,..., H7h do modelo de investigação.

De modo semelhante formularam-se as duas seguintes hipóteses considerando a dimensão antiguidade e a dimensão número de horas de voluntariado considerado as PGRH no seu todo e separadamente em cada uma das oito dimensões.

Hipótese 8: A antiguidade no voluntariado prediz, positiva e significativamente, a perceção das PGRH.

Hipótese 9: O número de horas por semana que o Voluntário dedicada ao voluntariado, prediz positiva e significativamente, a perceção das PGRH.

Por fim, considerámos pertinente considerar uma hipótese adicional não ilustrada no modelo de investigação e que diz respeito á diferenciação das Associações no que se refere à sua localização geográfica e às PGRH.

Hipótese 10: Existem diferenças significativas entres as Associações de Jovens Voluntários no que diz respeito à localização geográfica das mesmas e às PGRH.

3.6. Operacionalização

Antes de ser realizado o questionário aos inquiridos, foi realizado um pré-teste a um conjunto de nove pessoas com o intuito de verificar as propriedades estruturais e psicométricas do questionário. As respostas permitiram-nos avançar com o estudo e a sua posterior aplicação nas sete Associações de Jovens Voluntários.

4. Estudo de Caso

O estudo de caso encontra-se dividido em duas partes. A primeira parte remete para a análise das entrevistas semiestruturadas realizadas a sete Associações de Jovens Voluntários. A segunda parte incide na análise do questionário realizado aos Voluntários dessas mesmas Associações.

4.1. Análise das Entrevistas Semiestruturadas

A entrevista semiestruturada encontra-se dividida em quatro partes. A primeira parte aborda o Entrevistado e a Organização, a segunda parte a Função de RH, a terceira parte os Voluntários e a quarta parte as Práticas de Gestão de Recursos Humanos (PGRH). As entrevistas semiestruturadas foram realizadas através da plataforma *Zoom*, aos responsáveis de Recursos Humanos (RH) das sete Associações de Jovens Voluntários (AJV) que participaram nesta entrevista e, posteriormente, no questionário aos Voluntários. As sete Associações pertencem a duas redes internacionais de Associações de Jovens Voluntários, sendo elas a AIESEC e a Erasmus Student Network (ESN), em que três das entrevistas pertencem à primeira e as restantes quatro à segunda. Desta forma as entrevistas semiestruturadas foram realizadas com a AIESEC Coimbra, AIESEC Lisboa ISEG, AIESEC Minho, AIESEC Porto, ESN Coimbra, ESN Lisboa, ESN Minho e ESN Porto. De acordo com o *website* da AIESEC, esta Associação trabalha em 120 países e conta com 38.882 membros associados. Já a ESN, segundo o seu *website*, encontra-se em 42 países, 539 seções locais e 15.000 voluntários e oferece os seus serviços a 350.000 estudantes. Decerto, estas duas Associações são das maiores Associações de Jovens Voluntários da Europa e, possivelmente, do mundo. Ambas trabalham a nível local, nacional e internacional.

A AIESEC foi criada a 1948, tendo já 72 anos e é uma organização sem fins lucrativos. Foi fundada após a Segunda Guerra Mundial e a sua missão é alcançar a paz e o desenvolvimento do potencial humano. Isto é concretizado através de experiências internacionais de intercâmbio cultural entre jovens com idades compreendidas entre os 18 e os 30 anos. Todas as experiências da AIESEC estão relacionadas com o desenvolvimento da liderança, tanto para as pessoas que as realizam, como voluntariado ou estágio, como também para as pessoas que colaboram dentro da organização. Os Valores da AIESEC estão relacionados

com a Liderança e é composta por quatro qualidades da mesma, sendo elas, Solution Oriented, World Citizen, Self Aware e Empowering Others.

Como pertencem à rede da AIESEC, os comités locais em Portugal partilham a mesma missão, visão e valores da AIESEC. A AIESEC em Portugal tem oito comités locais que se localizam em Aveiro, Coimbra, Minho, Porto e Lisboa, sendo que em Lisboa existem 4 comités localizados na Católica Lisbon School of Business & Economics, ISCTE-IUL, ISEG e Nova *School of Business and Economics*.

Por sua vez a ESN, foi criada em 1989, contando com 31 anos e também é uma Associação sem fins lucrativos. De acordo com o representante de RH da ESN Lisboa, a missão *“é o enriquecimento da sociedade através dos Estudantes Internacionais e depois temos a questão da visão e nós também, mais uma vez, aliamos-nos, às raízes da ESN Internacional. A visão deles em 2025 é ter uma ESN mais forte, uma rede global, uma geração de Erasmus que pretende melhorar a educação internacional e, mais lógico, a experiência para os seus próprios estudantes e a oportunidade que lhes é dada”*.

Os Valores da ESN são:

- *“Unity in diversity, diversity in the unity”*, isto é, “União na diversidade, diversidade na união”. Com este lema a ESN quer transmitir que os seus voluntários são pessoas com características e culturas diferentes, mas estão unidas e partilham o mesmo objetivo;
- *“Students helping students”*, ou seja, são Estudantes a ajudar Estudantes, ou seja, os estudantes voluntariam-se para ajudar os estudantes internacionais que fazem parte do programa *Erasmus*, ou de outro programa de mobilidade, de modo a integrá-los na escola onde vão fazer o seu programa, na cidade onde vão ficar e até na própria sociedade que os recebe;
- *“Fun in friendship and respect”*, criar relações baseados no respeito;
- *“International dimension of the life”*, têm uma mente aberta e gostam de conhecer novos países, novas culturas, cooperar e especialmente de “derrubar fronteiras”;
- *“Love for Europe as an area of peace and cultural exchange”*, tendo uma visão de internacionalização, a ESN apoia a visão e a cultura da Europa e pode-se afirmar que são pró-europeus (ESN - Erasmus Student Network, 2020).

A ESN em Portugal conta com quinze seções sendo estas localizadas nas cidades de Coimbra, Lisboa, Porto, Évora, Vila Real, Aveiro, Covilhã, Braga e Guimarães (ESN Minho), Faro, Leiria, Bragança, Tomar, Castelo Branco, Almada e, por fim, na ilha da Madeira. Como parte da rede ESN, as seções locais partilham a mesma visão, missão e valores. O público-alvo da ESN são os estudantes internacionais, independentemente do programa de mobilidade em que se encontram. Os seus voluntários, geralmente, são estudantes universitários e têm idades compreendidas entre os 18 e os 30 anos.

O Organograma das organizações são semelhantes entre as redes, na ESN este é composto por Direção (com membros que variam entre 3 e 5), a Assembleia Geral (com 3 membros a desempenhar funções), Conselho Fiscal (com 3 membros a desempenhar funções) e departamentos relacionados com as atividades da organização, recursos humanos e projetos ou causas sociais. A AIESEC é dividida por presidente e Diretores dos departamentos de áreas diferentes como por exemplo Recursos Humanos, Projetos Sociais e Financeiro e jurídico.

No que se refere às entrevistas semiestruturadas realizadas às sete Associações pertencentes à AIESEC e à ESN, podemos concluir que de uma forma geral a função de RH, geralmente está ao encargo de um coordenador de RH ou a um departamento desta área. Em algumas situações o Vice-presidente supervisiona o departamento de RH e trabalha em conjunto com o mesmo. O manual de funções, regra geral, é dividido em vários documentos de apoio às diferentes partes das PGRH bem como de outras áreas das AJV. Também o conhecimento de certos cargos pode ser transmitido na passagem de pasta. As responsabilidades do gestor de RH são compostas por: o recrutamento e seleção; a aplicação de técnicas de seleção (entrevistas e dinâmicas de grupo); o acolhimento e integração; garantir os objetivos da organização; em alguns casos a aplicação de sistema de recompensas; garantir a continuação dos membros; garantir a satisfação dos membros e incentivá-los a continuar o seu trabalho; resolver problemas como por exemplo a integração, entre outros; gestão dos membros; organizar atividades de teambuilding e de formação e capacitação dos voluntários;

Alguns dos maiores desafios na aplicação das práticas de RH, apresentadas pelos representantes das Associações foram as seguintes:

i.) diferenciação de características, comportamentos e atitudes entre membros e desta forma o que motiva um membro poderá não motivar outro e as organizações adaptam a sua estratégia para funcionarem no seu todo;

ii.) os voluntários, quando começam a colaborar com a organização, podem ser recetivos a trabalhar numa das áreas de trabalho desta (desafio pela positiva);

iii.) ter voluntários com conhecimentos em áreas específicas que não são passíveis de ensinar dentro da organização, por exemplo conhecimentos de Informática e Design gráfico;

iv.) realidades diferentes entre as secções da rede em que estão inseridas e assim o que funciona numa das secções poderá não funcionar noutra;

v.) dependendo dos casos, a dimensão da organização poderá dificultar o acompanhamento do voluntário. Uma organização maior poderá ter alguma dificuldade em acompanhar todo o trabalho dos voluntários; a participação de todos os voluntários num evento.

A visão da GRH das Associações consiste em fomentar o trabalho de equipa e promover o sentimento de pertença à organização, onde são criadas relações de amizade entre os membros, no desenvolvimento não só como voluntários, mas também no seu desenvolvimento pessoal e profissional, na adaptação constante no sentido de perceber o que funciona bem e mal, e posteriormente, encontrar soluções. Também deve-se referir a adaptação das PGRH aos membros da organização, uma vez que existe muita rotatividade e as características dos membros modificam-se e diferem entre si.

As funções dos Voluntários dependem da sua antiguidade na organização e do departamento em que estão inseridos. Desta forma podem variar entre a organização de atividades, fazer orçamentos; falar com empresas ou entidades institucionais para fazerem uma determinada atividade; a gestão de equipa e RH.

Ao longo da entrevista semiestruturada detetaram-se alguns dos desafios das PGRH das AJV, sendo eles a Rotatividade, a Motivação e a Gestão de Tempo. A Rotatividade na medida em que por serem Associações de Jovens Voluntários, estes têm um percurso curto na Associação de Jovens, pois por razões pessoais acabam por sair para darem seguimento à sua vida profissional e/ou pessoal que muitas vezes não conseguem conciliar com o

voluntariado. Isto cria alguma rotatividade de cargos e dependendo dos casos, as direções podem mudar de ano para ano. A Gestão de Tempo deve-se à disponibilidade de tempo que os voluntários dedicam à Associação. Por vezes é difícil para eles conciliarem a escola com o trabalho que realizam na organização. A Motivação no sentido de pôr serem jovens e terem características diferentes uns dos outros poderão ter motivações diferentes pois o que os incentiva poderá ser diferente consoante a personalidade do colaborador. A competitividade para ser “o melhor voluntário”, pode funcionar com um membro e não funcionar com outro.

Os pontos fortes deste tipo de Associações, como poderemos ver no quadro seguinte são a formação e capacitação dos jovens e a versatilidade de áreas. Também devemos destacar a importância das redes sociais e plataformas de apoio à comunicação, quer interna e externa, nas Associações de Jovens Voluntários. Outra característica a apontar a estas AJV é o facto de elas terem um glossário próprio, no sentido de alguns termos serem próprios à organização, um dos exemplos é os nomes atribuídos aos novos membros e a membros associados, como por exemplo “Newbie” e “ESNrs” respetivamente. Também alguns cargos têm termos aplicados a eles, como por exemplo “Teamleaders” e “Managers”.

O quadro seguinte apresenta a análise das respostas recolhidas, acerca das PGRH, pelas entrevistas semiestruturadas e a sua respetiva interpretação. Neste quadro também se encontram perguntas fora do Guião da Entrevista Semiestruturada. Uma vez que 2020 foi um ano marcado pela pandemia do Covid-19, foi pertinente questionar como esta pandemia as afetou e o que poderia mudar no futuro. Como é claro, pelas respostas que se podem observar de seguida, a Covid 19 afetou as AJV, porque não podiam realizar o seu trabalho habitual, no entanto devemos destacar a capacidade de adaptação das AJV, que apesar de não conseguirem realizar o seu trabalho encontraram formas de motivar e capacitar os seus membros e públicos-alvo sem os sobrecarregar. Além desta pergunta, houve uma curiosidade de perceber como estas AJV obtêm financiamento para fazer face aos custos organizacionais. Apesar de serem organizações sem fins lucrativos, não deixam de ter custos organizacionais, como por exemplo concretizar atividades da organização e manter o escritório das suas AJV. Esta pergunta foi pertinente, pois permitiu-nos saber que as atividades realizadas são a preço/custo e que algumas destas AJV têm apoios das entidades institucionais (Universidades, Faculdades, Institutos Politécnicos) em que estão inseridas. Esta pergunta também nos permitiu perceber o desconhecimento, por parte de algumas AJV, de alguns apoios oferecidos às Associações de Jovens Voluntários pelo IPDJ. Para além

disso percebemos que a obtenção destes mesmos apoios é um processo moroso e muito burocrático.

Tabela 4: Respostas das Entrevistas Semiestruturadas sobre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos. Fonte: Elaboração própria.

PGRH	Categoria	Pontos principais	Interpretação
	Recrutamento e Seleção (a)	a.14¹: TODOS: “Divulgação pelas redes sociais.”; E1² e E2: “faz eventos nas faculdades. Então ou vamos as salas e fazemos uma apresentação de 5 minutos ou nós temos bancas nas faculdades para apresentar”; E2 e E4: Também “mouth to mouth”; E3 e E7: “costumávamos por também pósteres nas universidades e cartazes, mas agora não podemos então vai ser praticamente tudo online.” Entrevista E5, E6 e E7: “através do e-mail. Mandamos e-mail para os vários núcleos, as várias associações das escolas da Universidade.” a.15: E1, E2 e E3: “um link em que as pessoas inscrevem se nesse link com os seus dados e depois tendo em conta o número de pessoas que nós vamos tendo inscritas nós marcamos dinâmicas de grupo.” “implementamos certas tasks então são tarefas com por exemplo uma atividade que eles têm que gravar um vídeo a resolver essa atividade. Pode ter diversos tópicos associados a organização de maneira que eles entendam o que é que é suposto fazer. Depois dessa task eles são passados para entrevista.” E4 e E7: “A 1ª. fase é a fase de candidaturas, a 2ª. fase de entrevistas, a 3ª-fase dinâmicas de grupo e por fim a 4ª. fase integração.” E5: “o voluntário que quer voluntariado manda-me uma candidatura que pode incluir, normalmente, inclui curriculum vitae, mas não tem que incluir, mas dá-me jeito para perceber o que é que a pessoa fez ao longo da sua vida académica e estudantil. Depois esses cvs e candidaturas são avaliadas, ver se vão de encontro com o que procuramos num voluntário. Depois é marcado uma entrevista. Depois da entrevista podem ser aceites a entrar dentro da organização ou não.”	A14: A divulgação é realizada principalmente pelas redes sociais. Também é feita através de email da universidade; do “boca-a-boca”, cartazes e bancas e eventos onde são apresentadas as organizações” A15: O processo de recrutamento varia consoante a organização, mas dois dos modelos principais são: - Modelo 1: Primeira Fase de candidaturas; Segunda Fase de dinâmicas de grupo; Terceira fase de Implementar tasks, ou tarefas a cumprir; Quarta fase de Entrevistas; - Modelo 2: Primeira fase de candidaturas; Segunda Fase de entrevistas; Terceira fase de dinâmicas de grupo; e Quarta fase de integração; a.16: Alguns dos critérios de seleção são serem jovens, a

¹ Número da pergunta referente ao Guião das Entrevistas Semiestruturadas (Anexo A)² Ei – Entrevistado número i, para i=1,2,..., 7

E6: “Fazemos quase sempre um mês de divulgação, como já disse anteriormente através das redes sociais e do email institucional da Universidade. Fazemos depois uma reunião onde fazemos uma sessão de esclarecimentos onde explicamos o que fazemos, o que é a associação, quais são os objetivos e dar a conhecer os vários departamentos para dar a conhecer o que acontece na associação. Depois marcamos a entrevista individual e depois as dinâmicas de grupo”

a.16:

E2: “pessoas participativas, pessoas comunicativas que consigam comunicar bem. Muitas pessoas que consigam vender porque nós temos diversas equipas de vendas e nós precisamos de vender os nossos projetos e também aos jovens. Ao mesmo tempo estamos à procura de pessoas com mente aberta”;

E5: “. Nós queremos sempre pessoas jovens, que tenham tido experiência internacional, que sejam extremamente tolerantes”;

E6: “nós estabelecemos alguns critérios e para não selecionar seguimos muito por esses critérios. Se precisamos de muita gente com x características vamos nos focar nisso. Mas também nunca excluindo alguém que nós achamos que será bom na organização.”

E7: “Se são proativos, se ajudam quando é necessário se são criativos. [...] Se são desenrascados, sobretudo se tem espírito de equipa se os valores deles se enquadram com os nossos valores.”

a.17:

E4: “Nós temos um processo sim, para fazer o recrutamento. Temos o processo das 4 fases e o trabalho antes e o trabalho depois, porque o recrutamento, na realidade, só acaba quando eles passam a membros associados”;

E1: “Sim, esse processo (recrutamento) está em online geralmente a AIESEC internacional passa o modelo e a diretoria nacional vai adaptar para a realidade do nosso país e aí eles passam para a nossa realidade local.”

Entrevista 6: “Sim, o recrutamento nós, normalmente, fazemos 2 vezes por ano. No início de cada semestre e normalmente as etapas de recrutamento são aquelas que mencionei anteriormente.”

participação, a comunicação, a proatividade; e sobretudo os seus valores estarem enquadrados com a organização;

a.17: Sim, têm um processo de recrutamento.

a.18: As técnicas utilizadas são as dinâmicas de grupo, as candidaturas e as entrevistas

a.19: As principais razões serão a disponibilidade do candidato, não cumprir com requisitos e mais uma vez sobretudo os seus valores não estarem enquadrados com a organização.

a.20: As áreas onde existe maior dificuldade em recrutar colaboradores variam consoante a organização e as necessidades das mesmas. Algumas das áreas são as IT e o Design gráfico por serem áreas, mas específicas e difíceis de ensinar dentro da organização;

a.21: Os incentivos à permanência dos voluntários passam muito pelo aumento do espírito de equipa, através de teambuildings e retiros, pela formação e pelo

		a.18: TODOS: “Entrevista”; E1, E2, E3, E4, E5 e E7: “candidaturas”; E1, E2, E3, E4 e E7: “dinâmicas de grupo”; E1, E2 e E3: “implementar tasks”; a.19: E2: “pessoas que não estejam de certa forma afiliados com o nosso propósito também temos muita gente que só quer este tipo de experiências para currículos. [...] depende muito do certo comportamento que pessoa demonstra durante todo o processo se é alguém que não é responsivo, que não está disposto a abdicar de algum tempo para fazer isso não sabemos quanto tempo é que essa pessoa é capaz de dedicar.” E4: “Uma das principais razões para que não aceitamos um candidato é devido a disponibilidade que eles apresentam. [...] por sermos uma associação de jovens em que existe muita rotatividade, pois uma vez que trabalhamos com estudantes universitários quando eles acabam o curso, acabam por sair pois mudam de cidade ou começam a trabalhar” E5: “se não cumprir com os requisitos como por exemplo ser tolerante e ter atitudes completamente contrárias a organização acaba por não ser selecionado.” E7: “se os valores forem contrários ao que defendemos, se tiverem atitudes racistas ou xenófobas e até mesmo homofóbicas. Esses tipos de atitudes são completamente inaceitáveis na nossa organização. Se fosse um membro ou um novo membro seria a mesma coisa, seria convidado a sair. Se um voluntário só se apresentar só para as festas, ou se apresentar como alguém que não quer ajudar que só está lá porque quer fazer currículo. Acho que sobretudo tem de mostrar proatividade, tem de querer ajudar e de mostrar que quer fazer parte da organização para ser selecionado.”	reconhecimento que é dado aos voluntários.
--	--	---	---

a.20:

E2. “seria definitivamente as nossas equipas de vendas muito porque muitas vezes as pessoas ficam um bocadinho algo que não estão à espera.”

E3: “são talvez os managers”

E5 e E7: “Nós normalmente temos mais dificuldade em recrutar na área da IT, das novas Tecnologias, na área da Comunicação.”

E4 e E6: “não temos assim um departamento em específico”

a.21:

E1: “garantir que ele recebe uma formação que vai motivar para continuar. Também temos reward recognition que é um sistema de reconhecimento mensal que são Pequenos desafios que vão recebendo prémios.”

E3: “se elas tiverem uma boa relação de equipa, quer com as pessoas quer com o resto do escritório. Elas vão querer continuar” “nós também criamos uma semana de educação que é dar, por exemplo todos os dias temos duas sessões para dar aos nossos membros em que cenas muito aleatórias por exemplo hoje vamos ter de CV, excell, também tivemos do Linkindin, communication skills.”

E5: “Nós também vamos pela parte mais fácil, Às vezes só por dizer “Bom trabalho” a alguém é o necessário. Às vezes quando uma pessoa está numa organização, ou quando estás a gerir um grupo muito grande é ter o cuidado de dizer a aquela pessoa que fez um bom trabalho, é algo que temos de ter sempre em consideração Além disso os incentivos vão sempre a base da nossa dinâmica de grupo, a maneira, temos pessoas que se incentivam entre si mas também temos os mais velhos, ou seja os que estão a mais tempo dentro da organização a incentivar os mais novos e tem funcionado bem até agora.”

E6: “Nós tentamos fazer muito através de teambuildings. Tentamos fazer 1 por mês e convidamos os alumnis. Passa muito pelo teambuilding e pelos voluntários que estão mais ativos. Também fazemos um retiro.”

E7: “nós tentamos sempre ter os teambuildings para que as pessoas se sintam bem. Tentamos valorizar mais as pessoas que estão há mais tempo e dar lhes responsabilidades e algum poder para fazê-los perceber que são importantes para a passagem de conhecimento”

	Acolhimento e integração (b)	b.22: E2: “Assim que eles entram na organização eles são os membros da organização. Então não há aquela parte média de integração em que eles só depois é que se tornam membros. [...] Mas do período em si diria mais ou menos 1 semana e meia por aí.” E3: “é cerca de um mês” E4: “2 meses” E5: “. Eu diria que fazes sempre ao longo do ano. Em termos de integração pura e dura para os novos membros diria que é a volta de 2 meses” E6: “Há sempre algumas pessoas que achamos que podem passar a júnior mais cedo, mas no geral 4 meses.” E7: “Um mês de paraquedista e depois todo o ano. Ele tem um ano para passar a membro com direito a voto. Ele pode passar ao fim de um mês, ao fim de três meses ou ao fim do ano ou até mesmo não chegar a passar. Todo esse tempo há uma serie de acções de acolhimento e integração do novo voluntário.” b.23: E1, E2, E3: “Em relação a esse acolhimento e integração nós temos aquele fim de semana que eu mencionei isso faz parte da integração deles e logo a seguir a esse fim de semana nós temos uma semana de educação então aí eles têm um tempo com diversas secções” E5: “O acolhimento é sempre no primeiro mês, a integração diria que é quando eles entram nos departamentos. Isto é algo que já foi pensado e também está para ser mudado pois há várias discussões sobre isto e a questão de eles e serem integrados só nos departamentos é uma questão que irá ser abordada no próximo ano.” E6: “nós tentamos sempre fazer um retiro mais ou menos de uma semana 2 no máximo. Depois dos voluntários entrarem para fazer aquela integração, passamos o fim de semana inteiro em formações mais direccionadas para quem não sabe muito sobre a associação. Acho que isso é o nosso ponto chave na integração e depois ao longo dos meses damos formações que achamos necessárias.” E7: “Em termos de acolhimento e integração é toda a parte de teambuilding e atividades para nos conhecermos uns aos outros, nas nossas reuniões semanais ter dinâmicas para integração e	b.22: O tempo de acolhimento e integração varia consoante a organização, mas pode-se dizer que será entre uma semana a quatro meses, sendo que a integração é feita durante todo o ano. b.23: O acolhimento é feito quando o membro entra, quer através de retiros quer de atividades e secções de formação do novo membro. A Integração é feita durante todo o ano de modo a manter o espírito de equipa. b.24: Alguns casos o tutor é o líder de equipa da área em que estão inseridos, noutros é um membro da associação que não precisa de estar necessariamente no mesmo departamento do novo membro. O Tutor serve de apoio ao novo membro para esclarecimentos de dúvidas b.25: Quando um membro é problemático as AJV abordam esse membro para perceber qual é o problema e posteriormente solucionar. Caso o membro em questão não alterar o seu
--	--	---	---

acolhimento para nos apresentarmos. Acima de tudo é dar-lhes as ferramentas e o conhecimento para conseguirem estarem na associação, continuarem e progredirem na associação.”

b.24

E1, E2 e E3: “Geralmente, quem fica responsável por isso é o próprio líder da equipa.”

E4: “temos uma espécie de padrinho, que nós chamamos um Buddy interno.”

E5: “(...), tentamos apadrinhar todos os membros newbies, os membros mais jovens pelos mais velhos. Tem resultado muito bem, consiste em dar alguns conselhos e introduzir os membros mais novos as siglas da organização”

E6: “não temos”

E7: “nós temos uns tutores dos voluntários são os membros ou os membros mais velhos que passam a ser os tutores dos mais pequenos, mas o que acontece é que esse tutor acaba por o acompanhar em toda a sua vida de organização”

b.25

E1 e E3: “Nós temos o que chamamos de Probation theory. Primeiro temos uma conversa com a pessoa, o líder da equipa para percebermos o que está acontecendo, qual é o problema, se ela não está satisfeita e porque ela não está satisfeita. Então vai se tentar perceber qual será o problema por trás.”; “a Probation Theory, no qual passamos algumas tarefas e se a pessoa não cumprir aquelas tarefas ela pode sair da organização.”

E2: “nós tentamos ao máximo garantir que a pessoa a sair da organização é mesmo last resort não é algo que nós tínhamos que recorrer tão depressa. Então nós tentamos ao máximo tentar entender o porquê da pessoa efetivamente estar a ser problemático porque dessa pessoa se calhar não está a trabalhar tanto como devia estar não estar a cumprir os seus mínimos que a ver e efetivamente algum problema pessoal, se algum problema com organização social se é algo que nós podemos fazer melhor e efetivamente se essa pessoa simplesmente não estiver a performar e não estiver a dar effort e não estar a gostar da sua experiência na organização. Nós convidamos essa pessoa a sair.”

comportamento é convidado a sair.
A expulsão de um membro só acontece em casos extremos.

	E4: “Ser proposto a expulsão é aqueles casos mesmo muito graves, uma pessoa que claramente a única coisa que está a fazer dentro da equipa é semear conflito aí pronto. Os casos são tão raros que quando acontece é tipo uma decisão unânime” E5: “Primeiro falamos com eles, para tentar perceber o que é que se passou e tentar que ele modifique a maneira como ele está a fazer as coisas. Normalmente são pequenos desentendimentos, caso isso não resolva teremos de convidar a sair o membro da organização caso seja uma coisa que não seja solúvel.” E6: “Nós reunimos e votamos para a passagem de newbies a membros. Caso haja alguma coisa problemática e que não encaixa não passa a júnior e quando não passa a júnior sai da organização. O mesmo acontece com membros, sempre que há algo problemático fazemos uma reunião para apurar o que se está a passar e num caso extremo poderá levar a expulsão.” E7: “assim que vemos alguém que não se enquadra com a missão, visão e valores nós convidamos a sair. Como o nosso recrutamento tem várias fases, há vários momentos em que pode sair. [...] Ao fim desse mês se virmos que ele não se enquadra convidamos a sair, ou se ao fim desse ano há sempre a possibilidade de a pessoa não continuar na organização. Mas primeiro falamos sempre com a pessoa.”	
Formação (c)	c.26 E1, E2, E3: “Sim, eles recebem.” E4, E5 e E6: “Os voluntários recebem formação profissional, sim. É uma coisa que está a ser desenvolvida ainda. Eles recebem alguma formação profissional em termos das soft-skills e a ESN Portugal tem ajudado muito com os novos eventos que eles têm. Não sei se quem vai ver isto tem essa noção, mas a ESN Portugal tem disponibilizado muita formação, desde workshops de liderança e de negociação que são extremamente profissionais e essenciais para a formação profissional do voluntário. Nós desenvolvemos algo dentro desse género, nós damos sempre workshops mais práticos, mas estamos a tentar desenvolver mais algo desse género.” E7: “Mas sim nós temos sempre formação profissional para os nossos voluntários. Para além de toda a formação que é dada por ESNrs e tudo mais, também tentamos dar formação certificada”	c.26: Sim, recebem formação quer seja sobre a organização quer seja sobre soft-skills e competências que os permite melhorar o seu trabalho. Algumas dessas formações são certificadas depende do tipo de formação. Também existe casos que é a rede Nacional que fornece e disponibiliza eventos de formação certificada. c.27: Os planos de formação são estabelecidos após a realização de uma avaliação de necessidades onde tanto os

c.27:

E1, E2 e E3: “Como responsável dos recursos humanos converso com os diretores de cada área e aí a gente vai decidir o que será necessário para cada área e a quais são temas que vamos aplicar e a gente conversa também com a diretoria, com o presidente também para definir as formações para o escritório inteiro.”

E4: “Nós fazemos esta avaliação depois perguntamos se o pessoal concorda, se acha que é isto. Todo o processo a gente neste caso os recursos humanos como em qualquer outra coisa dentro da secção seja o mais transparente possível.”

E5: “Há necessidades que identificamos de ano para ano e tentamos fazer sempre formações logo no início do semestre ou a meio do primeiro mês. Depois há formações que vamos adaptando ao longo do semestre [...] fazemos um google forms para perceber se as formações vão de encontro, perceber quais são os números e perceber quais são as formações que se vão encaixar nas necessidades deles.”

E6: “Sim, normalmente identificamos as necessidades da formação. Mais ou menos uma ou duas vezes por semestre fazemos o feedback de assuntos que as pessoas estão mais a vontade. Nesse feedback perguntamos quais são os assuntos que eles gostavam que fossem mais esclarecidos e levantamos as necessidades dessa forma. Também vamos identificando consoante as necessidades da organização e fazemos um novo plano de formação.”

E7: “há sempre um levantamento de necessidades da organização e voluntários.”

c.28

E1 e E3: “Alguns aderem e outros não depende do tipo de formação. Quando é algo extra costuma haver um grupo que adere.”

E2: “Sim, é obrigatório. Para dar uma ideia mesmo durante a dinâmica de grupo, nós dizemos que certos momentos são obrigatórios como o nosso fim de semana e a nossa semana de Formação e que muitas vezes as pessoas que não consigam ir a estes momentos já é um factor eliminatório dessas pessoas.”

E5: “Nem sempre aderem as formações, maioritariamente sim. Quando é algo muito técnico eu noto que não há muita aderência na formação. Quando são coisas mais abrangentes, normalmente eles aderem.”

diretores/coordenadores, como os membros são ouvidos de forma a compreender o que será necessário para formar os membros e estes terem competências para exercer as suas funções dentro das AJV.

c.28: A adesão dos membros depende do tipo de formação e do que o membro procura aprender. Quando são formações que já obtiveram não existe a necessidade de se apresentarem as mesmas, uma vez que já adquiriram esse conhecimento. Essas formações não deixam de ser úteis pois como podemos perceber existe muita rotatividade neste tipo de associações e como tal os novos membros que entram na organização irão precisar de receber a formação.

c.29: A identificação de necessidades é realizada através de um levantamento de necessidades junto dos seus departamentos e dos membros.

		E6: “Sim, normalmente sim. Principalmente, os newbies (novos membros). Há mais newbies a aderir, do que os juniores ou os associados.” E7: “Sim, bastante. Acho que isso é uma coisa positivas pois são sempre muito abertos a formação.” c.29 TODOS: “Através dos departamentos e do levantamento de necessidades, através de um formulário que os membros preenchem e depois é feita uma análise à parte.”	
	Avaliação de Desempenho (d)	d.30 TODOS: “Sim”; E5: “Sim. Normalmente é feito pelo coordenador de RH. Mas primeiro é feita uma reunião com a direção e os coordenadores e acabamos por avaliar todos” E6: “Fazemos no final do ano também uma espécie de feedback. Pedimos feedback e damos feedback.” d.31 E1: “Sim, então a gente avalia quem são os membros que estão mais em risco que a gente precisa prestar mais atenção e caso necessário a gente fazer o Probation theory, ou caso necessário demissão ou uma formação se tivermos aquele membro que só precisa de formação.” E2: “se for um caso tão grave de uma pessoa não estar simplesmente a fazer nenhum tipo de processo nenhum tipo de trabalho não estar a comparecer no momento de equipa, a momentos que nós temos que são obrigatórios então aí levaria a convidar alguém para sair da organização. Mas outro tipo de consequências é mesmo à volta de feedback para tentar ao máximo que a pessoa fique mais motivado ou que efetivamente começa a performar mais.” E3: “Isso acaba por ser percebido pela Team Leader. Então quando ela percebe que alguma coisa está errada ela acaba sempre por dizer isso ao membro para que ele tenha oportunidade de corrigir esse erro, quando ele não o corrige por vontade própria e já teve algum tempo para o fazer. Então aí acabamos por voltar aquela parte da Teamleader e do diretor departamento e eu falarmos com esse membro para perceber efetivamente o que se estava a passar.”	d.30: Sim fazem avaliação de Desempenho. d.31: As consequências dependem da organização. Nalgumas é só a recepção de feedback, noutras em casos graves onde o membro não está a realizar um bom trabalho ou não está a ter um bom comportamento dentro da organização poderá ser colocado num período a experiência de forma a perceber se melhora, caso não aconteça pode haver a demissão do membro. d.32: Sim recebem o Feedback. Este pode ser transmitido através de reuniões, emails ou presencialmente dependendo da organização.

E4: “De novos membros para membros associados, eles têm que ser propostos, nós aí depois temos aquela pergunta de “achas que deves ser proposto ou não” normalmente eles dizem que sim. Também são propostos porque depois eles têm de ser votados em Assembleia-geral. Se a Assembleia-geral achar que não deve ser passado simplesmente sai. Uma coisa é uma pessoa que acabou de entrar há uma semana fazer um certo tipo de erro, outra coisa é uma pessoa que já está aqui a 4 a 5 meses fazer o mesmo erro. Consequências em si só, só se for nos Rockies e Newbies (novos membros) caso a avaliação que nós façamos ou estas conversas assim, se chegamos à conclusão que não faz sentido continuar.”

E5: “Normalmente é feito pelo coordenador de RH. Mas primeiro é feita uma reunião com a direção e os coordenadores e acabamos por avaliar todos [...] o processo é feito através de um google forms [...] Juntamos isso e tentamos dar lhes feedback que os possa fazer com que eles possam melhorar e o que eles estão a fazer bem. Depois é lhes enviado um email com esse feedback com os aspetos positivos e negativos que tem de melhorar ao longo do ano. Tem funcionado bastante bem, há casos em que tem de ser falado pessoalmente, mas normalmente tem funcionado bem.”

E6: “É só darmos esta avaliação, é mais para dar um feedback como é que está os pagamentos e não costumamos dar consequências resultantes dessa avaliação.”

E7: “(...) o paraquedista (novo membro) recebe feedback, só é dado o positivo aos que passam e dado negativo aos que não passam. Depois na fase seguinte, quando estão naquele período de que tem de passar até ao fim de um ano é transmitido feedbacks intercalares, em que é recolhido o feedback é todo analisado e transmitido. O feedback é transmitido por email ou presencialmente.”

d.32

TODOS: Sim é transmitido.

E1: “Sim, eles recebem. Ele é transmitido oralmente numa reunião individual com o líder da equipa deles, recebem diretamente do líder da equipa. Algumas áreas também se podem escolher fazer o feedback 360, caso seja necessário para tornar um problema na equipa como um todo, mas geralmente recebem em individual.”

E3: “o Feedback é sempre dado quer seja num meeting mensal, quer seja num meeting semanal. Há sempre um momento de feedback em qualquer uma das meetings.”

		E5: “Juntamos isso e tentamos dar lhes feedback que os possa fazer com que eles possam melhorar e o que eles estão a fazer bem. Depois é lhes enviado um email com esse feedback com os aspetos positivos e negativos que tem de melhorar ao longo do ano. Tem funcionado bastante bem, há casos em que tem de ser falado pessoalmente, mas normalmente tem funcionado bem.”	
		e.33 TODOS: Sim E2: “Sim, com certeza. É algo que é muito encorajado dentro da AIESEC no geral.”; E4: “Sim, eles podem aspirar, mas não só podem como é incentivado.” e.34: E2: “eu diria que sim nós tentamos sempre desde o princípio nem que seja com workShops digamos de vendas, de public speaking, de bancas de toda essa informação que nós damos para os ajudar ao máximo que eles consigam usar isso para depois na prática” E4: “Sim, eles aprendem certas competências não só pelas formações, mas como pelo trabalho. Eu acho que não é tanto pelas formações em si, mas pela experiência que tem na ESN. Aquilo que eles fazem dentro da secção e toda a experiência que eles passam desde o momento que entram até ao momento que saem, seja ele através de formações, seja ele a através do trabalho nas atividades, seja ele através do contato constante de mobilidade” E5: “Diria que sim, alguma da formação que nos damos permite que eles evoluem. Sendo que workshops mais práticos por exemplo organização de eventos. Eles ficam sempre a saber algo que poderá lhes ser útil. Por exemplo liderança e soft-skills que lhes poderá ser útil na entrada no mercado de trabalho.” E6: “focamos muito no desenvolvimento dos voluntários e nas soft-skills e todo o que envolva a formação em si. Tentamos fazer todo o que tiver ao nosso alcance e tentamos incentivar os voluntários a participarem por exemplo em eventos de formações da ESN Portugal e também já tivemos aqui. Acho que é sempre o desenvolvimento das soft-skills e acho que tanto profissional como individual traz sempre evolução para o voluntário que não era possível só com o ensino.” e.35	e.33: Sim, o voluntário pode aspirar a subir na organização, não só pode aspirar como é incentivado pelas organizações. e.34: Sim, a formação fornecida permite o voluntário desenvolver-se tanto a nível pessoal como profissional. As formações disponibilizadas trabalham as soft-skills dos voluntários e permite-lhes obter outro tipo de conhecimento e competências. e.35: Como visto na pergunta anterior, podemos afirmar que existe evolução. Não só como existe como muitas vezes o voluntário reconhece a sua evolução, não só dentro da organização, mas profissionalmente e pessoalmente. Evolução essa que seria difícil de obter caso tivessem optado por fazerem só o seu percurso académico. Ao
	Carreiras (e)		

TODOS: sim;

E3: “ (...) eu acho que esta experiência na AIESEC, nota-se mesmo uma evolução em mim quer profissionalmente, quer individualmente, porque eu consigo falar muito mais facilmente com outras pessoas” “Então acho que sim, há coisas que nunca teria descoberto de mim se não fosse a AIESEC, então acho que sim que essa evolução existe.”

E4: “Sim, existe uma evolução tanto a nível profissional como a nível individual, existem muitos casos de pessoas que são da ESN, que dizem que eu cheguei, onde cheguei e a maneira como eu trabalho e a maneira como tenho facilidade que tenho para fazer algumas coisas, eu nunca tinha ganho essas coisas caso não tivesse estado na ESN. Isto é uma coisa a nível internacional, existem muitos casos disso, existe essa evolução [...], os próprios recrutadores do mundo do trabalho, olham para este tipo de organizações com bons olhos, porque sabem que é uma maneira do pessoal não ser só curso, o facto de conseguir englobar duas coisas ao mesmo tempo dá-te outra “estaleca”. Eles aprendem bastantes coisas e ferramentas e skills de trabalho que noutro sítio não tinham aprendido.”

E5: “Ao longo dos anos notei uma evolução em mim, não só na maneira como eu trabalho. Estar na direção foi uma das coisas que desenvolveu me bastante, saber como gerir uma equipa, em termos de liderança estou a gerir uma equipa com 50 membros há empresas que tem 15 ou 20. Em termos de trabalho ficas muito mais acelerado e tens muito mais capacidade de trabalho que tinhas anteriormente. Em termos das soft-skills que tu adquires como por exemplo a gestão de stress, como organizares o teu dia, a organização de tarefas e por exemplo a questão de conseguires ser mais sociável e falar em publico eu acho que a ESN abre as portas a essa parte e espero que venha a abrir também aos próximos voluntários.”

E7: “Acho que acima de tudo nos ajuda e através da formação e das vivências da organização permite-nos experienciar outras coisas, eventos, as parecerias, a parte social do voluntariado, a parte da comunicação acho que toda essa formação e vivências que vão sendo fazer parte da carreira do voluntario na associação, os capacita em muito para a sua vida, não só pessoal, mas também profissional. Dão-lhes soft-skills que os ajuda muitíssimo na sua vida profissional e pessoal no futuro.”

conciliarem o percurso académico com o seu percurso associativo melhoraram as suas competências e adquiriram outras que poderiam não estar relacionadas com a sua área de curso. Também é referido que alguns dos casos, o voluntário percebe que pretende mudar de área de trabalho. Por serem jovens estas vivências permitem-os obter outra visão não só do mundo como de si próprios e do que pretendem trabalhar no futuro. Esta evolução também é reconhecida por empresas e recrutadores no mercado de trabalho.

	Sistema de Recompensas (f)	f.36: E1, E2, E3 e E5: Sim, têm sistema de Recompensas. E2: “Sim, nós temos um sistema de AR, award recognition em que basicamente nós temos certos critérios que nós temos para cada posição então para cada área específica e nós oferecemos certas recompensas.” E5: “Nós tentamos que as recompensas sejam muito mais morais, como já disse o dizer que fez um bom trabalho e dar o estatuto de júnior é dar uma recompensa. Outro tipo de recompensa, nós temos no final o semestre temos uma gala que poderemos dizer assim em que existem prémios e isso pode ser uma recompensa. O prémio é algo pensado para a pessoa e está relacionado com o premio que ganhou.” E4, E6 e E7: Não têm sistema de Recompensas. E4: “Eu vou dizer que não, nós não temos um sistema de recompensas, acho que era até a pior coisa que se poderia implementar numa Associação de Jovens Voluntários. Ter um Sistema de Recompensas porque se calhar poderia criar um clima de conflito ou de individualidade que não é claramente o que nós estamos a procurar. Por isso não existe Sistema de Recompensas.” E7: “Neste momento não existe nenhum sistema de Recompensas a não ser o feedback, mas acaba por não ser uma recompensa pelo menos é uma recompensa que não é visível para toda a gente, não é um premio ou algo do género, mas nós queremos implementar o Voluntário do mês, não conseguimos por causa do covid.” f.37 E3: “Sim e para além disso acaba também por ser um bost de motivação para eles para conseguirem alcançar melhores resultados sempre.” E5: “Eu diria que sim, normalmente as recompensas faz com que o voluntario se sinta importante que se sinta integrado e que faça parte da organização e que o seu trabalho não foi em vão. [...] mas acho que com as recompensas conseguimos mantê-los motivados.” E7: “Acho que era bastante positivo pois acaba por ser recompensador para a pessoa, pois sabe que está a fazer um bom trabalho e não só através de palavras ou através do feedback e ter algum extra para o motivar. Por outro lado, às vezes pode criar alguns atritos entre as pessoas porque	f.36: Algumas têm sistema de recompensas outras não. Depende da associação e da sua visão em relação a esta parte de RH. Para algumas associações não faz sentido ser aplicado Sistema de Recompensas, pois consideram que seria contraditório e que poderia gerar conflitos dentro da associação. As associações que aplicam sistema de recompensas tanto o fazem como atribuição de prémios como por simplesmente reconhecer o trabalho do voluntário. É destacado que o simples reconhecimento do trabalho do voluntário motiva- o a continuar na organização e a melhorar o seu trabalho. f.37: Sim, beneficiam o voluntário e motivam-no a alcançar melhores resultados. Claro que a aplicação de Sistema de Recompensas deve de ser cuidada, uma vez que poderá beneficiar exclusivamente alguns e dessa forma desmotivar os outros membros que acabam por sentir
--	--	--	---

por exemplo existem sempre aquelas pessoas que realmente dão tudo e que mostram que dão tudo, mas também existem aquelas pessoas que fazem muito, mas muito mais pela calada. Então esse tipo de recompensas tipo do Voluntário do mês, são muito práticas e um bocadinho mais para pessoas mais extrovertidas do que introvertidas. Então essas pessoas podem perder um bocadinho nesse sentido e ficarem desmotivadas, por que estão a trabalhar e se calhar a trabalhar mais do que aquela pessoa, mas aquela pessoa mostra mais. Acho que é preciso balancear e ter isso em atenção. E na análise que é feita para o voluntário do mês tem de se ter isso em atenção como uma preocupação, para não cair no erro de estar só a escolher pessoas extrovertidas e estar atento as pessoas que não mostrem tanto que fazem, mas que fazem.”

f.38

E2: “Eu diria que talvez. É um bocado complicado de medir o de saber muito bem se efetivamente isto porque há muitos fatores que influenciam a permanência e continuidade de um voluntário, mas de experiência própria muitas das vezes 90% das pessoas que são recompensadas ou que têm estes benefícios geralmente continuam na organização.”

E3: “Eu penso que sim, mas acredito que não seja tão esta recompensa material que os faça a querer continuar na organização, mas a relação que eles criam com a equipa e com escritório e eles perceberem mesmo o propósito da AIESEC e ao trabalharem conseguem estar a ajudar outras pessoas”

E5: “Acho que isto depende sempre dos motivos por que uma pessoa está na organização. O departamento de RH faz para que haja um equilíbrio, eu diria que as recompensas ajudam, mas acho que também tem de haver algum esforço interior e motivação a parte deles. Eles têm que se incentivar também.”

E7: “Acho que sim, as recompensas e benefícios contribuem para a permanência e continuidade dos voluntários e para a motivação dos voluntários.”

que o seu trabalho não é valorizado.

f.38: Depende das características do indivíduo e dos seus motivos para estar na associação. Pois para alguns o espírito de equipa e o simples estar a ajudar outra pessoa é o motivador de permanência na associação.

	Comunicação (g)	g.39 E1, E2, E3, E5, E6, E7: Slack; E7: “Em termos de comunicação tipo de trabalho que nós temos entre nós usamos muito um canal de comunicação chamado slack que é basicamente em que nós temos diversos canais muito mais restritivamente sobre trabalho” E1, E2 e E3: Instagram; E2, E3, E5, E6, E7: Facebook; E5: “em termos do Facebook e redes sociais não são muito utilizadas em termos de comunicação interna, mas externa.” E7: “grupos de Facebook para membros” E1, E2, E4, E5, E6 e E7: Whatsapp; E4: “Depois a nível informal temos um grupo do WhatsApp” E1, E2, E4, E5, E6, E7: Email; E4: Trello e Teammap; “É isso usamos o Teammap que é o calendário, usamos o mailing list para partilhar essas informações seja do que for, temos o grupo do WhatsApp depois temos os departamentos utilizam a Trello utilizam esse tipo de ferramentas que é para organizar o trabalho” g.40 TODOS: Drive E5: “Nós temos uma drive com tudo digitalizado, desde a parte organizacional dos regulamentos e os estatutos e também temos a parte relacionada com os departamentos.” E6: “Todos os documentos guardamos numa drive, por departamentos e anos. Todo o que temos está na drive.” E2: Arquivo próprio; g.41 E2: “às vezes as falhas de comunicação são inevitáveis de certa forma mesmo em relação a isso nós somos muito ativos e muito rápido solucionamos. Tentamos fazer as coisas sempre com mais	g.39: Os meios de comunicação interna que as Associações referiram foram o Slack, o Email, o Facebook, o Whatsapp, o Instagram, o Teammap e o Trello. As associações referiram que o Whatsapp seria a sua forma de comunicação informal. A comunicação formal, geralmente, é realizada por Slack e Email. O Facebook e o Instagram são apresentados também como uma forma de Comunicação externa. g.40: Sim, utilizam Drive, nesta é colocada informação sobre os departamentos e cargos da associação, bem como ferramentas de apoio à realização de tarefas/funções dos voluntários. Também os documentos institucionais da associação, como o regulamento e os estatutos poderão ser guardados na Drive. g.41: Sim, poderá haver falhas de comunicação, mas regra geral as associações tentam solucionar essas mesmas falhas e evitar a perda de informação.
--	-----------------------------------	--	---

		antecedência, mas muitas vezes também as falhas podem vir dos voluntários em si e não por falta de comunicação, mas simplesmente por falta de comparência ou falta de participação em certas coisas” E3: “Talvez se calhar mais no início em que eles não percebem tanto a necessidade de responder e daquela comunicação constante, mas acho que eles depois acabam por perceber que essa comunicação é mesmo essencial para cada um de nós conseguir fazer o seu trabalho porque dependemos todos os outros.” E5: “Acho que começar a pergunta para quem não tem falhas de comunicação numa organização? É a coisa mais básica de uma organização destas. O que vemos mais são falhas de comunicação. Não só em termos de comunicação interna, mas também da maneira como eles falam e a maneira como eles explicam pode gerar falhas de comunicação, perdas de assuntos que já falaram antes e que depois vão ter de falar novamente. O nosso objetivo é otimizar ao máximo para evitar perder a informação.” E6: “Acho que não. No geral, claro que há sempre um caso ou outro, mas no geral não.” E7: “poderá haver falhas de comunicação, mas tenta-se solucionar ao máximo que se pode.”	
	Celebração (h)	h.42 E1, E2, E3, E5, E6, E7: Sim; E1: “Sim então uma vez por mês eles têm um momento que não é relacionado ao trabalho e só de uma relação de equipa e também uma vez por mês têm uma reunião diárias também no escritório em que apresentamos o resultado, reconhece os voluntários. No final do ano também temos uma gala de escritório em que nós falamos sobre todo e entregamos prémios especiais.” E5: “Nós temos os prémios na gala, na altura do natal. Não é mais depois da execução de um trabalho, mas depois da execução de um semestre. Depois também temos na altura do Natal e no final do ano, que este ano não vamos poder fazer” E7: “A não ser que seja algo que realmente grande algum evento grande, por exemplo nós tivemos um evento internacional no Porto. Aí houve celebração pois foi um fim de semana de muito trabalho e meses de muito trabalho. É uma celebração mais informal, não é oficial da ESN Porto acaba por ser mais informal. Mas sim em termos de datas mais festivas, tipo Halloween, carnaval e natal temos jantares oficiais da ESN. E4: “Não. “Se nós acabámos uma atividade e vamos celebrar, ou se fazemos um evento grande vamos celebrar, isso não existe, o que nós fazemos é que temos vários momentos de teambuilding	h.42: Sim, há momentos de celebração e reconhecimento do trabalho realizado. Alguns com mais regularidade do que outros. Esta celebração pode ser realizada através das suas reuniões ou de uma forma mais informal. h.43: Sim, os voluntários são reconhecidos nestas celebrações. h.44: Sim, os momentos de celebração são vistos de forma positiva dentro da associação e como uma forma de integração dos novos membros.

	durante todo ano e tentamos sempre incentivar as pessoas a ter aquele contacto com as pessoas, a começar a desenvolver uma relação com os outros voluntários. Nós tentamos incentivar o contacto entre as pessoas e seja através de Teambuildings, temos um jantar de Natal em que não só tentamos que eles estejam integrados dentro da equipa, mas como também que os alumnis, isto é, os ex-membros da secção também estejam presentes o facto de teres logo aquele contato com as pessoas mais velhas, que já passaram pela secção, até te dá motivação maior.” h.43 E1, E2, E3, E5, E6, E7: Sim; h.44 E1: “Sim, eu acho que sim. Todos gostam destes momentos de celebração. Especialmente as pessoas com aquele espírito mais competitivo e também na celebração eles sentem que são parte de uma coisa maior.” E2: “Sim, eu diria que sim as pessoas gostam muito. Mesmo com os nossos jantares e isso dá sempre uma oportunidade para as pessoas se conhecerem melhor.” E3: “Então acho que sim é super importante para o espírito de equipa porque nota-se mesmo que as pessoas estão cá para o mesmo” E5: “Acho que são esses momentos das celebrações ou jantares que temos em conjunto, ou momentos de relaxamento que marcamos com os nossos membros fazem aumentar o envolvimento e o espírito de equipa.” E6: Sim, eu acho que sim principalmente para os newbies é sempre uma forma de integração E de certa forma ver o seu trabalho reconhecido.”	
Outros assuntos (motivos e abandono) (i)	i.45 E1: “A disponibilidade e a falta de alinhamento são umas das causas” E2: “pela falta de tempo ou pela falta de organização ou gestão de tempo que eles não conseguem conciliar a faculdade e a organização.”; E4: “(...) normalmente os membros associados abandonam a organização ou porque acabaram o curso ou vão mudar de cidade, ou vão começar a trabalhar o quer que ou seja. A grande maioria dos membros Associados que saem porque já estiveram algum tempo, já fizeram o seu percurso saem porque a sua vida pessoal e profissional mudou ou por simplesmente acham que já não	i.45: As principais causas que levam o voluntário a abandonar é a falta de tempo, a gestão do seu tempo entre o percurso académico e o percurso associativo, o interesse pela organização e a mudança nos casos em que o voluntário sai pois

estão a ganhar nada ou a dar nada de novo a associação [...] o pessoal quando é mais novo acabou de começar o curso e não têm noção que se calhar isto ainda ocupa algum tempo ou assim depois às vezes pode não se integrar tão bem com a equipa.”

E5: “(...) a falta de tempo, de interesse, ou seja, elas não vão de encontro ao que esperavam da organização e por último os valores não irem ao encontro do que estavam a espera.”

i.46

E2: “De certeza o propósito, a missão, geralmente, o internacionalismo e a vertente multicultural da organização chamam muito a atenção dos jovens atualmente. Também o impacto social que nós que nós causamos também é algo nós fizemos”

E5: “é o facto de ser um ambiente relaxado, de ter o contacto com o internacional, de se desenvolverem a si mesmos como voluntários e como pessoas e também é possível que seja a questão de eles terem contacto com outras nacionalidades, de terem um contacto com o meio intercultural e perceber e desenvolver, em questão da diversificação de culturas e hábitos de ideias.”

i.47

E2: “não é muito normal só simplesmente dispensar algum voluntário tem mesmo de haver causas muito específicas e graves que levem as pessoas a nós queremos dispensar alguém, mas foi muito por aquilo pela falta de comparecimento a certas coisas que são obrigatórias pela falta de trabalho pela falta de demonstração de certos valores e mesmo por certos comportamentos que não são adequados

E5: “Sim, já dispensamos. Aliás mais que um, acontece. Mais ou menos uma vez por ano há um voluntário que não se enquadra com os nossos valores. Acabamos por falar com ele e acabamos por dispensar da organização.”

terminou o seu curso e poderá mudar de cidade ou começar a trabalhar.

i.46: Os principais motivos que levam os voluntários a escolherem este tipo de associações são o propósito, a missão, a vertente multicultural e internacional e o impacto social que a associação têm.

i.47: Sim, pode acontecer a associação ter de dispensar um voluntário, no entanto isto acontece única e exclusivamente quando o voluntário não está alinhado com os valores da associação ou em casos extremos relativamente ao comportamento do voluntário para com os seus colegas ou para com as pessoas que ajudam.

	Outros assuntos não mencionados no guião da entrevista	1. Tendo em conta os tempos atuais, como é que a pandemia Covid-19 vos afetou e se prevê que haverá alguma mudança no período pós-Covid-19? E1: “Então afetou bastante pois nós trabalhamos com projetos internacionais e as pessoas não podem viajar nesse momento. [...] não tem assim muito que fazer então afeta a motivação como também afeta nossa parte financeira porque não estamos a receber, mas nós continuamos com custos organizacionais. [...] Antes estávamos muito voltados para o resultado e agora não conseguimos dar resultado nós temos de voltar para os nossos valores como organização e se for ver as redes sociais da AIESEC estão diferentes. Acho que vai mudar nesse sentido, vamos nos reconectar com o nosso propósito e alterar a rotina que nós tínhamos. Não tivemos ninguém a sair por causa da situação.” E2: “Nós somos muito baseados também nos nossos momentos presenciais, nós temos o nosso escritório no ISEG e nós temos sempre pessoas lá e nós temos relações de amizade com estas pessoas, então é um bocadinho difícil manter a motivação dos membros visto que eles não conseguem estar com as suas equipas eles não conseguem estar a sentir aquele propósito tão perto, ou então de maneira tão direta. Porque eles não conseguem efetivamente ajudar pessoas a ir fazer uma diferença. Outra coisa que nós estamos sempre a tentar arranjar outras formas de trabalhar outras formas de criar materiais, novas coisas e então estamos sempre a tentar dar o máximo de apoio possível aos membros para que eles continuem a fazer algum tipo de trabalho” E4: Agora a nível desta quarentena, mudou um bocado porque como é óbvio nós somos uma associação que trabalha com muito contacto físico [...] as nossas atividades, são para outras pessoas, ou seja, implica isso. Mudamos um pouco, temos tentado continuar a dar esse apoio aos estudantes isso é normal, continuamos a ter as nossas reuniões gerais, de duas em duas semanas também. Para continuar a ver essa rotina nas pessoas para tentar combater aquela coisa de estar fechado em casa e assim. Então essas reuniões em que estamos todos juntos e o pessoal junta-se, não temos tantas atividades como se calhar teríamos num período normal. Temos algumas atividades, porque também estarmos a sobrecarregar fazer aquele spam não vai chegar a ninguém. Temos algumas atividades com os estudantes sim. Isso acontece, mas adaptadas à realidade atual, o que nós estamos a tentar fazer é que este período anormal seja o mais normal possível. E5: Eu diria que nos afetou totalmente, não há hipótese na nossa organização pois trabalhamos com Estudantes Internacionais. Alguns deles voltaram para casa e houve situações de mobilidade a serem canceladas, o que nos afetou muito em termos de eventos e de situação de como nos	1: A pandemia Covid-19 afetou as AJV, pois não poderiam realizar as suas atividades e assim afetou os a nível financeiro e motivacional. Apesar disso é possível notar a capacidade de adaptação destas associações, que apesar de não conseguirem realizar as suas atividades encontraram outras formas de manter contacto com os seus públicos-alvo e também com os seus membros. Também foram realizadas secções de formação online aos membros. 2: Algumas das AJV dependem das suas atividades para sobreviver e pagar os custos da organização. Outras referem a utilização dos apoios do IPDJ, contudo é referido que o acesso a estes pode ser moroso e difícil de executar pelo seu carácter burocrático, apesar disso é destacado o apoio pela parte das pessoas que trabalham no IPDJ e que disponibilizam a informação às AJV de forma a estas conseguirem formalizar as suas candidaturas. Também algumas
--	--	--	--

poderíamos gerir a organização. Portanto quando não há estudantes internacionais, o público-alvo não existe como falamos na entrevista e assim não existe a possibilidade de haver eventos, de haver cartões a possibilidade de estarmos em contacto com eles. Temos nos focado no contacto através das redes sociais.” “Quanto ao mudar, isto é uma opinião pessoal acho que nós atingimos, ou seja, o mundo atingiu uma interculturalidade e um mundo tão global que é impossível parar. Acho que a situação do coronavírus unicamente, parou por um tempo. Pelo menos eu vejo no Turismo que as pessoas estão a voltar a integrar, com os seus cuidados. Depois de comunicar com os gabinetes internacionais, até achamos que haja a possibilidade de haver mais estudantes internacionais num cenário pós-covid. Nós estávamos a espera que as mobilidades fossem canceladas. Vai mudar algumas coisas, em termos de proximidade. Acho que isto vai ser uma única paragem e depois as pessoas vão voltar a ser como sempre foi. Nós estamos num mundo mais aberto, em que precisam de outras culturas. Em termos de segurança vamos ter de adaptar as novas coisas, a questão da máscara a questão de como os membros interagem mesmo com os membros internacionais e isto tem de ser avaliado. Já foi avaliado e vamos ter mais cuidados em relação a isso.”

E6: “Mudou muita coisa para nós. Não tivemos mais eventos, tivemos completamente parados e a forma que tivemos para não afastarmos da organização foi através do departamento de RH, manter as pessoas mais ativas. É claro que não conseguimos chegar a toda a gente, houve pessoas que se afastaram, mas fizemos sessões de teambuilding e formações online e tentamos fazer coisas divertidas e como tínhamos acabado de fazer recrutamento tentamos fazer coisas para os newbies se sentirem mais integrados. Para o futuro não sabemos muito bem como é que as coisas vão ser. Não sabemos se iremos receber Erasmus, se vamos poder fazer eventos. Estamos um bocado a ir sabendo como é que estão as coisas e o que vai acontecendo e adaptando a essa realidade.”

E7: Eu acho que o Covid veio trazer muitas coisas más, mas também algumas coisas boas. Por exemplo em termos destas ferramentas online tudo mais, veio ajudar bastante, por que por exemplo antes havia sempre dificuldade em marcar uma reunião pois havia aquelas respostas de “ai eu hoje não posso”, agora já é repensado um pouco pois agora tem uma reunião online. Acho que isso vai fazer repensar as mentalidades e as acessibilidades e não por problemas, mas sim soluções. Por outro lado, acho que teve um impacto bastante negativo na parte de RH pois deixamo-nos de ver, nós tínhamos contacto uns com os outros uma vez por semana e neste momento não. Mesmo as nossas reuniões semanais deixamos de ter, pois geralmente eram para

delas têm o apoio da entidade escolar em que estão inseridos (Universidades, Faculdades e Institutos Politécnicos).

falar de eventos e agora não havia eventos. Deixamos de ter eventos, trabalhamos para todo o que é backoffice desenvolvemos algumas ferramentas que vai ser bom para o futuro. Não há teambuildings, não há nada acho que esse aspeto foi bastante prejudicial e toda a parte formativa. [...] Toda a parte formativa afetou imenso, tentamos fazer formação online para compensar essa parte, mas ao mesmo tempo não quisemos sobrecarregar, pois as pessoas já estavam sobrecarregadas de toda a parte formativa mesmo da escola e de toda a carga emocional que a pandemia veio trazer. Nós não queríamos estar a encher o dia das pessoas de ESN, pois já não o fazemos numa situação normal então não queremos fazer numa situação anormal. Afetou o trabalho em equipa, pois como eu disse anteriormente acho que o trabalho de equipa só funciona bem quando as pessoas convivem e falam e tudo mais. Acho que às vezes não chega a parte de falar online, mesmo por vídeo, às vezes acho que é preciso estar presencialmente. Em termos de consequências a longo prazo, eu neste momento não consigo antever nada, mas acho que isso também é uma consequência mais geral, não é só das pessoas da associação, mas acho que vai aproximar as pessoas e vão dar valor ao que realmente agora tem e se forem trabalhar em equipa, mas não sei. Ao mesmo tempo acho que as pessoas vão voltar ao que eram antes e que vão se esquecer rapidamente, é uma opinião pessoal.

2. Como obtém financiamento?

E1: “o nosso escritório é permitido pela Faculdade não temos de pagar nada por ele mas isso vai depender muito também a nível local. “Geralmente são as instituições que pagam para ter um projeto com a gente e os voluntários também que vão fazer um projeto fora do país também pagam um valor. Esse valor é o valor mínimo que a gente cobra e só para cobrir o gasto que a gente tem como organização, temos gastos para criar material organizar eventos.” “Também planeamos todos os anos os gastos que vamos ter como os eventos. O nosso financiamento vem dos projetos que nós fazemos.”

E2: “Nós não recebemos nenhum apoio externo. Então basicamente tudo aquilo que nós, todo dinheiro que por exemplo as pessoas têm que pagar certas taxas para fazer as nossas experiências de material de estágios efetivamente é só com isso que nós conseguimos manter a sustentabilidade da nossa organização. Tudo aquilo que nós recebemos dessas pessoas que querem fazer essas experiências é efetivamente aquilo que nós usamos para a nossa organização. Todo esse dinheiro é reinvestido na nossa organização para manter o nosso sustento.”

E6: “A nossa principal fonte são ajudas da câmara e do IPDJ, nos eventos tentamos fazer sempre preço/custo para tentar proporcionar essa melhor experiência aos Erasmus.”

E7: “Basicamente o nosso financiamento advém dos apoios do IPDJ, algum financiamento da parte da Universidade do Porto é isso. Também venda de merchandising, geralmente o pequeno lucro que vem é das nossas viagens apesar de as nossas viagens serem feitas a preço/custo há uma pequena margem de lucro que vem daí. Também temos o apoio do programa Formar + do IPDJ. Aquilo que eu acho, as próprias candidaturas são difíceis de fazer e não é fácil como se fazer a candidatura. Pois aquilo tem uma data de regras que eu acho que às vezes não são tao fáceis para as Associações de Jovens Voluntários se candidatarem, em contrapartida as pessoas que trabalham no IPDJ dão a ajuda necessária pelo menos aqui no Porto. É um pouco burocrático de mais.”

4.2. Análise do Questionário realizado aos Voluntários

4.2.1. Questionário aos Voluntários

O questionário é composto por uma breve descrição e está dividido em 4 partes. A primeira parte remete para os Dados Sociodemográficos, a segunda parte para os Dados relativos às práticas de Voluntariado, a terceira parte diz respeito às Práticas de Gestão de Recursos Humanos e, por fim, a última parte à Motivação para a Prática de Voluntariado. Foi solicitado aos participantes que fossem o mais sinceros possível nas respostas uma vez que o anonimato e a confidencialidade dos resultados estavam garantidos (Anexo A.II). As respostas foram recolhidas através do *Google Docs* e foram obtidas através dos Responsáveis de RH das Associações que enviaram o formulário aos seus Voluntários após solicitação na entrevista semiestruturada.

4.2.2. Análise Descritiva da amostra

Na recolha da amostra relativa ao questionário participaram sete Associações de Jovens Voluntários, sendo elas a AIESEC Coimbra, AIESEC Lisboa, AIESEC Minho, ESN Coimbra, ESN Lisboa (ISEG), ESN Minho, e ESN Porto. O processo da amostragem foi não aleatório intencional, porque após as entrevistas com os responsáveis de RH, foi-lhes solicitado que encaminhassem o questionário aos seus voluntários. Neste estudo obteve-se uma participação de 57 indivíduos que correspondem aos critérios para inclusão na amostra, ou seja, 57 jovens voluntários das Associações que participaram no estudo. Não se verificaram missing values, pois todas as perguntas do questionário eram de resposta obrigatória. Para a análise dos dados foi utilizado o programa Statistical Package for Social Science (SPSS) versão 25.

No que se refere à análise descritiva e exploratória da amostra, primeiramente em relação às variáveis idade e género (Anexos B.I e B.II), a amostra considera-se heterogénea naturalmente de acordo com o espectro em estudo que são os jovens voluntários.

A amostra é composta por participantes com idades entre os 18 e os 28 anos de idade, sendo que o mais novo tem 18 anos e o mais velho 28 anos. A média das idades da amostra é de 21,19 anos, com um desvio padrão de 2,248 anos, sendo que 25% dos inquiridos têm até 19,5 anos e 75% têm até 22 anos. A idade mais frequente, representada pela moda, é 20 anos. Através do coeficiente de variação amostral, cujo resultado foi de 0,106051 anos, podemos perceber que existe uma fraca dispersão das idades, o que significa que a média é muito representativa da

realidade. Também é notório que a distribuição das idades é assimétrica positiva uma vez que existe uma maior concentração nas idades mais novas, mais precisamente 50.9% dos jovens têm idades que recaem entre os 18 e os 20 anos, inclusive (Anexo B.I). Em relação à curtose, podemos afirmar que a distribuição das idades é leptocúrtica o que comprova mais uma vez a concentração acentuada nas idades mais jovens.

Relativamente a variável género a maioria dos participantes é do género feminino com uma percentagem de 64,9% correspondendo a 37 dos 57 participantes. A percentagem de participantes do género masculino corresponde a 35,1%, isto é, 20 dos 57 participantes (Anexo B.II)

Quanto às habilitações literárias verifica-se que quase metade, mais precisamente 43,9%, dos inquiridos possuem uma Licenciatura, 36,8%, possuem o Ensino Secundário e 19,3% têm o Mestrado (Anexo B.III).

Relativamente à situação profissional, como seria expetável, existe uma notória prevalência dos voluntários que são estudantes, mais precisamente representam 84,2% da dimensão da amostra, existindo ainda 10,5% na situação de trabalhador-estudante. As restantes situações profissionais, trabalhador e desempregado, cumulativamente representam apenas 5.3% dos inquiridos. (Anexo B.IV).

No que respeita à antiguidade da prática de voluntariado na Associação, através da amostra podemos constatar que a maioria 35,1% dos inquiridos colaboram na Associação por um período igual ou inferior a 6 meses, 24,5% por um período igual ou inferior a 1 ano, 26,4% por um período igual ou inferior a 2 anos, 10,5% por um período igual ou inferior a 3 anos e 3,5% por um período superior a 4 anos. Portanto, é notório que a maioria dos voluntários inquiridos dedicam-se ao voluntariado na Associação há relativamente pouco tempo, mais precisamente, 86% dos inquiridos dedicam-se ao voluntariado há menos de 2 anos.

A amostra recolhida também permitiu identificar a percentagem de inquiridos de cada Associação que responderam ao questionário, tendo-se verificado que 29,8% são voluntários da AIESEC Lisboa (ISEG), 21,1% dos inquiridos pertencem a ESN Porto, 19,3% dos inquiridos pertencem a ESN Coimbra e AIESCEC Minho que obtiveram a mesma percentagem, 5,3% dos participantes pertencem a AIESEC Coimbra, 3,5% a ESN Minho e 1,8% a ESN Lisboa (Anexo B.V).

4.2.3. Fiabilidade

Após a análise descritiva e a caracterização da amostra, procedeu-se à análise da consistência interna do questionário por recurso ao coeficiente Alfa de Cronbach, obtendo um indicador do grau de fiabilidade do questionário (Tabela 5), e também indicadores do grau de fiabilidade das diversas sub-escalas consideradas no questionário (Anexo B.VI).

O valor do Alfa de Cronbach obtido na Tabela 5 é 0.778 pelo que o questionário possui uma razoável consistência interna.

Tabela 5: Estatísticas de confiabilidade - Teste de Alfa de Cronbach. Fonte: Elaboração própria.

Estatísticas de confiabilidade	
Alfa de Cronbach	Nº de itens
0,778	9

No que se refere aos valores do Alfa de Cronbach obtidos para as sub-escalas consideradas no questionário (Anexo B.VI), os valores oscilam entre 0,704 e 0,881, pelo que se pode concluir que todas as dimensões possuem uma boa consistência interna, sendo que a dimensão que obteve um maior valor do Alfa de Cronbach foi a Formação e o menor valor foi a dimensão Recrutamento e Seleção.

4.2.4. Normalidade

Após a validação da fiabilidade das sub-escalas do questionário, com o intuito de analisar as hipóteses propostas na secção 3.4, é necessário verificar se os dados seguem uma distribuição normal, para deste modo decidir que tipo de teste estatístico (paramétrico ou não paramétrico) será adequado realizar.

Uma vez que a amostra tem dimensão superior a 30 realizou-se o teste de Kolmogorov-Smirnov (Anexo B.VII). Com os resultados obtidos, podemos afirmar que não existe normalidade uma vez que o valor sig é inferior a 0,05 em todas as dimensões. Desta forma, ao comprovarmos que os dados não seguem uma distribuição normal, iremos proceder a utilização de testes não-paramétricos.

4.2.5. Análise das diferenças

De seguida iremos analisar as diferenças a variável Género com as dimensões PGRH e Motivação, respetivamente. As diferenças significativas a assinalar são nas dimensões Avaliação de Desempenho e Carreira, sendo notório que o valor da média de respostas no género feminino nestas duas dimensões é ligeiramente superior ao valor da média das respostas no género masculino (Anexo C.I), significando que o género Feminino tem uma melhor perceção em relação a estas duas dimensões. Nas restantes dimensões relativas às PGRH e também na dimensão Motivação não se assinalam diferenças estatisticamente significativas. É de referir que a diferença estatisticamente significativa é identificada através do valor sig do teste U de Mann-Whitney, no qual quando menor de 0,05 significa que existem diferenças significativas e quando maior de 0,05 não existem diferenças. Portanto, em relação às Hipótese 2 e 6 formuladas na secção 3.4. concluiu-se que:

Hipótese 2: Não se verificaram diferenças estatisticamente significativas entre o Género e a Motivação para a prática de Voluntariado, uma vez que através do teste não paramétrico U de Mann-Whitney obteve-se um valor sig $\approx 0,879 > 0,05$ (Anexo C.I), logo rejeita-se a Hipótese 2.

Hipótese 6: Verificou-se, que o Género tem diferenças estatisticamente significativas com as dimensões Avaliação de Desempenho e Carreira, evidenciando-se um valor médio ligeiramente superior no género Feminino (cf. Anexo C.I). Este facto foi comprovado adicionalmente com o teste não paramétrico U de Mann-Whitney que, nas duas dimensões referenciadas originou um valor sig, ≈ 0.484 e sig, ≈ 0.388 , respetivamente. Não se verificou uma relação estatisticamente significativa com as restantes dimensões relativas às PGRH.

Posteriormente, realizamos a análise de comparação entre as Zonas Geográficas, sendo estas divididas em três Porto e Minho, Lisboa e Coimbra. Podemos verificar que há diferenças estatisticamente significativas, estas são apresentadas nas dimensões Comunicação e Motivação para a prática de Voluntariado. Após a análise das médias verificou-se que apesar de a diferença numéricas entre os valores médios obtidos não ser muito significativo, a zona do Porto e Minho valorizam mais a Comunicação e Motivação tendo médias de 4,68 e 4,01, respetivamente (Anexo C.IV). Portanto, em relação às Hipótese 10 formulada na secção 3.4. concluiu-se que:

Hipótese 10: Verificou-se, que a zona geográfica a qual pertence a Associação tem diferenças estatisticamente significativas nas dimensões da Comunicação e Motivação para a prática de

Voluntariado. Este facto foi confirmado através do teste não paramétrico de que originou um valor $\text{sig} \approx 0,022 < 0,05$ em ambas as dimensões. Apesar dos valores médios das respostas obtidas não ser muito grande, percebe-se que na Zona do Porto e Minho valorizam mais estas duas dimensões. (Anexo C.IV.)

Adicionalmente, analisámos as diferenças entre a variável Habilitações Literárias e as dimensões relativas às PGRH e Motivação do questionário. Como podemos observar no Anexo C.II, não existem diferenças estatisticamente significativas visto que o valor de sig em todas as dimensões é superior a 0,05.

Também, analisámos as diferenças entre a variável que corresponde ao número de horas, por semana, dedica ao voluntariado na Associação e as dimensões de PGRH e Motivação. Identificámos diferenças estatisticamente significativas nas dimensões Carreira e Sistema de Recompensas. Na dimensão Carreira a média mais alta corresponde a “mais de 8 horas”, por sua vez no Sistema de Recompensas a média mais alta corresponde a “1 hora” (Anexo C.III).

4.2.6. Análise de Correlação

A análise entre a variável Idade e as dimensões do Questionário foi realizada através da análise de correlação de Spearman, pois como comprovamos anteriormente não existe normalidade na distribuição dos dados. Para além do valor de sig, também se verificou a relação entre as variáveis através do Coeficiente de Correlação (r), pois através deste poderemos perceber qual é o nível de correlação, ou seja, se existe uma correlação fraca ou forte observando a escala de correlação de Spearman. Como podemos ver no Anexo D.1 a variável idade não tem correlação com nenhuma das dimensões relativas às PGRH e Motivação. No anexo D.II a variável Habilitações Literárias não têm correlação com nenhuma das dimensões de PGRH. No anexo D.IV podemos perceber que não existe correlação entre a variável Antiguidade e as dimensões relativas às PGRH e Motivação do Questionário.

Na tabela seguinte poderemos verificar as correlações entre todas as dimensões do questionário.

Tabela 6: Associação entre as Dimensões. Fonte: Elaboração própria.

			Correlações								
			Recrutamento & Seleção	Integração e Acolhimento	Formação	Avaliação de Desempenho	Carreira	Sistema de Recompensas	Comunicação	Celebração	Motivação para a prática de voluntariado
rô de Spearman	Recrutamento & Seleção	Coefficiente de Correlação	1,000								
		Sig. (2 extremidades)									
		N	57								
	Integração e Acolhimento	Coefficiente de Correlação	,462 **	1,000							
		Sig. (2 extremidades)	0,000								
		N	57	57							
	Formação	Coefficiente de Correlação	,323 *	,603 **	1,000						
		Sig. (2 extremidades)	0,014	0,000							
		N	57	57	57						
	Avaliação de Desempenho	Coefficiente de Correlação	,532 **	,527 **	,273 *	1,000					
		Sig. (2 extremidades)	0,000	0,000	0,040						
		N	57	57	57	57					
	Carreira	Coefficiente de Correlação	,422 **	0,228	,350 **	,440 **	1,000				
		Sig. (2 extremidades)	0,001	0,087	0,008	0,001					
		N	57	57	57	57	57				
	Sistema de Recompensas	Coefficiente de Correlação	,467 **	,261 *	0,091	,345 **	0,186	1,000			
		Sig. (2 extremidades)	0,000	0,050	0,503	0,009	0,166				
		N	57	57	57	57	57	57			
	Comunicação	Coefficiente de Correlação	,535 **	,395 **	,511 **	0,248	,293 *	,452 **	1,000		
		Sig. (2 extremidades)	0,000	0,002	0,000	0,063	0,027	0,000			
		N	57	57	57	57	57	57	57		
	Celebração	Coefficiente de Correlação	,322 *	,526 **	,350 **	,426 **	0,211	,407 **	,553 **	1,000	
		Sig. (2 extremidades)	0,015	0,000	0,008	0,001	0,116	0,002	0,000		
		N	57	57	57	57	57	57	57	57	
	Motivação para a prática de voluntariado	Coefficiente de Correlação	0,204	,339 **	,288 *	0,130	-0,087	0,118	0,260	,292 *	1,000
		Sig. (2 extremidades)	0,128	0,010	0,030	0,333	0,519	0,381	0,051	0,028	
		N	57	57	57	57	57	57	57	57	57
** . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).											
* . A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).											

**. A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

*. A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

Os resultados da correlação ilustrados anteriormente indicam o seguinte:

- A dimensão Recrutamento e Seleção têm uma relação muito significativa com as variáveis Acolhimento e Integração, Avaliação de Desempenho, Carreira, Sistema de Recompensas e Comunicação. Na qual o coeficiente de correlação é de 0,462, e o seu sig = 0,00 < 0,05 para o Acolhimento e integração, para a Avaliação de Desempenho o valor de $r = 0,532$, e sig = 0,00 < 0,05, para a Carreira o valor de $r = 0,422$ e sig = 0,001 < 0,05, no Sistema de Recompensas o valor de $r = 0,467$ e sig de 0,00 < 0,05. Como podemos observar nas quatro variáveis o valor r permite-nos perceber que são correlações moderadas nas quatro situações. Também têm uma relação significativa com a Formação e Celebração. A Formação detém um valor $r = 0,323$ e sig = 0,014 < 0,05 e a Celebração detém um valor $r = 0,322$ e sig = 0,015 < 0,05, em ambas as situações podemos afirmar ser uma correlação fraca. Não existe relação significativa entre Recrutamento e Seleção e a Motivação para a Prática de Voluntariado visto que o sig = 0,128 > 0,05;
- A dimensão Acolhimento e Integração têm relação muito significativa com Recrutamento e Seleção, Formação, Avaliação de Desempenho, Comunicação, Celebração e Motivação

para a prática do Voluntariado. A relação entre Acolhimento e Integração e Recrutamento pode ser observada no ponto anterior. Na formação o valor de $r = 0,603$ e $\text{sig} = 0,00$, na Avaliação de Desempenho o valor de $r = 0,527$ e $\text{sig} = 0,00$, na Comunicação o valor de $r = 0,395$ e $\text{sig} = 0,002$, na Celebração o valor de $r = 0,526$ e $\text{sig} = 0,000$ e por fim na Motivação para a prática de Voluntariado o valor de $r = 0,339$ e $\text{sig} = 0,010$. A correlação é forte na variável Formação, moderada nas variáveis Avaliação de Desempenho e Celebração e fraca nas variáveis Comunicação e Motivação. Também têm uma relação significativa com Sistema de Recompensas com um valor $r = 0,261$ e $\text{sig} = 0,050$, sendo esta uma correlação fraca. Não existe relação significativa entre Acolhimento e Integração e Carreira pois o sig é superior a 0,05;

- A dimensão Formação têm relação muito significativa com Acolhimento e Integração, Carreira, Comunicação e Celebração. Além disso têm uma relação significativa com Recrutamento e Seleção como se pode constatar anteriormente, Avaliação de Desempenho e Motivação para a prática de Voluntariado. A relação entre as variáveis Formação e Acolhimento e Integração pode ser observada no ponto anterior. A relação entre Formação e Carreira contém um valor $r = 0,350$ e $\text{sig} = 0,008$, com a Comunicação o valor $r = 0,511$ e $\text{sig} = 0,000$ e com Celebração o valor $r = 0,350$ e $\text{sig} = 0,008$. Na relação entre Formação e estas três variáveis podemos afirmar que a correlação é fraca na relação com as variáveis Carreira e Celebração, por sua vez na variável Comunicação a correlação é moderada. Na relação com Avaliação de Desempenho o valor $r = 0,273$ e $\text{sig} = 0,040$ e na Motivação o valor de $r = 0,288$ e $\text{sig} = 0,030$, sendo ambas correlações fracas. Temos de assinalar que não existe relação entre a Formação e o Sistema de Recompensas, pois o sig é superior a 0,05;
- A dimensão Avaliação de Desempenho têm relação muito significativa com Recrutamento e Seleção, Acolhimento e Integração, Carreira, Sistema de Recompensas e Celebração. Entre a Avaliação de Desempenho e a variável Carreira o valor de $r = 0,440$ e $\text{sig} = 0,001$, com Sistema de Recompensas o valor de $r = 0,345$ e $\text{sig} = 0,009$ e com Celebração o valor de $r = 0,426$ e $\text{sig} = 0,001$ tratando-se de correlações fracas. Esta dimensão também têm uma relação significativa com Formação, visto no ponto anterior e não existe relação com Comunicação e Motivação para a prática do Voluntariado;
- A dimensão Carreira tem relação muito significativa com Recrutamento e Seleção, Formação, Avaliação de desempenho e uma relação significativa com Comunicação. Entre a dimensão Carreira e Comunicação o valor de $r = 0,293$ e $\text{sig} = 0,027$, tratando-se de uma correlação fraca. A dimensão Carreira não tem relação com as dimensões Acolhimento e

Integração, Sistema de recompensas, Celebração e Motivação para a prática de Voluntariado;

- A dimensão Sistema de Recompensas têm relação muito significativa com Recrutamento e Seleção, Avaliação de Desempenho, Comunicação e Celebração, também têm uma relação significativa com Acolhimento e Integração. Entre Sistema de Recompensas e Comunicação o valor de $r = 0,452$ e $\text{sig} = 0,000$ e com Celebração o valor de $r = 0,407$ e $\text{sig} = 0,002$, em ambas poderemos observar uma correlação moderada. A dimensão Sistema de Recompensas não tem relação com as dimensões Formação, Carreira, e Motivação para a prática de Voluntariado;
- A dimensão Comunicação têm relação muito significativa com Recrutamento e Seleção, Acolhimento e Integração, Formação, Sistema de Recompensas e Celebração, além disso têm uma relação significativa com Carreira. A relação entre Comunicação e Celebração o valor de $r = 0,553$ e $\text{sig} = 0,000$, assim podemos afirmar ser uma correlação moderada. A dimensão Comunicação não têm relação com Avaliação de Desempenho e Motivação para a prática de Voluntariado;
- A dimensão Celebração têm relação muito significativa com Acolhimento e Integração, Formação, Avaliação de Desempenho, Sistema de Recompensas e Comunicação. Também têm relação significativa com Recrutamento e seleção e Motivação para a prática de Voluntariado. A relação entre Celebração e Motivação para a prática de Voluntariado o valor de $r = 0,292$ e $\text{sig} = 0,028$, sendo uma correlação fraca. A dimensão Celebração não têm relação com a dimensão Carreira.
- A dimensão Motivação para a prática de Voluntariado têm uma relação muito significativa com a dimensão Carreira e relação significativa com Formação e Celebração. Esta dimensão não tem relação com as dimensões Recrutamento e Seleção, Avaliação de Desempenho, Carreira, Sistema de Recompensas e Comunicação.

Na Caracterização do Voluntariado realizamos algumas análises e de seguida irmos apresentar os seus resultados:

- Ao analisarmos a relação entre Idade e o Tempo (em meses) que o voluntário pratica voluntariado, conseguimos perceber que existe uma correlação linear positiva moderada de 0,433. Isto significa que há medida que a idade aumenta, também aumenta o tempo que o voluntário pratica Voluntariado (Anexo D.III). A Idade também tem uma correlação linear positiva moderada com as Habilitações Literárias, tendo um valor de

$r = 0,518$. O que significa que há medida que a idade aumenta, as Habilitações literárias poderão ser maiores;

- As Habilitações Literárias têm relação muito significativa com a Idade, como referido anteriormente, e uma relação significativa com o Tempo (em meses) que o voluntário pratica voluntariado tendo um valor r de 0,310, o que aponta para ser uma correlação fraca;
- A Caracterização do Voluntário não tem relação significativa com a Motivação para a prática de Voluntariado, pois o sig entre a Motivação e as variáveis de Caracterização é superior a 0,05 (Tabela 7).

Tabela 7: Correlação entre Caracterização do Voluntário e Motivação para a prática de Voluntariado. Fonte: Elaboração própria.

			Correlações				
			Idade	Habilitações Literárias	Há quanto tempo (em meses) faz voluntariado ?	Quantas horas, por semana, dedica ao voluntariado nesta Associação?	Motivação para a prática de voluntariado
rô de Spearman	Idade	Coefficiente de Correlação	1,000				
		Sig. (2 extremidades)					
		N	57				
	Habilitações Literárias	Coefficiente de Correlação	,518**	1,000			
		Sig. (2 extremidades)	0,000				
		N	57	57			
	Há quanto tempo (em meses) faz voluntariado ?	Coefficiente de Correlação	,433**	,310*	1,000		
		Sig. (2 extremidades)	0,001	0,019			
		N	57	57	57		
	Quantas horas, por semana, dedica ao voluntariado nesta esta Associação?	Coefficiente de Correlação	-0,110	0,075	0,067	1,000	
		Sig. (2 extremidades)	0,414	0,581	0,621		
		N	57	57	57	57	
	Motivação para a prática de voluntariado	Coefficiente de Correlação	0,137	0,094	-0,069	0,017	1,000
		Sig. (2 extremidades)	0,310	0,488	0,609	0,903	
		N	57	57	57	57	57

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

*. A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

Após a análise das correlações podemos dizer o seguinte:

Hipótese 1: Esta hipótese confirma-se parcialmente, pois só 3 das dimensões das PGRH revelaram uma relação com a Motivação para a Prática de Voluntariado. Sendo elas as dimensões Acolhimento e integração, Formação e Celebração como poderemos constatar de seguida nas hipóteses H1a até H1h e através da Tabela 6.

Hipótese 1a: Esta hipótese é rejeitada porque não existe relação entre o Recrutamento e Seleção e a Motivação para a prática de Voluntariado, pois o sig = 0,128 > 0,05 e $r = 0,204$, logo não existe relação significativa entre estas duas variáveis.

Hipótese 1b: Como o $\text{sig} = 0,01 < 0,05$ e $r = 0,339$ logo existe uma correlação fraca entre o Acolhimento e Integração e a Motivação para a prática de Voluntariado o que significa que quanto mais se investe no Acolhimento e Integração, haverá uma ligeira subida na Motivação para a prática de Voluntariado, desta forma confirma-se a hipótese pois existe uma relação entre a dimensão Acolhimento e integração com a Motivação para a prática de Voluntariado.

Hipótese 1c: Ao verificar-se que o $\text{sig} = 0,03 < 0,05$ e $r = 0,288$ podemos afirmar que existe uma correlação positiva fraca entre a Formação e a Motivação o que implica há uma influência nas duas variáveis na medida em que quanto mais se investir na Formação, maior será a motivação para a prática de voluntariado. Sendo assim, confirma-se a hipótese, porque existe uma relação entre a Formação e a Motivação para a prática de Voluntariado.

Hipótese 1d: Ao observarmos que o $\text{sig} = 0,333 > 0,05$ e $r = 0,130$ entre a Avaliação de Desempenho e a Motivação para a prática de Voluntariado, podemos afirmar que não existe relação entre as duas dimensões e desta forma a hipótese será rejeitada.

Hipótese 1e: A Gestão de Carreiras não tem relação com a Motivação para a prática de Voluntariado pois o $\text{sig} = 0,519 > 0,05$ e $r = -0,087$, logo a hipótese é rejeitada e as duas dimensões não são influenciáveis entre elas.

Hipótese 1f: O Sistema de Recompensas não tem relação com a Motivação para a prática de Voluntariado uma vez que o $\text{sig} = 0,381 > 0,05$ e $r = 0,118$, logo a hipótese é rejeitada.

Hipótese 1g: A Comunicação não tem relação com a Motivação para a prática de Voluntariado, logo a hipótese é rejeitada dado que o $\text{sig} = 0,051 > 0,05$ e $r = 0,260$.

Hipótese 1h: A Celebração tem uma relação com a Motivação para a prática de Voluntariado pois como podemos observar o $\text{sig} = 0,028 < 0,05$ e $r = 0,292$, através do coeficiente da correlação (r) podemos afirmar que esta é uma correlação fraca e existe uma ligeira influência entre as duas variáveis na medida em que quanto mais se investe na Celebração maior será a Motivação para a prática de voluntariado, desta forma podemos confirmar esta hipótese.

Hipótese 3: As habilitações Literárias não tem relação com a Motivação para a prática de Voluntariado, porque o $\text{sig} = 0,488$ e $r = 0,094$, o valor do r permite-nos afirmar que se trata de uma correlação negligenciável, logo a hipótese é rejeitada. (Tabela 7)

Hipótese 4: A antiguidade não tem relação com a Motivação para a prática de Voluntariado, pois o $\text{sig} = 0,609 > 0,05$ e $r = -0,069$, através do valor do r podemos constatar que se trata de uma correlação negligenciável, logo a hipótese é rejeitada. (Tabela 7)

Hipótese 5: O número de horas por semana que o Voluntário dedica ao voluntariado não tem relação com a Motivação para a prática de Voluntariado uma vez que o $\text{sig} = 0,903 > 0,05$ e $r = 0,017$ através do r podemos afirmar que se trata de uma correlação negligenciável, logo a hipótese é rejeitada. (Tabela 7)

Hipótese 7: Não se verifica relação entre Habilitações Literárias e as dimensões de PGRH, pois como podemos observar pelo Anexo C.II o sig é superior a 0,05 em cada uma dessas dimensões, logo esta hipótese é rejeitada.

Hipótese 8: Não existe correlação estatisticamente significativa entre Antiguidade e as dimensões de PGRH. Uma vez que o sig é superior a 0,05 em cada uma das dimensões de PGRH, assim esta hipótese será rejeitada (Anexo D.IV).

Hipótese 9: Verifica-se, através do teste não paramétrico de Kruskal Wallis que existe relação entre o número de horas por semana que o Voluntário dedica ao voluntariado e as variáveis Carreira e Sistema de Recompensas das dimensões de PGRH, na qual o sig é 0,012 e 0,042, respetivamente e assim inferiores a 0,05 como podemos observar no anexo C.IV. Através do mesmo anexo podemos ver que a média mais alta na dimensão Carreira corresponde à variável mais de 8 horas e na dimensão Sistema de Recompensas corresponde a 1 hora. Logo, o número de horas por semana que o Voluntário dedica ao voluntariado tem relação estatisticamente significativa com Carreira e Sistema de Recompensas.

5. Considerações Finais

Neste Capítulo abordam-se as conclusões decorrentes do trabalho de investigação desenvolvido e definem-se as suas implicações, tanto no âmbito da gestão empresarial, como também em trabalhos de investigações futuros relacionados com a temática em estudo.

5.1. Conclusões Gerais

O propósito deste trabalho de investigação consistiu na caracterização das PGRH desenvolvidas pelas Associações de Jovens Voluntários, bem como na análise do impacto destas na motivação e na otimização da gestão dos jovens voluntários. Para tal recorreu-se a realização de entrevistas semiestruturadas aos responsáveis de recursos Humanos e questionários aos Voluntários

No que se refere à perceção qualitativa do gestor de RH, a análise efetuada às entrevistas semiestruturadas permitiram-nos perceber que existem diferenças na aplicação de PGRH dentro das próprias redes de Associações abordadas, isto porque o que funciona com uma Associação poderá não funcionar com outra, por fatores associativos, geográficos, demográficos entre outros, sendo assim perceptível a adaptabilidade das Associações na aplicação das PGRH.

Ao observarmos as respostas das entrevistas semiestruturadas também podemos perceber que os maiores desafios das PGRH são a rotatividade, a motivação e a gestão do tempo dos voluntários. A rotatividade é algo compreensível na medida em que os Voluntários das AJV são jovens dos 18 aos 30 anos de idade, sendo um período de constante mudança. Nesta faixa etária entende-se que quando um voluntário decide sair de uma Associação, esse facto deve-se essencialmente a fatores pessoais como mudança de cidade ou mudança da sua situação profissional ou até familiar, como se pode compreender através das entrevistas semiestruturadas. Como foi perceptível, são raros os casos em que um voluntário é dispensado. Quando tal acontece, deve-se a comportamentos desadequados ou ao seu não enquadramento com os valores da Associação. Também é interessante anotar que os principais motivos para um Voluntário escolher este tipo de associações, identificados pelas entrevistas semiestruturadas, são o propósito, a vertente multicultural e internacional e o seu impacto social que a associação tem na sociedade.

As Associações abordadas demonstram uma boa estrutura de formação e capacitação dos jovens e também uma versatilidade de áreas nas quais os voluntários podem trabalhar. Esta formação pode, ou não, ser certificada. Em alguns casos a formação certificada é disponibilizada pela rede Nacional da Associação na qual estão inseridos. A Formação é desenvolvida após uma

análise das necessidades da organização. Após a análise dos dados das entrevistas semiestruturadas percebemos a influência entre as dimensões Formação e Carreira o que pode ser um bom prenúncio no sentido de quanto mais se aposta na Formação, também se investirá na Carreira e por consequente no desenvolvimento pessoal e profissional do Voluntário. Na dimensão Carreira denota-se o grande incentivo a aspiração de subir na estrutura da organização, não só como forma de desenvolver o indivíduo, como também solucionar um dos grandes problemas da AJV, a rotatividade. A formação que as Associações disponibilizam visam esta capacitação para cargos e a própria evolução pessoal e profissional do indivíduo. O envolvimento destas duas variáveis é deveras importante, pois ao capacitar o Voluntário com competências que eventualmente poderão não ser adquiridas em ambiente académico e serem adquiridas no ambiente associativo, capacita-os com um tipo de conhecimento que poderá ser uma mais valia na sua entrada para o mercado de trabalho.

Na Avaliação de Desempenho foi perceptível a sua realização e transmissão de *feedback* aos voluntários. As consequências deste variam consoante o comportamento do indivíduo. Destaca-se a existência de um procedimento aquando existe problemas com algum voluntário que possa não estar a cumprir com os objetivos ou esteja a ter um comportamento desadequado, ele poderá ser proposto a um período experimental com o intuito de compreender se existem mudanças de comportamento e se cumpre com o seu trabalho, caso não haja alterações o voluntário poderá ser convidado a sair da Associação.

A temática Sistema de Recompensas foi vista de forma controversa, no sentido em que a sua aplicação varia consoante a Associação. Algumas consideraram que seria contraditório a sua aplicação e poderia gerar conflitos dentro da Associação, outras destacam o simples reconhecimento de um bom trabalho realizado por um voluntário, como uma forma de incentivar e motivá-lo a continuar e a melhorar o seu trabalho na Associação e outras poderão atribuir prémios como forma de reconhecer o trabalho dos Voluntários. Também foi destacado que este sistema depende das características do voluntário, no sentido em que o que poderá motivar um membro poderá não o fazer com outro, pois os seus objetivos poderão diferenciar-se.

O estudo sugere que as AJV apostam muito no incremento do espírito de equipa, sentimento de pertença e de trabalhar para uma sociedade melhor sendo estes um grande fator de permanência do Voluntário na Associação. Tanto no Recrutamento e Seleção, as duas redes procuram voluntários com características específicas como a participação, a proatividade, a comunicação

e o enquadramento do Voluntário com os valores da Associação que pretende-se associar, para além disso no período de Acolhimento e Integração apostam em atividades como teambuilding, retiros e formação como forma de aumentar o espírito de equipa e integrar os voluntários nas organizações. Também poderá ser aplicado o sistema de tutoria, na qual o novo membro poderá ser acompanhado pelo seu Líder de equipa associado a área que está inserido ou por um membro da associação, sem existir a obrigatoriedade de pertencer ao mesmo departamento do novo membro, este sistema dependerá da escolha pela forma de implementação pela parte das associações. Nas duas redes abordadas constatou-se a existência de um dialeto próprio e/ou a utilização de estrangeirismos para cargos da associação e designação do estatuto de membros novos, membros e posteriormente membros que saíram da associação (alumni), mas que não deixam de ocasionalmente participar nalguma atividade da associação, como por exemplo jantares de convívio, no qual estes membros partilham as suas experiências com os novos membros. Também no Recrutamento foi perceptível a aplicação de técnicas como as dinâmicas de grupo, as candidaturas e as entrevistas.

No que se refere à perceção do Jovem Voluntário, a análise quantitativa com base no questionário permitiu confirmar que pelo menos três dimensões das PGRH (Acolhimento & Integração, Formação e Celebração) incrementam a Motivação para a Prática de Voluntariado, logo podemos dizer que a Hipótese 1 foi parcialmente aceite. O Acolhimento & Integração poderá dever-se ao sentimento de pertença na organização e a aposta destas Associações no espírito de equipa. Através do espírito de equipa os voluntários poderão sentir-se comprometidos a trabalhar em conjunto e entreajudando-se, para alcançar os objetivos da organização. A Formação tendo um aspeto de desenvolvimento pessoal e profissional, compreende-se que os jovens Voluntários considerem-na uma mais valia e um fator de motivação para a prática do Voluntariado. Por sua vez, a demonstração do reconhecimento do trabalho do Voluntário realizada pela Celebração será uma forma de os jovens sentirem que estão a realizar um bom trabalho e poderá ser uma forma de envolver ainda mais os jovens no voluntariado e possivelmente, no futuro assumir cargos organizacionais dentro da Associação. A Gestão de Recursos Humanos revela-se, assim, ser muito importante neste tipo de Associações, pois fomentam o envolvimento dos jovens Voluntários na prática de Voluntariado e asseguram a continuidade da Associação. Sendo um tipo de Associações muito voltado para as pessoas e o impacto social, faz todo o sentido apostar no incremento das PGRH e adaptar consoante o público.

Com a análise quantitativa conclui-se ainda que não há influência da Caracterização do jovem Voluntário (Género, Habilitações Literárias, Antiguidade e horas semanais que o Voluntário dedica ao voluntariado) com a Motivação para a prática de Voluntariado, não existindo esta relação, poderemos entender que na perceção do Jovem Voluntário esses factores não são motivos para ter uma maior motivação para a prática de voluntariado, não havendo distinção entre género, habilitações literárias e as restantes variáveis, sendo assim rejeitadas as Hipóteses 2, 3, 4 e 5.

Já numa análise entre a Caracterização do jovem Voluntário e as PGRH, a Hipótese 6 foi confirmada, pois percebeu-se que o Género tem relação com duas dimensões de PGRH, sendo elas a Avaliação de Desempenho e Carreira, na qual destaca-se o género Feminino que valoriza mais estas duas dimensões em detrimento do género Masculino. Não foram identificadas relações das variáveis Habilitações Literárias e Antiguidade com as dimensões de PGRH o que nos leva a rejeitar as Hipóteses 7 e 8.

A Hipótese 9 é confirmada, pois salienta-se o envolvimento do número de horas, semanais, que o voluntário dedica ao Voluntariado com as dimensões de PGRH, Carreira e Sistema de Recompensas.

Outro aspeto interessante foi perceber as diferenças das PGRH, consoante as zonas Geográficas abordadas neste estudo, sendo elas a Zona do Porto e Minho, a Zona de Lisboa e a Zona de Coimbra. Através da análise quantitativa verificou-se que a Zona do Porto e Minho valorizam mais a Comunicação e Motivação para a prática de Voluntariado, com isto a Hipótese 10 foi corroborada.

Por fim, conclui-se que este estudo serviu como uma forma de caracterizar as PGRH das Associações de Jovens Voluntários, permitindo compreender quais são as maiores dificuldades na aplicação dessas mesmas práticas e quais são os seus aspetos positivos e posteriormente produzir investigações futuras relacionadas com a temática em causa.

5.2.Direções para Investigações Futuras

Como linhas para investigação futura poder-se-á sugerir de no futuro realizar-se uma análise de qual será o impacto da aplicação de um Sistema de Recompensas numa AJV. Além disso são realizados momentos de Celebração e reconhecimento dos trabalhos realizados pelos voluntários, esta celebração é muitas vezes feita de forma informal e são vistos de forma

positiva, claro que não podemos de deixar questionar qual seria o resultado se houvesse uma celebração formal e o seu impacto na motivação dos voluntários.

Outra forma de aprofundar esta temática no futuro seria aumentar a dimensão da amostra e incluir Associações de Jovens Voluntários que abrangessem todas as regiões NUTS por forma a ser possível realizar um estudo comparativo entre as distintas regiões geográficas.

Também se poderia realizar uma análise relativa no período pós-voluntariado, no sentido de compreender qual/quais foi/foram as mudanças e os impactos do voluntariado na sua vida profissional e pessoal. Além disto também poderia ser realizado um estudo comparativo com outros países, de forma a entender se existem diferenças na aplicação das PGRH nas AJV e até mesmo se existem diferenças entre os jovens voluntários de cada país.

5.3. Implicações para a Gestão

Um olhar crítico permite reconhecer alguns avanços, entretanto ocorridos, nas Práticas de Gestão dos Recursos Humanos nas AJV portuguesas. Envolver jovens voluntários pode agregar uma grande mais valia na gestão de qualquer organização, facilitando a sua missão e indo de encontro aos objetivos estratégicos. Por outro lado, os jovens voluntários fomentam oportunidades de inclusão social, promovem o desenvolvimento de competências e trocam experiências que serão fatores potenciadores para o emprego, no futuro.

Estudos provam que o voluntariado aumenta a autoconfiança, pois o jovem voluntário sente que está a trabalhar em prol dos outros e de toda a comunidade, o que lhe proporciona uma sensação natural de realização, orgulho e até de identidade.

Com base nesta investigação pode-se afirmar que é possível desenvolver práticas de gestão de recursos humanos, que concorram para estratégias que fomentem o aumento do envolvimento de jovens voluntários na comunidade.

5.4. Limitações do estudo

Não podemos deixar de mencionar as limitações do presente estudo, sendo elas a dimensão da amostra recolhida, na qual foram inquiridos 57 voluntários. Esta limitação deveu-se ao facto de grande parte do período de recolha de dados ter sido inesperadamente afetado pelas medidas de

confinamento geral associadas à pandemia do coronavírus SARS-COV-2. Apesar do método de recolha de dados utilizado ter sido on-line a incerteza da pandemia influenciou inevitavelmente os hábitos de trabalho, de tal modo que a adesão à resposta ao questionário não foi a espetável.

Bibliografia

AIESEC. (2020). So, What is AIESEC? Acedido a 11 de Dezembro de 2020. Disponível em:

<https://partners.aiesec.org/about-us>

AIESEC Portugal. (2020). Acedido a 11 de Dezembro de 2020. Disponível em:

<http://aiesec.pt/>

Almeida, H. (2014). Manual de gestão de recursos humanos da teoria à prática. (2.^a Ed.)
Sílabas & Desafios - Unipessoal, Lda.

António, T. P. M. (2014). As práticas de gestão de recursos humanos numa empresa do sector petrolífero: em estudo de caso. [Master's thesis, Instituto Politécnico de Setúbal, Escola Superior de Ciências Empresariais] Repositórios Científicos de Acesso Aberto de Portugal. <http://hdl.handle.net/10400.26/8195>

Baron, R. (1991). Motivation in work settings: reflections on the core of organizational research Motivation and Emotion, 15, pp. 2-8. doi: 10.1007/BF00991472

Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. The American Journal of Sociology, 66(1), 32-40.

Bernardes, A. C. P. C, (2011). Políticas e práticas de formação em grandes empresas : situação actual e perspectivas futuras. [Doctoral Dissertation, Universidade de Lisboa]. Repositório da Universidade de Lisboa. <http://hdl.handle.net/10451/3932>

Caetano, A. (2008). Avaliação de Desempenho – O Essencial que Avaliadores e Avaliados Precisam Saber. (2.^a Ed.). Livros Horizonte.

Camara, P. (2000). Os sistemas de recompensas e a Gestão Estratégica dos Recursos Humanos. Publicações Dom Quixote.

Camara, P., Guerra, P. & Rodrigues, J. (2007). Novo Humanator: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial. Publicações Dom Quixote.

Cesário, F. (2013). Adaptação da Escala de Práticas de Gestão de Recursos Humanos. [Texto policopiado]. Instituto Superior de Psicologia Aplicada.

Comissão Europeia. (2011). Communication on EU Policies and Volunteering: Recognising and Promoting Crossborder Voluntary Activities in the EU. [Paper presentation]

- European Year of Volunteering 2011. Bruxelas, Bélgica.
https://ec.europa.eu/citizenship/pdf/doc1311_en.pdf
- Conselho Nacional de Juventude. (2020). Conselho Nacional de Juventude - CNJ.
<https://www.cnj.pt/>
- Correia, B. A. (2016). Impacto da formação no desempenho dos trabalhadores da indústria hoteleira : Estudo de Casos. [Master's thesis, Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril]. Repositórios Científicos de Acesso Aberto de Portugal.
<http://hdl.handle.net/10400.26/19705>
- Costa, L. C. (2012). Gestão de Voluntários numa Organização Sem Fins Lucrativos (OSFL) Um Estudo Multi-caso. [Master's thesis, Instituto Politécnico de Setúbal]. Repositórios Científicos de Acesso Aberto de Portugal. <http://hdl.handle.net/10400.26/4110>
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cardoso, C. C., Marques C. A., & Gomes, J. F. S. (2012). Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano. (2.^a Ed.) Edições Sílabo, Lda.
- Decreto-Lei n.º 389/99 de 30 de Setembro do Ministério do Trabalho e da Solidariedade (1999). Diário da República n.º 229/1999, Série I-A de 1999-09-30.
<https://dre.pt/application/file/a/668018>
- Dias, A. S. M. (2016). Socialização, Acolhimento e Integração Organizacional no HPA Saúde. [Master's thesis, Universidade do Algarve]. Repositório da Universidade do Algarve. <http://hdl.handle.net/10400.1/9960>
- Drucker, P. F. (1954), The Practice of Management. Harper Business
- ESN - Erasmus Student Network. (2020). About. Acedido a 11 de Dezembro de 2020.
Disponível em: <https://esn.org/about>
- ESN - Erasmus Student Network. (2020). Mission, Vision & Values. Acedido a 11 de Dezembro de 2020. Disponível em: <https://esn.org/mission-vision-values>
- ESN Portugal - Erasmus Student Network Portugal. (2020). Acedido a 11 de Dezembro de 2020. Disponível em: <http://www.esnportugal.org/>
- Estrela, A. R. (2017). A convergência entre a Gestão de Recursos Humanos e o Marketing: fatores determinantes da Comunicação Organizacional influenciadores da Satisfação

- do Cliente Interno. [Master's thesis, Instituto Politécnico de Leiria. Escola Superior de Tecnologia e Gestão]. Repositório Institucional de Informação Científica do Instituto Politécnico de Leiria. <http://hdl.handle.net/10400.8/2560>
- Federação Nacional das Associações Juvenis. (2018). FNAJ | Federação Nacional das Associações Juvenis. Acedido a 27 de Junho de 2020. Disponível em: <https://www.fnaj.pt/>
- Fernandes, A. P. (2020). A formação profissional em contexto empresarial: o envolvimento das universidades no plano de formação das empresas. [Master's thesis, Universidade de Aveiro]. Repositório Institucional da Universidade de Aveiro. <http://hdl.handle.net/10773/29315>
- Figueiredo, C. R. C. (2016). Educação Doutoral, Epistemologia Pessoal e Autonomia: Uma metodologia mista para a avaliação de competências. [Doctoral dissertation, Universidade de Aveiro]. Repositório Institucional da Universidade de Aveiro. <http://hdl.handle.net/10773/17479>
- Franco, M. C. M. (2017). Os eventos corporativos como ferramenta motivacional: estudo de caso do Grupo CH. [Master's thesis, Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril]. Repositórios Científicos de Acesso Aberto de Portugal. <http://hdl.handle.net/10400.26/19725>
- Gonçalves, E. M., & Filho, G. G. (2014). Comunicação organizacional: externa, responsável, multidisciplinar. [Paper presentation] São Caetano do Sul, Brasil. <https://core.ac.uk/download/pdf/37522293.pdf>
- Gouveia, H. M. M. (2012) Das Beiras para o Centro: a imagem da região centro junto dos seus habitantes. [Master's thesis, Escola Superior de Aveiro]. Repositórios Científicos de Acesso Aberto de Portugal. <http://hdl.handle.net/10400.26/6787>
- Instituto Nacional de Estatística - INE. (2019). Em 2018, 695 mil pessoas com 15 ou mais anos participaram em atividades voluntárias sem remuneração - 2018. Acedido a 21 de Dezembro de 2020. Disponível em: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=379956830&DESTAQUESmodo=2&xlang=pt
- Instituto Nacional de Estatística - INE. (2019). Terceira Edição da CSES: A Economia Social representou 3,0% do VAB - 2016. Acedido a 21 de Dezembro de 2020. Disponível

em:

https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=379958840&DESTAQUESmodo=2&xlang=pt

Instituto Português do Desporto e Juventude. (2020). Instituto Português do Desporto e Juventude (IPDJ). <http://www.ipdj.pt/>

Lei nº 71/98 de 3 de Novembro, Bases do enquadramento jurídico do voluntariado. (1998). Diário da República n.º 254/1998, Série I-A de 1998-11-03.
<https://dre.pt/application/conteudo/223016>

Lei n.º 23/2006 de 23 de Junho, Estabelece o regime jurídico do associativismo jovem. (2006). Diário da República n.º 120/2006, Série I-A de 2006-06-23.
<https://data.dre.pt/application/conteudo/359360>

Lei n.º 57/2019 de 7 de agosto, Altera o regime jurídico do associativismo jovem, procedendo à primeira alteração à Lei n.º 23/2006, de 23 de junho. (2019). Diário da República n.º 150/2019, Série I de 2019-08-07. <https://data.dre.pt/application/conteudo/123770987>

Machado, A. R., Machado, D. M. R. & Portugal, N. M. (2014). Organizações – Introdução à Gestão e Desenvolvimento das Pessoas. Escolar Editora.

Magalhães, S. S. (2014). Gestão de Recursos Humanos, Comportamentos de Cidadania e Intenções de Saída na Administração Pública. [Master's thesis, Instituto Universitário de Ciências Psicológicas, Sociais e da Vida]. Repositório do ISPA.
<http://repositorio.ispa.pt/handle/10400.12/3761>

Marôco, J. (2018). Análise Estatística com SPSS Statistics. (7.^a ed.). ReportNumber

Nave, A. C. (2012). Voluntariado Empresarial: Motivações e Práticas. [Master's thesis, Universidade da Beira Interior Ciências Sociais e Humanas]. Repositório Digital da UBI. <http://hdl.handle.net/10400.6/3169>

Nogueira, R. M. (2014). Gestão de Recursos Humanos no Terceiro Setor O caso das Instituições Particulares de Solidariedade Social. [Master's thesis, Instituto Superior Miguel Torga]. Repositório do Instituto Superior Miguel Torga.
<http://repositorio.ismt.pt/jspui/handle/123456789/627>

- O Jornal Público. (2018, julho 2). Há 54 presidentes de associações juvenis que têm mais de 60 anos. Retrieved from <https://www.publico.pt/2018/07/02/sociedade/noticia/ha-54-presidentes-de-associacoes-juvenis-que-tem-mais-de-60-anos-1836406>
- Oliveira, B. A. F. (2017). *Quadro Permanente de Praças*. Instituto Universitário Militar. <http://hdl.handle.net/10400.26/21472>
- Peixoto, E. O. (2019). Gestão de carreiras, uma Ferramenta para o sucesso profissional dentro das organizações: Uma perspectiva histórica e evolutiva. [Master's thesis, Instituto Superior de Gestão (ISG)]. Repositórios Científicos de Acesso Aberto de Portugal. <http://hdl.handle.net/10400.26/31660>
- Peretti, J. M. (2001). Recursos Humanos. (3.^a Ed.). Edições Sílabo.
- Pina e Cunha, M., Rego, A., Campos e Cunha, R., Cabral-Cardoso, C. & Neves, P. (2016). Manual de Comportamento Organizacional e Gestão. (8.^a Ed.) Editora RH.
- Portaria n.º 1230/2006. Programas de apoio financeiro ao associativismo jovem (PAJ, PAI e PAE) (2006). Diário da República n.º 220/2006, Série I de 2006-11-15. https://dre.pt/web/guest/legislacao-consolidada/-/lc/55076790/201704051226/exportPdf/normal/1/cacheLevelPage?_LegislacaoConsolidada_WAR_drefrontofficeportlet_rp=diploma
- Pinto, R. (2006). Gestão de Recursos Humanos para o Terceiro Setor. Ceará, Brasil: Universidade Estadual do Ceará - UECE.
- Poon, J. M. L. (2004). Effects of performance appraisal politics on job satisfaction and turnover intention. *Personnel Review*, 33(3), 322–334. doi:10.1108/00483480410528850
- Ramos, F. C. (2016). A Perceção das Práticas de Gestão de Recursos Humanos e o impacto no Desempenho dos Colaboradores. [Master's thesis, Universidade Europeia]. Repositórios Científicos de Acesso Aberto de Portugal. <http://hdl.handle.net/10400.26/14361>
- Registo Nacional do Associativismo Jovem (2020). Registo Nacional do Associativismo Jovem - RNAJ. Acedido a 24 de Janeiro de 2021. Disponível em: <https://rnaj.ipdj.gov.pt/>

- Resolução do Conselho de Ministros n.º 114-A/2018. (2018). Plano Nacional da Juventude 2018-2021. Diário da República n.º 170/2018, 1º Suplemento, Série I de 2018-09-04. <https://dre.pt/application/conteudo/116330692>
- Ribeiro, R. B. (2002) “Recrutamento e Seleção”, in Caetano, A., & Vala, J. Gestão de Recursos Humanos: contextos, processos e técnicas. (2.ª Ed.) RH Editora,
- Rodrigues, P. E. S. (2018). Processos de Socialização, Acolhimento e Integração: Estudo de Caso numa Instituição Particular de Solidariedade Social. [Master's thesis, Universidade do Minho, Escola de Economia e Gestão]. Repositório da Universidade do Minho. <http://hdl.handle.net/1822/59284>
- Rosa, A. I. V. (2012). Sistema de recompensas – Estudo de um caso. [Master's thesis, Instituto Politécnico de Setúbal]. Repositórios Científicos de Acesso Aberto de Portugal. <http://hdl.handle.net/10400.26/4646>
- Ruão, T. (1999). A comunicação organizacional e a gestão dos recursos humanos. Comunicação e Sociedade 1, pp. 179-194. [https://doi.org/10.17231/comsoc.1\(1999\).1444](https://doi.org/10.17231/comsoc.1(1999).1444)
- Sakandumbu, I. E. (2018). Recrutamento e seleção de quadros. [Master's thesis, Instituto Politécnico de Setúbal. Escola Superior de Ciências Empresariais]. Repositórios Científicos de Acesso Aberto de Portugal. <http://hdl.handle.net/10400.26/25615>
- Santayana, G. (1905). The Life of Reason: Introduction and Reason in Common Sense (Franklin Classics Trade Press, outubro de 2018 ed.).
- Santos, L. A. B., & Lima, J. M. M. (Coord.) (2019). Orientações metodológicas para a elaboração de trabalhos de investigação (2.ª ed., revista e atualizada). *Cadernos do IUM*, 8. Lisboa: Instituto Universitário Militar.
- Serra, R. A. (2019). Perceção das práticas de RH, motivação e desempenho. [Master's thesis, Instituto Politécnico de Tomar. Escola Superior de Gestão de Tomar]. Repositórios Científicos de Acesso Aberto de Portugal. <http://hdl.handle.net/10400.26/31505>
- Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G., & Gomes, J. (2006). Gestão de Recursos Humanos. Métodos e Práticas. 10ª Edição. LIDEL – Edições Técnicas, Lda.
- Tashakkori, A. & Teddlie, C. (1998). *Mixed Methodology: Combining Qualitative and Quantitative Approaches*. Sage Publications.

Turabian, K. L. (2018). *A Manual for Writers of Research Papers, Theses, and Dissertations*. (9.^a ed.). The University of Chicago Press.

<https://doi.org/10.7208/chicago/9780226430607.001.0001>

União Europeia. (2020). Key figures on Europe - Statistics Illustrated - 2020 edition.

Luxembourg : Publications Office of the European Union. Acedido a 30 de Novembro de 2020. Disponível em:

<https://ec.europa.eu/eurostat/documents/3217494/11432756/KS-EI-20-001-EN-N.pdf/6b9097d9-ea05-a973-d931-c08334db979b>

United Nations Volunteers (UNV). (2015). 2015 State of the World's Volunteerism Report (SWVR) - Transforming Governance. Acedido a 13 de Dezembro de 2020. Disponível em: <https://www.unv.org/swvr/2015-state-worlds-volunteerism-report-swvr-transforming-governance>

United Nations Volunteers (UNV). (2019). Plan of action synthesis reports on integrating volunteering into the 2030 Agenda. Acedido a 13 de Dezembro de 2020. Disponível em: <https://www.unv.org/planofaction/synthesisreports>

Wood, S., Menezes, L. (1998). High commitment management in the U.K.: evidence from the Workplace Industrial Relations Survey and Employers Manpower and Skills Practices Survey. *Human Relations*, 51,485–515.

ANEXOS

Anexo A – Guião da Entrevista e Questionário

I. Guião de entrevista Semiestruturada ao Responsável de GRH

A presente entrevista foi desenvolvida para conhecer a visão dos responsáveis de RH relativamente às Práticas de Gestão de Recursos Humanos implementadas nas Associações de Jovens Voluntários.

Esta entrevista é anónima. Toda a informação fornecida é estritamente confidencial.

Os dados recolhidos serão utilizados unicamente no projeto de investigação.

Parte 1: Organização e Entrevistado

a) Entrevistado

1. Há quanto tempo colabora com a organização?
2. Quais as suas habilitações e qual a área de formação?

b) Organização

3. Qual é a missão, visão e valores da organização?
4. Qual é o público-alvo da organização?
5. Como está estruturado o organograma da organização?

Parte 2: Função de RH

6. Existe algum responsável de Recursos Humanos, ou a função está entregue a um cargo específico, como por exemplo o cargo de Vice-Presidente?
7. Existe manual de funções?
8. Quais as responsabilidades do Gestor de RH?
9. Quais são os maiores desafios que encontra na aplicação das práticas de RH na organização?
10. Qual é a sua Visão da GRH na organização?

Parte 3: Voluntários

11. Quantos voluntários fazem parte da organização?
12. Qual é o perfil dos voluntários da associação?
13. Que tipo de funções são atribuídas aos voluntários?

Parte 4: Práticas de Gestão de Recursos Humanos

a) Recrutamento e Seleção

14. Como é efetuada a divulgação do recrutamento da organização?
15. Descreva como se procede ao recrutamento e à seleção na organização?
16. Quais são os critérios mais relevantes para o recrutamento?
17. Existe algum processo delineado para fazer o recrutamento e seleção dos voluntários?
18. Quais são as técnicas de seleção que utilizam no recrutamento?
19. Qual(ais) será(ão) a(s) razão(ões) para um candidato não ser selecionado?
20. Quais são as áreas da organização em que encontram maior dificuldade para recrutar colaboradores?
21. Existem iniciativas para retenção dos voluntários? Se sim, em que consistem essas iniciativas?

b) Acolhimento e integração

22. Quanto tempo a organização dedica ao acolhimento e integração de um novo voluntário?
23. Como procedem ao acolhimento e integração do Voluntário?
24. Existe algum sistema de tutoria do Voluntário? Se sim, em que consiste?
25. O que fazem quando um voluntário não se enquadra com a missão, visão e valores da organização ou é problemático dentro da organização?

c) Formação

26. Os voluntários recebem formação profissional?
27. Como são definidos os planos de formação do voluntário?
28. Eles aderem às formações?
29. Como identificam as necessidades de formação de um voluntário?

d) Avaliação de Desempenho

30. A organização faz avaliação do desempenho dos voluntários?
31. Existem consequências resultantes da avaliação de desempenho do voluntário?
32. Os voluntários recebem ‘feedback’ da avaliação? Se sim, de que forma é transmitido o ‘feedback’?

e) Carreiras

33. Os voluntários podem aspirar a evoluir na estrutura da organização?
34. A formação oferecida aos voluntários está interligada com o desenvolvimento das carreiras dos voluntários?
35. Existe evolução profissional e individual do voluntário?

f) Sistema de Recompensas

36. Existe sistema de recompensas na sua organização? Se sim, como funciona?
37. Considera que as recompensas beneficiam o Voluntário?
38. As recompensas/benefícios contribuem para a permanência e continuidade do Voluntário?

g) Comunicação

- 39. Quais são os meios de comunicação interna que utilizam? Por exemplo: *e-mail*, redes sociais, entre outros.
- 40. Como é armazenada a informação que circula pela organização?
- 41. Há falhas de comunicação relativas a uma atividade ou função a desempenhar pelos voluntários?

h) Celebração

- 42. Fazem celebração após a execução de um trabalho?
- 43. Reconhecem os voluntários nas celebrações da organização?
- 44. Considera que as práticas de celebração da organização permitem o aumento do espírito de equipa dos voluntários?

i) Outros assuntos (motivos e abandono)

- 45. Quais são as principais causas que levam os voluntários a abandonar a organização?
- 46. Quais são os principais motivos que levam o voluntário a escolher a vossa organização?
- 47. A organização já dispensou algum voluntário? Se sim, qual foi a razão?

II. Questionário realizado aos Voluntários

O presente questionário foi desenvolvido para conhecer a opinião dos Voluntários acerca das práticas de Gestão de Recursos Humanos implementadas nas Associações de Jovens Voluntários.

Este inquérito é anónimo. Toda a informação fornecida pelo inquirido é estritamente confidencial.

Os dados recolhidos serão utilizados unicamente no projeto de investigação.

A. Dados Sociodemográficos

1. Idade:

_____ anos

2. Género:

☐ Feminino

☐ Masculino

3. Habilitações Literárias:

☐ Ensino secundário

☐ Bacharelado ou TeSP

☐ Licenciatura

☐ Mestrado

☐ Doutoramento

4. Qual é a sua situação profissional?

☐ Estudante

☐ Trabalhador-estudante

☐ Trabalhador

☐ Desempregado

B. Dados relativos às práticas de voluntariado

1. Está a responder a este questionário como voluntário de qual das seguintes Associações e em que região geográfica estaria inserido?
 - ☐ ESN (Erasmus Student Network) – Porto
 - ☐ ESN (Erasmus Student Network) – Minho
 - ☐ ESN (Erasmus Student Network) – Coimbra
 - ☐ ESN (Erasmus Student Network) – Lisboa
 - ☐ AIESEC – Porto
 - ☐ AIESEC – Minho
 - ☐ AIESEC – Coimbra
 - ☐ AIESEC – Lisboa
2. Há quanto tempo (em meses) faz voluntariado? _____
3. Quanto tempo dedica ao voluntariado?
 - ☐ 1 hora
 - ☐ Entre 2 a 4 horas
 - ☐ Entre 5 a 8 horas
 - ☐ Mais que 8 horas
4. Qual é a principal razão pela qual faz voluntariado nesta Associação?
 - ☐ Sinto verdadeiramente que é importante ajudar os outros
 - ☐ A experiência de voluntariado pode contribuir para o meu sucesso profissional no futuro
 - ☐ O voluntariado é uma forma de fazer novos amigos

C. Gestão de Recursos Humanos:

Nesta seção considere as práticas de Gestão de Recursos Humanos implementadas pela Associação pela qual está a responder a este questionário. Por favor, assinale com um X, de acordo com a sua opinião e conforme a seguinte escala:

Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4	5

1. Recrutamento e Seleção

1.1. O recrutamento foi bem divulgado.	1	2	3	4	5
1.2. O processo de seleção foi claro e transparente.	1	2	3	4	5
1.3. Durante o recrutamento foi disponibilizada informação acerca da organização e das funções a realizar.	1	2	3	4	5

2. Acolhimento e Integração

Quando comecei a trabalhar nesta associação recebi:

2.1. Informação adequada para iniciar as minhas funções.	1	2	3	4	5
2.2. Apoio adequado por parte da minha direção, no sentido de facilitar a minha integração.	1	2	3	4	5
2.3. Apoio adequado por parte dos meus colegas, no sentido de facilitar a minha integração.	1	2	3	4	5

3. Formação

Quando penso na formação que tenho recebido nesta associação considero-a:

3.1. Adequada para melhorar o meu desempenho.	1	2	3	4	5
3.2. Adequada para aumentar o meu valor profissional no mercado de trabalho.	1	2	3	4	5
3.3. Adequada para desenvolver as minhas competências profissionais	1	2	3	4	5

4. Avaliação de Desempenho

Ao refletir sobre a minha avaliação de desempenho nesta associação, considero que:

4.1. Os critérios de avaliação são claros.	1	2	3	4	5
4.2. O 'feedback' que recebo é útil para melhorar o meu desempenho.	1	2	3	4	5
4.3. Os aspetos qualitativos do meu desempenho também são tidos em consideração.	1	2	3	4	5

5. Gestão de Carreiras

Quando penso na formação que tenho recebido nesta associação considero-a:

5.1. Existem oportunidades de progressão na carreira.	1	2	3	4	5
5.2. A organização apoia-me adequadamente no desenvolvimento da minha carreira.	1	2	3	4	5
5.3. As oportunidades de progressão na carreira dependem do meu desempenho e das minhas competências.	1	2	3	4	5

6. Sistema de Recompensas

Considerando as recompensas que recebo nesta associação, acredito que estas:

6.1. Estão adequadamente relacionadas com o meu desempenho.	1	2	3	4	5
6.2. Estão adequadamente relacionadas com o valor da minha função na organização.	1	2	3	4	5
6.3. Estão adequadamente relacionadas com o valor da minha função no mercado.	1	2	3	4	5

7. Comunicação

Quando penso na comunicação interna nesta associação, considero que:

7.1. Os factos e notícias importantes acerca da organização são adequadamente partilhados com os colaboradores.	1	2	3	4	5
7.2. A informação que recebo através dos meios de comunicação interna é útil para um melhor conhecimento acerca da organização.	1	2	3	4	5
7.3. A informação que recebo através dos meios de comunicação interna ajuda-me a melhorar o meu desempenho.	1	2	3	4	5

8. Celebração

Quando penso nas formas de Celebração e Reconhecimento utilizadas por esta associação, considero que estas:

8.1. Reforçam o espírito de equipa dos colaboradores.	1	2	3	4	5
8.2. Promovem o orgulho de pertencer à organização.	1	2	3	4	5
8.3. Funcionam como incentivo à melhoria contínua do desempenho.	1	2	3	4	5

D. Motivação para a prática de Voluntariado

As afirmações que se seguem pretendem avaliar o grau de motivação, o qual consiste em analisar fatores que levam os indivíduos a escolherem ações dirigidas num determinado sentido, com o intuito de alcançar um objetivo. Por favor, assinale com um X, de acordo com a sua opinião e conforme a seguinte escala:

Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4	5

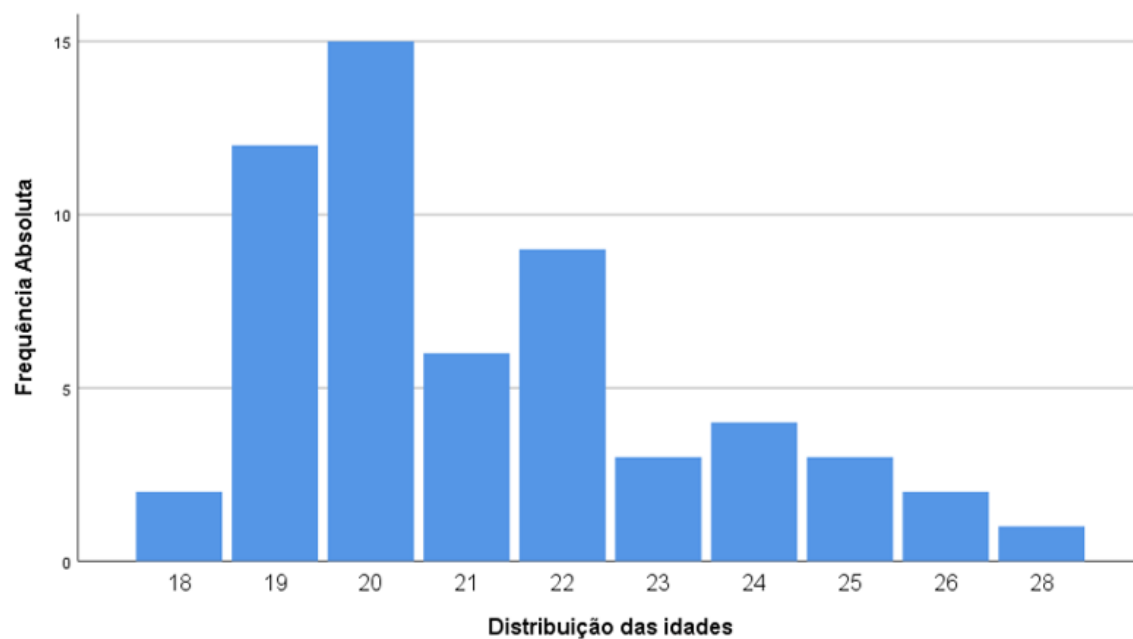
1. Se pudesse faria mais horas de voluntariado nesta Associação	1	2	3	4	5
2. Na maior parte dos dias, sinto-me feliz e motivado para fazer voluntariado nesta Associação	1	2	3	4	5
3. Pretendo continuar a voluntariar-me nesta Associação por muitos anos	1	2	3	4	5

Anexo B – Análise Descritiva da Amostra

I. Análise Descritiva da Variável Idade

Estatísticas		
Variável Idade		
N	Válido	57
	Omisso	0
Média		21,19
Mediana		20,00
Modo		20
Desvio-padrão		2,248
Assimetria		,973
Erro de assimetria padrão		,316
Curtose		,451
Erro de Curtose padrão		,623
Mínimo		18
Máximo		28
Percentis	25	19,50
	50	20,00
	75	22,00

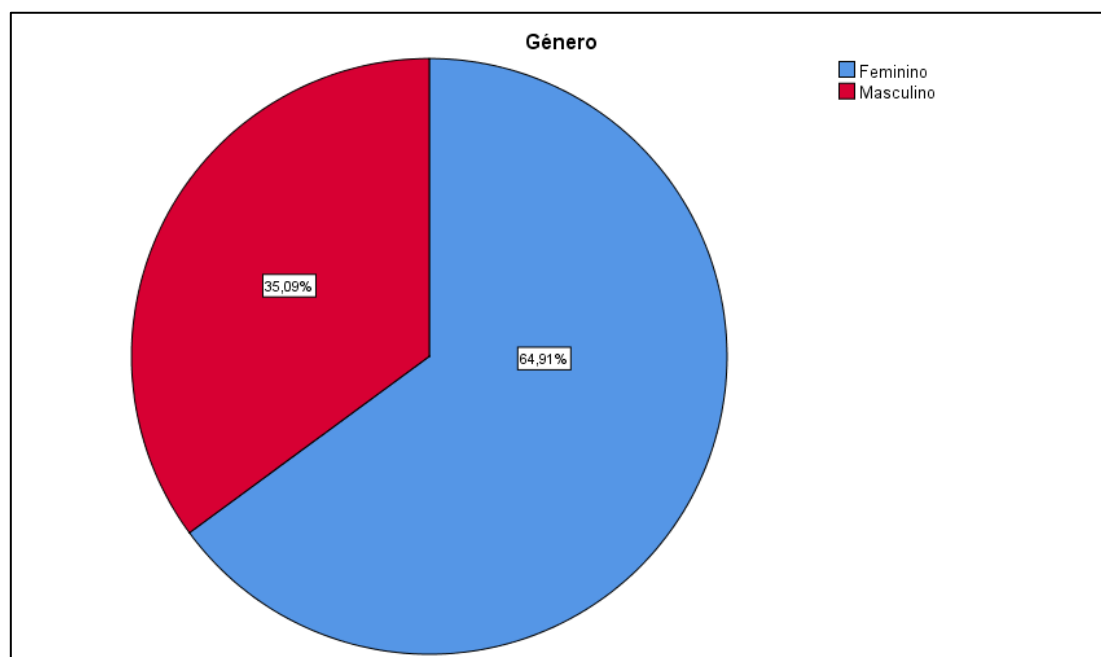
Distribuição da Variável Idade					
	Frequência	Percentagem	Percentagem	Percentagem	
	Absoluta	(em %)	válida	acumulativa	
	18	2	3,5	3,5	3,5
	19	12	21,1	21,1	24,6
	20	15	26,3	26,3	50,9
	21	6	10,5	10,5	61,4
	22	9	15,8	15,8	77,2
Válido	23	3	5,3	5,3	82,5
	24	4	7,0	7,0	89,5
	25	3	5,3	5,3	94,7
	26	2	3,5	3,5	98,2
	28	1	1,8	1,8	100,0
Total	57	100,0	100,0		



II. Análise Descritiva da Variável Género

Distribuição da Variável Género

		Frequência Absoluta	Percentagem (em %)	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Feminino	37	64,9	64,9	64,9
	Masculino	20	35,1	35,1	100,0
	Total	57	100,0	100,0	



III. Análise Descritiva da Variável Habilitações Literárias

Distribuição da Variável Habilitações Literárias

		Frequência Absoluta	Percentagem (em %)	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Ensino secundário	21	36,8	36,8	36,8
	Licenciatura	25	43,9	43,9	80,7
	Mestrado	11	19,3	19,3	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

IV. Análise Descritiva da Variável Situação Profissional

Distribuição da Variável Situação profissional					
		Frequência Absoluta	Percentagem (em %)	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Estudante	48	84,2	84,2	84,2
	Trabalhar – estudante	6	10,5	10,5	94,7
	Trabalhar	2	3,5	3,5	98,2
	Desempregado	1	1,8	1,8	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

V. Análise Descritiva da Variável Associação

Distribuição da Variável Associação					
		Frequência Absoluta	Percentagem (em %)	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	ESN Porto	12	21,1	21,1	21,1
	ESN Minho	2	3,5	3,5	24,6
	ESN Lisboa	1	1,8	1,8	26,3
	ESN Coimbra	11	19,3	19,3	45,6
	AIIESEC Minho	11	19,3	19,3	64,9
	AIIESEC Lisboa (ISEG)	17	29,8	29,8	94,7
	AIIESEC Coimbra	3	5,3	5,3	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

VI. Teste de Alfa de Cronbach

	Alfa de Cronbach	Nº de Itens
Recrutamento e Seleção	0,704	3
Acolhimento e Integração	0,841	3
Formação	0,881	3
Avaliação de Desempenho	0,838	3
Carreira	0,824	3
Sistema de Recompensas	0,715	3
Comunicação	0,808	3
Celebração	0,844	3
Motivação para a prática de voluntariado	0,716	3
Total	0,778	27

VII. Teste de normalidade

Testes de Normalidade						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estatística	df	Sig.	Estatística	df	Sig.
Recrutamento e Seleção	,189	57	,000	,882	57	,000
Integração e Acolhimento	,246	57	,000	,804	57	,000
Formação	,198	57	,000	,823	57	,000
Avaliação de Desempenho	,173	57	,000	,829	57	,000
Carreira	,171	57	,000	,829	57	,000
Sistema de Recompensas	,199	57	,000	,906	57	,000
Comunicação	,224	57	,000	,845	57	,000
Celebração	,323	57	,000	,766	57	,000
Motivação para a prática de voluntariado	,135	57	,011	,952	57	,023
a. Correção de Significância de Lilliefors						

Anexo C – Análise das diferenças

I. Análise entre Género e dimensões PGRH e Motivação

Postos				
Género		N	Posto Médio	Soma de Classificações
Recrutamento e Seleção	Feminino	37	29,26	1082,5
	Masculino	20	28,53	570,5
	Total	57		
Integração e Acolhimento	Feminino	37	28,01	1036,5
	Masculino	20	30,83	616,5
	Total	57		
Formação	Feminino	37	29,78	1102
	Masculino	20	27,55	551
	Total	57		
Avaliação de Desempenho	Feminino	37	30,11	1114
	Masculino	20	26,95	539
	Total	57		
Carreira	Feminino	37	30,36	1123,5
	Masculino	20	26,48	529,5
	Total	57		
Sistema de Recompensas	Feminino	37	29,22	1081
	Masculino	20	28,6	572
	Total	57		
Comunicação	Feminino	37	29,8	1102,5
	Masculino	20	27,53	550,5
	Total	57		
Celebração	Feminino	37	29,8	1102,5
	Masculino	20	27,53	550,5
	Total	57		
Motivação para a prática de voluntariado	Feminino	37	28,76	1064
	Masculino	20	29,45	589
	Total	57		

Estatísticas de teste^a

	Recrutamento e Seleção	Integração e Acolhimento	Formação	Avaliação de Desempenho	Carreira	Sistema de Recompensas	Comunicação	Celebração	Motivação para a prática de voluntariado
U de Mann-Whitney	360,500	333,500	341,000	329,000	319,500	362,000	340,500	340,500	361,000
Wilcoxon W	570,500	1036,500	551,000	539,000	529,500	572,000	550,500	550,500	1064,000
Z	-,163	-,639	-,503	-,700	-,864	-,137	-,514	-,537	-,152
Significância Sig. (bilateral)	,871	,523	,615	,484	,388	,891	,608	,591	,879

a. Variável de Agrupamento: Género

I. Análise entre Habilitações Literárias e dimensões PGRH e Motivação

Estatísticas de teste ^{a,b}									
	Recrutamento & Seleção	Integração e Acolhimento	Formação	Avaliação de Desempenho	Carreira	Sistema de Recompensas	Comunicação	Celebração	Motivação para a prática de voluntariado
H de Kruskal-Wallis	1,423	1,323	,516	2,122	1,754	2,965	,947	,194	1,012
gl	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Significância Sig.	,491	,516	,773	,346	,416	,227	,623	,907	,603

a. Teste Kruskal Wallis

b. Variável de Agrupamento: Habilitações Literárias

II. Análise entre Horas por semana dedicadas a Associação e as dimensões de PGRH e Motivação

Postos			
Quantas horas, por semana, dedica ao voluntariado nesta esta Associação?		N	Posto Médio
Recrutamento & Seleção	1 Hora	6	31,92
	Entre 2 a 4 horas	21	26,88
	Entre 5 a 8 horas	11	30,59
	Mais que 8 horas	19	29,5
	Total	57	
Integração e Acolhimento	1 Hora	6	25,83
	Entre 2 a 4 horas	21	29,1
	Entre 5 a 8 horas	11	32,5
	Mais que 8 horas	19	27,87
	Total	57	
Formação	1 Hora	6	19,42
	Entre 2 a 4 horas	21	29,43
	Entre 5 a 8 horas	11	36,95
	Mais que 8 horas	19	26,95
	Total	57	
Avaliação de Desempenho	1 Hora	6	25
	Entre 2 a 4 horas	21	24,93
	Entre 5 a 8 horas	11	30,68

	Mais que 8 horas	19	33,79
	Total	57	
Carreira	1 Hora	6	17,08
	Entre 2 a 4 horas	21	26,69
	Entre 5 a 8 horas	11	23,91
	Mais que 8 horas	19	38,26
Sistema de Recompensas	Total	57	
	1 Hora	6	37,75
	Entre 2 a 4 horas	21	21,26
	Entre 5 a 8 horas	11	34,05
	Mais que 8 horas	19	31,87
	Total	57	
Comunicação	1 Hora	6	27
	Entre 2 a 4 horas	21	27,48
	Entre 5 a 8 horas	11	31,73
	Mais que 8 horas	19	29,74
	Total	57	
Celebração	1 Hora	6	31
	Entre 2 a 4 horas	21	24,67
	Entre 5 a 8 horas	11	32,95
	Mais que 8 horas	19	30,87
	Total	57	
Motivação para a prática de voluntariado	1 Hora	6	20,25
	Entre 2 a 4 horas	21	30,26
	Entre 5 a 8 horas	11	36,73
	Mais que 8 horas	19	25,89
	Total	57	

Estatísticas de teste^{a,b}

	Recrutamento & Seleção	Integração e Acolhimento	Formação	Avaliação de Desempenho	Carreira	Sistema de Recompensas	Comunicação	Celebração	Motivação para a prática de voluntariado
H de Kruskal-Wallis	,676	,873	5,209	3,444	10,931	8,187	,649	2,827	4,936
gl	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Significância Sig.	,879	,832	,157	,328	,012	,042	,885	,419	,177

a. Teste Kruskal Wallis

b. Variável de Agrupamento: Quantas horas, por semana, dedica ao voluntariado nesta esta Associação?

III. Análise de comparação das Zonas Geográficas com as Dimensões de PGRH e Motivação

Estatísticas de teste^{a,b}

	Recrutamento & Seleção	Integração e Acolhimento	Formação	Avaliação de Desempenho	Carreira	Sistema de Recompensas	Comunicação	Celebração	Motivação para a prática de voluntariado
H de Kruskal-Wallis	,691	3,071	1,070	2,330	,503	3,040	7,644	1,941	7,637
gl	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Significância Sig.	,708	,215	,586	,312	,778	,219	,022	,379	,022

a. Teste Kruskal Wallis

b. Variável de Agrupamento: Instituições_zonas

Descritivos									
		N	Média	Erro Desvio	Erro Erro	Intervalo de confiança de 95% para média		Mínimo	Máximo
						Limite inferior	Limite superior		
Recrutamento & Seleção	Porto e Minho	25	4,3200	0,66999	0,13400	4,0434	4,5966	2,67	5,00
	Lisboa	18	4,2963	0,50989	0,12018	4,0427	4,5499	3,33	5,00
	Coimbra	14	4,4762	0,38596	0,10315	4,2533	4,6990	3,67	5,00
	Total	57	4,3509	0,55785	0,07389	4,2029	4,4989	2,67	5,00
Integração e Acolhimento	Porto e Minho	25	4,3733	0,68934	0,13787	4,0888	4,6579	3,00	5,00
	Lisboa	18	4,6481	0,61007	0,14379	4,3448	4,9515	2,67	5,00
	Coimbra	14	4,4762	0,50152	0,13404	4,1866	4,7658	3,33	5,00
	Total	57	4,4854	0,62383	0,08263	4,3199	4,6509	2,67	5,00
Formação	Porto e Minho	25	4,4800	0,60154	0,12031	4,2317	4,7283	3,00	5,00
	Lisboa	18	4,4815	0,60739	0,14316	4,1794	4,7835	3,33	5,00
	Coimbra	14	4,2619	0,78641	0,21018	3,8078	4,7160	2,00	5,00
	Total	57	4,4269	0,64781	0,08580	4,2550	4,5988	2,00	5,00
Avaliação de Desempenho	Porto e Minho	25	4,1333	0,82776	0,16555	3,7917	4,4750	1,33	5,00
	Lisboa	18	4,4630	0,50018	0,11789	4,2142	4,7117	3,67	5,00
	Coimbra	14	4,4762	0,40750	0,10891	4,2409	4,7115	3,67	5,00
	Total	57	4,3216	0,66058	0,08750	4,1464	4,4969	1,33	5,00
Carreira	Porto e Minho	25	4,2667	0,89753	0,17951	3,8962	4,6371	1,00	5,00
	Lisboa	18	4,2778	0,69780	0,16447	3,9308	4,6248	3,00	5,00
	Coimbra	14	4,2381	0,59094	0,15793	3,8969	4,5793	3,00	5,00
	Total	57	4,2632	0,75786	0,10038	4,0621	4,4642	1,00	5,00
Sistema de Recompensas	Porto e Minho	25	4,1333	0,67358	0,13472	3,8553	4,4114	3,00	5,00
	Lisboa	18	4,0741	0,69127	0,16293	3,7303	4,4178	3,00	5,00
	Coimbra	14	3,7619	0,47911	0,12805	3,4853	4,0385	3,00	4,67
	Total	57	4,0234	0,64507	0,08544	3,8522	4,1946	3,00	5,00
Comunicação	Porto e Minho	25	4,6800	0,44597	0,08919	4,4959	4,8641	3,67	5,00
	Lisboa	18	4,3333	0,64676	0,15244	4,0117	4,6550	3,00	5,00
	Coimbra	14	4,2857	0,41049	0,10971	4,0487	4,5227	3,67	5,00
	Total	57	4,4737	0,53433	0,07077	4,3319	4,6155	3,00	5,00
Celebração	Porto e Minho	25	4,6800	0,42470	0,08494	4,5047	4,8553	3,67	5,00
	Lisboa	18	4,6667	0,44281	0,10437	4,4465	4,8869	4,00	5,00
	Coimbra	14	4,5000	0,48481	0,12957	4,2201	4,7799	3,67	5,00
	Total	57	4,6316	0,44403	0,05881	4,5138	4,7494	3,67	5,00
Motivação para a prática de voluntariado	Porto e Minho	25	4,0133	0,76667	0,15333	3,6969	4,3298	2,00	5,00
	Lisboa	18	3,4444	0,61570	0,14512	3,1383	3,7506	2,67	5,00
	Coimbra	14	3,9286	0,75310	0,20127	3,4937	4,3634	2,67	5,00
	Total	57	3,8129	0,75071	0,09943	3,6137	4,0121	2,00	5,00

Anexo D – Análise de Correlação

I. Análise de correlação entre idade e dimensões de PGRH e Motivação

Correlações												
			Idade	Recrutamento & Seleção	Integração e Acolhimento	Formação	Avaliação de Desempenho	Carreira	Sistema de Recompensas	Comunicação	Celebração	Motivação para prática de voluntariado
rô de Spearman	Idade	Coefficiente de Correlação	1,000	-0,071	-0,102	-0,166	-0,155	-0,196	-0,257	-0,133	-0,042	0,137
		Sig. (2 extremidades)		0,599	0,451	0,216	0,249	0,144	0,054	0,323	0,756	0,310
**. A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).												
*. A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).												

II. Análise de correlação entre Habilitações Literárias e dimensões de PGRH e Motivação

Estatísticas de teste ^{a,b}									
	Recrutamento & Seleção	Integração e Acolhimento	Formação	Avaliação de Desempenho	Carreira	Sistema de Recompensas	Comunicação	Celebração	Motivação para a prática de voluntariado
H de Kruskal-Wallis	1,423	1,323	,516	2,122	1,754	2,965	,947	,194	1,012
gl	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Significância Sig.	,491	,516	,773	,346	,416	,227	,623	,907	,603
a. Teste Kruskal-Wallis									
b. Variável de Agrupamento: Habilitações Literárias									

III. Análise de correlação entre Idade e Tempo de Voluntariado

Correlações				
			Idade	Há quanto tempo (em meses) faz voluntariado ?
rô de Spearman	Idade	Coefficiente de Correlação	1,000	,433**
		Sig. (2 extremidades)	.	,001
		N	57	57
	Há quanto tempo (em meses) faz voluntariado ?	Coefficiente de Correlação	,433**	1,000
		Sig. (2 extremidades)	,001	.
		N	57	57

** A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

IV. Análise de correlação entre Antiguidade e Dimensões de PGRH e Motivação

Correlações												
			Há quanto tempo (em meses) faz voluntariado ?	Recrutamento e Seleção	Integração e Acolhimento	Formação	Avaliação de Desempenho	Carreira	Sistema de Recompensas	Comunicação	Celebração	Motivação para a prática de voluntariado
rô de Spearman	Há quanto tempo (em meses) faz voluntariado ?	Coefficiente de Correlação	1,000	0,129	0,129	-0,040	0,131	0,205	-0,244	-0,130	0,131	-0,069
		Sig. (2 extremidades)		0,337	0,338	0,768	0,333	0,126	0,068	0,335	0,333	0,609
		N	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57
**. A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).												
* A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).												

“Cada época é definida pelo que representa de novo, de especificamente seu. Pode não ser um alto pensamento filosófico, uma grande reforma moral, uma arte requintada, uma ciência generosa. Mas há-de ser a dávida de qualquer uma dessas manifestações humanas, ou todas, numa concepção inteiramente inédita, original, inconcebível noutro tempo da história.”

-- Miguel Torga, Diário (1943)

