



Paloma Xavier Santos Vitorino

# ANTECEDENTES E CONSEQUENTES DA SATISFAÇÃO COM O VOLUNTARIADO EMPRESARIAL: UM ESTUDO EMPÍRICO.

Dissertação de Mestrado em Gestão, orientada pelo Professor Doutor Arnaldo Fernandes de Matos Coelho  
e apresentada à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra

Janeiro, 2018



UNIVERSIDADE DE COIMBRA



FEUC FACULDADE DE ECONOMIA  
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

Paloma Xavier Santos Vitorino

# Antecedentes e consequentes da satisfação com o voluntariado empresarial: um estudo empírico.

Dissertação de Mestrado em Gestão apresentada à  
Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra  
para obtenção do grau de Mestre

Orientador: Professor Doutor Arnaldo Fernandes de Matos Coelho

Coimbra, 2018



Dedico este trabalho primeiramente a Deus, criador dos céus e da terra, minha rocha e fortaleza, Senhor e salvador da minha vida.

Ao Rodrigo, meu melhor amigo, meu verdadeiro amor, meu lindo marido e pai do nosso querido filho. Obrigada por acreditar em mim, por me apoiar sempre e não me deixar desistir. Ao seu lado, sou feliz e mais realizada.

Aos meus pais, sogros e a toda minha família e amigos que, com muita dedicação, me apoiaram para que eu chegasse até esta etapa da minha vida.

Esta vitória é nossa!



## **Agradecimentos**

Agradeço ao meu orientador, o Professor Doutor Arnaldo Coelho, uma pessoa extraordinária, por quem tenho sincera admiração e que foi um suporte fundamental ao longo da minha jornada, tanto no MBA para Executivos quanto no Mestrado em Gestão da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra - FEUC.

Agradeço à Escola de Estudos Avançados, a todos os professores e coordenadores dos programas de MBA e Mestrado da FEUC, à querida amiga Isabel Roque, aos meus colegas de sala e aos amigos que fiz em Portugal, especialmente Ana Lúcia Vilela, Andréa Szarnik Chupel, Emily Gillum e Flávia Frossard. Vocês fizeram diferença e contribuíram muito para minha vida.

Um agradecimento especial às duas empresas que participaram do presente estudo, Grupo Algar e Sistema Integrado Martins, bem como a suas respectivas organizações, Instituto Algar e Instituto Alair Martins. Muito obrigada pela parceria e cooperação, que foram essenciais para a realização da pesquisa.



“Servi uns aos outros, cada um conforme o talento que recebeu”

1 Pedro 4:10, Bíblia Sagrada

“Os voluntários podem transformar a sociedade, e ao mesmo tempo,  
encontrar profunda satisfação pessoal”

Bill Hybels

“Sozinhos, pouco podemos fazer; juntos, podemos fazer muito”

Helen Keller



## Resumo

O voluntariado é um fenômeno social que consiste basicamente na doação de tempo, esforço e habilidades para diferentes tipos de atividades sem fins lucrativos. Normalmente, é uma prática realizada sem vínculo com empresas ou com o ambiente de trabalho remunerado, sendo consequência de uma escolha do indivíduo para se doar a uma causa. No entanto, gradativamente, as empresas têm assumido o voluntariado como uma iniciativa no campo da responsabilidade social corporativa e desenvolvido ações internas junto aos empregados para sua promoção. Tais iniciativas, aqui designadas por Voluntariado Empresarial (VE), beneficiam não somente a sociedade, mas também os empregados e a própria empresa. Nesse contexto, é objetivo deste trabalho investigar as motivações dos empregados que influenciam a satisfação com o voluntariado e o impacto dessa satisfação na vida do empregado e em seu desempenho na empresa. Para isso, escolheu-se como antecedentes da satisfação com o voluntariado as motivações psicossociais, a religião e o suporte empresarial, e como consequentes elegeram-se o comprometimento afetivo, a superação no trabalho, a satisfação com a vida e a intenção de continuar na empresa. A pesquisa empírica foi realizada em parceria com o Instituto Algar e o Instituto Alair Martins, os quais estão vinculados a dois importantes grupos empresariais no Brasil, por meio de um questionário respondido por 331 empregados participantes dos programas de VE. A análise dos dados estatísticos foi realizada com recurso ao *software* estatístico IBM SPSS AMOS e baseada no Modelo das Equações Estruturais (MEE). Os resultados identificaram que as dimensões motivacionais compreensão e aprimoramento, juntamente com a religião e o suporte empresarial influenciam a satisfação com o voluntariado e esta impacta positivamente o comprometimento afetivo e a superação no trabalho. Em outras palavras, o aprendizado de novas habilidades, a troca de experiências, o aumento da autoestima, a oportunidade de praticar a fé religiosa e o apoio e incentivo recebido da empresa são fatores que contribuem positivamente para a satisfação do empregado em sua atuação como voluntário, e por conseguinte, empregados mais satisfeitos com o VE são empregados mais comprometidos emocionalmente com a empresa e que possuem maiores capacidades de realizar suas tarefas organizacionais apesar dos desafios existentes. As conclusões deste estudo contribuem para reforçar o valor dos programas de VE e para incentivar a continuidade e o aperfeiçoamento dos mesmos bem como a adoção por novas empresas dessa prática, que tem sido promovida pelas melhores empresas para se trabalhar no mundo. Esta dissertação inova ao trazer a satisfação com o voluntariado para o centro da investigação nesta área, fazendo a conexão entre os estímulos recebidos e os resultados de natureza pessoal e laboral.

**Palavras-chave:** Voluntariado empresarial, Motivações do voluntário, Satisfação com o voluntariado, Comprometimento afetivo, Superação no trabalho.



## **Abstract**

Volunteering is a social phenomenon that basically consists of donating time, effort and skills to different types of non-profit activities. Usually, it is a practice carried out without linking with companies or the paid work environment, being a consequence of a choice of the individual to donate to a cause. However, gradually, companies have assumed volunteerism as an initiative in the field of corporate social responsibility and developed internal actions with employees for its promotion. Such initiatives, here called Corporate Volunteering, benefit not only the society, but also the employees and the company itself. In this context, the objective of this study is to investigate the motivations of employees that influence satisfaction with volunteering and the impact of this satisfaction on the employee's life and performance in the company. For this purpose, the psychosocial motivations, religion and company support were chosen as antecedents of satisfaction with volunteering, and affective commitment, job resourcefulness, satisfaction with life and the intention to remain in the company were selected as its consequences. The empirical research was carried out in partnership with Instituto Algar and Instituto Alair Martins, which are linked to two important business groups in Brazil, through a questionnaire answered by 331 employees participating in the Corporate Volunteering programs. Statistical analysis was performed using the SPSS AMOS statistical software and based on the Structural Equation Modeling (SEM). The results identified that the motivational dimensions of understanding and improvement along with religion and company support influence satisfaction with volunteering, while the last one positively impacts affective commitment and job resourcefulness. In other words, learning new skills, exchanging experiences, increasing self-esteem, the opportunity to practice religious faith, and the support and encouragement received from the company are factors that contribute positively to employee satisfaction in volunteering, and therefore, employees who are more satisfied with their volunteering activities are employees who are more emotionally committed to the company and who have greater abilities to carry out their organizational tasks despite the challenges. The conclusions of this study contribute to reinforce the value of Corporate Volunteering programs and to encourage their continuity and improvement, as well as the adoption by new companies of this practice, which has been promoted by the best companies to work in the world. This dissertation innovates by bringing satisfaction with volunteering to the center of research in this area, linking the stimuli received with the outputs of a personal and working nature.

**Keywords:** Corporate volunteering, Volunteer motivation, Volunteer satisfaction, Affective commitment, Job resourcefulness.

# Índice

Resumo.....	IX
Abstract .....	XI
Lista de siglas e abreviaturas .....	XV
Índice de Tabelas.....	XVII
Índice de Quadros .....	XIX
Índice de Figuras .....	XXI
Capítulo 1 – Introdução.....	1
1.1 Contexto do trabalho .....	1
1.2 Objetivos e relevância do trabalho .....	3
1.3 Estrutura do trabalho .....	4
Capítulo 2 – Revisão da Literatura .....	7
2.1 Introdução.....	7
2.2 Enquadramento do voluntariado.....	7
2.2.1 A caracterização do voluntariado .....	7
2.2.2 A caracterização do terceiro setor .....	13
2.2.3 As organizações do terceiro setor .....	17
2.2.4 Forças contextuais que promovem a atividade sem fins lucrativos.....	18
2.2.5 Aplicação de conceitos empresariais às atividades sem fins lucrativos .....	20
a) Gestão das organizações do terceiro setor .....	24
b) Gestão do voluntariado .....	29
2.2.6 As empresas e o terceiro setor: Fundações e Institutos Empresariais .....	32
2.2.7 O perfil do voluntário .....	34
2.2.8 O Voluntariado Empresarial - VE .....	35
2.2.8.1 O programa de voluntariado empresarial.....	38
2.2.8.2 A tripla perspectiva <i>Win-Win-Win</i> .....	45
2.2.8.3 A caracterização do voluntariado empresarial no Brasil.....	49
2.2.9 A internacionalização do voluntariado .....	52
2.3 A Satisfação com o Voluntariado.....	60
2.4 Antecedentes da Satisfação com o Voluntariado .....	64
a) Motivação.....	64
b) Religião .....	72
c) Suporte Empresarial .....	75
2.5 Consequentes da Satisfação com o Voluntariado.....	76
a) Comprometimento Afetivo.....	76
b) Superação no Trabalho.....	79

c) Satisfação com a Vida .....	79
d) Intenção de Continuar na Empresa.....	81
2.6 Conclusão .....	84
Capítulo 3 – Modelo e Hipóteses .....	85
3.1 Introdução.....	85
3.2 Modelo de investigação.....	85
3.3 Hipóteses de investigação.....	86
3.3.1 Antecedentes da Satisfação com o Voluntariado .....	86
3.3.2 Consequentes da Satisfação com o Voluntariado.....	89
3.4 Conclusão .....	94
Capítulo 4 – Metodologia da Investigação .....	97
4.1 Introdução.....	97
4.2 Seleção da população e amostra.....	97
4.3 Método de recolha de dados .....	99
4.3.1 Elaboração do questionário .....	100
4.3.2 Formato e terminologia das questões .....	101
4.3.3 Medidas utilizadas .....	102
4.4 Aplicação do Pré-teste.....	109
4.5 Inserção dos dados no <i>software</i> estatístico e verificação de erros.....	111
4.6 Caracterização da amostra.....	111
4.7 Análise estatística dos dados .....	115
4.7.1 Inversão de item.....	116
4.7.2 Análise Fatorial Exploratória.....	116
4.7.3 Constituição final das variáveis .....	118
4.7.4 Análise Fatorial Confirmatória.....	120
4.7.5 Análise da qualidade do ajustamento do modelo no seu conjunto.....	121
4.7.6 Análise da qualidade do modelo de medida .....	123
4.8 Conclusão .....	129
Capítulo 5 – Apresentação dos Resultados .....	131
5.1 Introdução.....	131
5.2 Análise descritiva das variáveis .....	131
5.3 Resultados do ajustamento do modelo estrutural .....	132
5.4 Teste de hipóteses.....	133
5.5 Discussão dos resultados .....	135
5.5.1 Análise dos antecedentes da Satisfação com o Voluntariado.....	135

5.5.2 Análise dos consequentes da Satisfação com o Voluntariado .....	138
5.6 Conclusão .....	140
Capítulo 6 – Considerações Finais .....	143
6.1 Introdução.....	143
6.2 Contribuições.....	145
6.3 Limitações e futuras linhas de investigação .....	146
Referências Bibliográficas .....	149
Anexos .....	165

## Lista de siglas e abreviaturas

AFC	Análise Fatorial Confirmatória
AFE	Análise Fatorial Exploratória
AMOS	<i>Analysis of Moments Structures</i>
AVE	<i>Average Variance Extracted</i>
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
CA	Comprometimento Afetivo (com a empresa)
CBVE	Conselho Brasileiro de Voluntariado Empresarial
CFI	<i>Comparative Fit Index</i>
CSR	<i>Corporate Social Responsibility</i>
FIEs	Fundações e Institutos Empresariais
ICE	Intenção de Continuar na Empresa
IBM SPSS	International Business Machines Statistical Package for the Social Sciences
IFI	<i>Incremental Fit Index</i>
IPJ	Instituto Português da Juventude
KMO	(Critério de avaliação de) Kaiser-Meyer-Olkin
MAP	Motivação Aprimoramento
MC	Motivação Carreira
MCO	Motivação Compreensão
MEE	Modelo das Equações Estruturais
MP	Motivação Proteção
MS	Motivação Social
MV	Motivação Valores
PVEB	Perfil do Voluntariado Empresarial no Brasil
PNUD	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
OCVI	Organizações de Cooperação Voluntária Internacional
ONGs	Organizações Não Governamentais
OSCIPs	Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público
OSFLs	Organizações Sem Fins Lucrativos
OSVI	Organizações de Serviço Voluntário Internacional
R	Religião
RMSEA	<i>Root Mean Square Error of Approximation</i>
RSC	Responsabilidade Social Corporativa
SE	Suporte Empresarial (para o Voluntariado)
SIM	Sistema Integrado Martins
SRW	Standardized Regression Weights
ST	Superação no Trabalho (profissional)
SV	Satisfação com o Voluntariado
SVD	Satisfação com a Vida
SVI Brasil	Serviço Voluntário Internacional do Brasil
SWB	<i>Subjective Well-Being</i>
TLI	<i>Tucker-Lewis Fit Index</i>
VE	Voluntariado Empresarial
VEI	Voluntariado Empresarial Internacional
VFI	<i>Volunteer Functions Inventory</i>
WBCSD	<i>World Business Council for Sustainable Development</i>



## Índice de Tabelas

Tabela 1 - Vantagens e desvantagens da aplicação de inquéritos por meio do questionário eletrônico .....	100
Tabela 2 - Perfil dos inquiridos: idade .....	111
Tabela 3 - Perfil dos inquiridos: sexo.....	112
Tabela 4 - Perfil dos inquiridos: estado civil.....	112
Tabela 5 - Perfil dos inquiridos: nível de escolaridade .....	113
Tabela 6 - Perfil dos inquiridos: renda familiar .....	113
Tabela 7 - Perfil dos inquiridos: situação de emprego .....	114
Tabela 8 - Perfil dos inquiridos: função que desempenha na empresa .....	114
Tabela 9 - Perfil dos inquiridos: experiência voluntária anterior .....	115
Tabela 10 - Interpretação dos valores do KMO .....	117
Tabela 11 - Interpretação dos valores do Alpha de Cronbach.....	118
Tabela 12 - Constituição final das variáveis .....	118
Tabela 13 - Estatísticas e índices de qualidade de ajustamento .....	122
Tabela 14 - Fit da AFC após análise dos índices de modificação .....	122
Tabela 15 - Resultados da Análise Fatorial Confirmatória .....	124
Tabela 16 - Desvio Padrão, Matriz de Correlações e Alpha de Cronbach – CFA final .....	128
Tabela 17 - Análise descritiva das variáveis .....	131
Tabela 18 - Níveis de ajustamento do modelo estrutural .....	132
Tabela 19 - Resultado do teste de hipóteses.....	134



## **Índice de Quadros**

Quadro 1 - Descrição das diferentes fases do ciclo de gestão do voluntariado .....	31
Quadro 2 - Vantagens do voluntariado empresarial .....	48
Quadro 3 - Desvantagens do voluntariado empresarial .....	49



## Índice de Figuras

Figura 1 - As fases do ciclo de gestão do voluntariado.....	30
Figura 2 - Modelo conceitual proposto .....	85
Figura 3 - Modelo conceitual proposto com as hipóteses deste estudo .....	94
Figura 4 - Modelo de medida inicial .....	121
Figura 5 - Modelo de medidas após análise dos índices de modificação .....	123
Figura 6 - Modelo estrutural .....	133



# Capítulo 1 – Introdução

## 1.1 Contexto do trabalho

O voluntariado é um fenômeno social que consiste basicamente na doação de tempo e trabalho para diferentes tipos de causas (Dávila, 2009). O assunto tem sido estudado a partir de variadas perspectivas e abordagens, desde a psicologia social (Aydinli, Bender, Chasiotis, Vijver, & Cemalcilar, 2015; Bathini & Vohra, 2014; Geiser, Okun, & Grano, 2014), estudos sociais (Malik, Javed, & Hassan, 2017), ética (Graafland, 2017; Stewart, Volpone, Avery, & McKay, 2011), saúde (Bidee et al., 2017; Okun et al., 2015), turismo e hotelaria (Hallmann & Zehrer, 2016), lazer (Johnson et al., 2017), administração pública (Coursey, Brudney, Littlepage, & Perry, 2011), recursos humanos (Alfes, Antunes, & Shantz, 2017; Joelle & Coelho, 2017), gestão do terceiro setor (Aydinli et al., 2016; Lindenmeier & Dietrich, 2011), comportamento organizacional (Hu, Jiang, Mo, Chen, & Shi, 2016), entre outros.

Alguns dos aspectos mais discutidos em todos esses campos são as motivações que levam alguém a se voluntariar, o comportamento voluntário, os fatores que influenciam a sustentabilidade do voluntariado, sobretudo a partir dos trabalhos de Clary, Omoto, Snyder e Penner (E. G. Clary et al., 1998; Omoto & Snyder, 1995; Penner, 2002). Essas investigações têm oferecido relevantes contribuições para que as organizações possam aperfeiçoar seus processos de gestão do voluntariado e para que a atividade voluntária seja mais efetiva. Além disso, por ser essencial à continuidade de qualquer programa ou iniciativa, a satisfação do voluntário tem recebido semelhante atenção por parte de diferentes estudos (Galindo-Kuhn & Guzley, 2001; M. Vecina, Chacón, & Sueiro, 2009; M. L. Vecina & Chacón, 2005).

Em geral, o voluntariado é uma prática realizada sem vínculo com empresas ou com o ambiente de trabalho remunerado, sendo consequência de uma escolha do indivíduo para doar seu tempo, esforço e habilidades às atividades sem fins lucrativos. No entanto, algumas empresas têm estimulado e até mesmo apoiado seus empregados<sup>1</sup> a se

---

<sup>1</sup> Observa-se, atualmente, a preferência, tanto por parte das empresas como de alguns autores, do termo colaborador e/ou associado para se referir aos trabalhadores de uma maneira que se considera mais construtiva, visando a atuação deste de forma mais diversificada, estratégica e participativa. No entanto, o uso deste termo cabe tanto para o indivíduo remunerado como para o voluntário. Por essa razão, no presente estudo, preferir-se-á a utilização mais frequente do termo empregado, a fim de deixar clara a natureza exata do trabalho a ser mencionando, isto é, a prestação de serviço em caráter contínuo a um empregador, a ele

voluntariarem, contribuindo para objetivos sociais externos (Gilder, Schuyt, & Breedijk, 2005). A essa prática empresarial é dado o nome de voluntariado empresarial<sup>2</sup> (daqui em diante será utilizada a abreviação VE). De acordo com Allen, Galiano & Hayes (2011), a *International Association for Volunteer Effort* caracteriza o VE como uma força global dinâmica, dirigida por empresas que querem “fazer a diferença” alterando de maneira significativa as formas de lidar com os problemas mundiais e locais. O VE tem se expandido por todo o mundo, desde empresas globais até empresas nacionais, regionais e locais. Tais empresas buscam, dentro do seu contexto e possibilidades, mobilizar seus funcionários para que doem tempo, talento e energia para fazer diferença na sociedade. A título de exemplo, destaca-se que 90% das empresas da Fortune 500<sup>3</sup> têm programas de voluntariado, os quais apoiam e/ou subsidiam as atividades voluntárias de empregados e alcançam a comunidade no horário de trabalho da empresa (Cycyota, Ferrante, & Schroeder, 2016; Rodell, 2013).

Temas especificamente relacionados ao VE têm recebido crescente atenção dos investigadores. Por exemplo, a adoção do VE como uma estratégia de responsabilidade social corporativa (Cycyota et al., 2016), o impacto do VE na satisfação com o trabalho (J. L. R. Robledo, Arán, & Porras, 2015), os benefícios potenciais para a sociedade, os empregados e a empresa (Caligiuri, Mencin, & Jiang, 2013), os efeitos do uso do VE para fins de relações públicas (Gatignon-Turnau & Mignonac, 2015), o contributo das estratégias de marketing interno para o avanço dos programas de VE (John Peloza, Hundson, & Hassay, 2009), entre outros.

Após esse breve enquadramento teórico, percebe-se a existência de diferentes oportunidades para investigação sobre a temática, das quais se destaca a satisfação dos empregados com o voluntariado. Conhecer o que influencia a satisfação com o voluntariado e quais os impactos desta nas atitudes e comportamentos dos empregados é fundamental para o sucesso dos programas de VE.

---

subordinado e mediante salário. Os outros termos serão também utilizados com o mesmo sentido, com menor frequência.

<sup>2</sup> Na literatura, as duas principais expressões que descrevem o objeto desse estudo são voluntariado empresarial e voluntariado corporativo (*corporate volunteering*). Outras expressões são também utilizadas, a exemplo de “*employee volunteerism*”, a qual pode ser traduzida por voluntariado de empregados (Cycyota et al., 2016; Muthuri et al., 2009) e “*employer-supported volunteering*”, que pode ser entendida como voluntariado apoiado pelo empregador (Pajo & Lee, 2011). Embora todos os termos sejam intercambiáveis, será adotada a expressão voluntariado empresarial com o fim de padronizar o trabalho. A expressão adotada é também utilizada pelo Conselho Brasileiro de Voluntariado Empresarial - CBVE.

<sup>3</sup> Fortune 500 é uma classificação das 500 maiores corporações em todo o mundo, conforme a medida de suas receitas compiladas e publicadas anualmente. Esse *ranking* é divulgado pela Revista Fortune.

## 1.2 Objetivos e relevância do trabalho

Quais as motivações que levam um empregado a participar de programa de voluntariado da empresa? Os empregados têm encontrado satisfação nas atividades voluntárias? O voluntariado contribui para o aumento do bem-estar e da felicidade dos empregados? A participação dos empregados nos programas de voluntariado tem influenciado sua performance na empresa?

Essas questões revelam algumas inquietações que motivaram a realização desta pesquisa, as quais também apontam para a contribuição que a investigação pode oferecer às discussões e à prática do voluntariado, especialmente no contexto empresarial. Ao investigar empiricamente as questões, o presente trabalho colabora para o melhor conhecimento do VE, que tem sido cada vez mais adotado pelas empresas, e dos seus resultados, com especial ênfase no empregado.

De modo mais específico, o trabalho voltar-se-á para a satisfação do empregado com o voluntariado. A delimitação do objeto central deste estudo, além de se justificar pela relevância do tema, deu-se também pela relativa escassez de estudos empíricos, havendo muito ainda a ser explorado. Ao desbravar o terreno, pretende-se perceber quais razões ou motivações dos empregados contribuem para a sua satisfação com o voluntariado e o impacto dessa satisfação na vida do empregado (bem-estar e felicidade) e no seu relacionamento com a empresa (atitudes e comportamentos).

O presente estudo é inovador ao propor uma nova centralidade para a variável satisfação com o voluntariado, a criar um modelo que estabelece os antecedentes e os consequentes, sobretudo na vida e no desempenho dos empregados no trabalho. Para tanto, foram escolhidos como antecedentes da satisfação com o voluntariado as motivações psicológicas, os valores e as crenças religiosas, e o suporte fornecido pela empresa para a participação do empregado em atividade de voluntariado. Como consequentes, elegeu-se o comprometimento afetivo, a superação no trabalho, a satisfação com a vida e a intenção de continuar na empresa. Diante do exposto, seguem abaixo o objetivo geral e os objetivos específicos do trabalho.

**Objetivo Geral:** Explorar as correlações existentes entre diferentes dimensões psicossociais e organizacionais da experiência no VE, com ênfase nos antecedentes e consequentes da satisfação com o voluntariado.

**Objetivos Específicos:**

- Identificar quais motivações levam os empregados a participar de programas de

VE;

- Verificar o grau de suporte empresarial<sup>4</sup> reconhecido pelo empregado, ou ainda, se o empregado percebe que a empresa apoia e incentiva sua participação no programa de voluntariado;
- Apontar se a experiência de VE tem sido satisfatória para o empregado; e,
- Avaliar as relações entre a satisfação com o VE e a satisfação com a vida, o comprometimento afetivo com a empresa, a superação no trabalho e a intenção de continuar na empresa.

### **1.3 Estrutura do trabalho**

Esta dissertação divide-se em seis capítulos. O primeiro capítulo compreende a introdução do tema, sua contextualização, os objetivos da pesquisa, a relevância do trabalho e a descrição da sua estrutura.

O segundo capítulo apresenta o referencial teórico com o propósito de discutir os principais conceitos envolvidos na pesquisa. Após realizar uma pequena introdução acerca da revisão da literatura, é feita a abordagem teórica acerca das principais características do voluntariado, a especificar os aspectos organizacionais, primeiramente relacionados ao terceiro setor e depois às empresas, assim como os aspectos pessoais, para descrever o perfil do voluntário em diferentes países, com a intenção de oferecer uma visão mais ampla sobre o voluntariado. Seguidamente, são explorados os principais conceitos e características do VE, que é o foco principal deste trabalho, evidenciando os três públicos beneficiados por essa prática: a sociedade, as empresas e os empregados. É procedida também a caracterização do VE no Brasil, país onde a pesquisa empírica foi realizada. Ainda neste capítulo, para melhor caracterização do objeto, é discutida a internacionalização do voluntariado, em especial do VE. Esta parte do trabalho é concluída com a apresentação das dimensões da satisfação com o voluntariado bem como dos principais antecedentes e consequentes deste construto importante para o sucesso do voluntariado realizado pelas empresas.

O terceiro capítulo, intitulado de modelo e hipóteses, apresenta o modelo conceitual proposto e as hipóteses de investigação que servirão de base para este trabalho.

---

<sup>4</sup> A expressão convencionalizada é suporte organizacional ou corporativo, porém esse trabalho optou por utilizar a expressão suporte empresarial com o intuito de esclarecer que o suporte ou apoio mencionado neste estudo está relacionado à empresa e não à uma instituição ou organização sem fins lucrativos.

No capítulo quatro, depois de uma breve introdução acerca da metodologia de investigação, apresenta-se a seleção da população e amostra, o método de recolha de dados, onde será dada atenção particular às medidas utilizadas no questionário, a aplicação do pré-teste, a inserção dos dados no *software* estatístico e verificação de erros, a então caracterização da amostra e finalmente, a análise estatística dos dados, que inclui, entre outros, a análise fatorial confirmatória e a análise da qualidade do modelo de medida.

No capítulo cinco são apresentados os resultados em quatro partes: a análise descritiva das variáveis, os resultados do ajustamento do modelo estrutural, o teste de hipóteses e a discussão dos resultados, a qual está subdividida em antecedentes e consequentes da satisfação com o voluntariado.

Ao final, o sexto capítulo oferece a síntese conclusiva dos resultados e aponta as contribuições teóricas e práticas desta investigação, bem como as principais limitações e sugestões para futuras linhas de pesquisa.



## **Capítulo 2 – Revisão da Literatura**

### **2.1 Introdução**

O presente trabalho, como mencionado anteriormente, tem o intuito de contribuir para um maior conhecimento e clareza dos antecedentes e das consequências da participação dos empregados em programas de voluntariado patrocinados pela empresa, tendo como variável principal dessa análise a satisfação com o voluntariado. Este capítulo, portanto, apresentará importantes antecedentes e consequentes encontrados na literatura referentes à satisfação com o voluntariado.

De modo a cumprir esses objetivos, o referencial teórico será dividido em três partes. Após uma breve introdução, será feita uma exploração do voluntariado, de suas principais características, aspectos organizacionais e aspectos pessoais. Serão também abordados os principais conceitos e características referentes ao voluntariado empresarial, especialmente o programa de voluntariado, a tripla perspectiva sobre os beneficiados pela atividade (sociedade, empresas e empregados) e a caracterização do voluntariado empresarial no Brasil, país onde a pesquisa empírica foi realizada. Para melhor compreensão e contextualização do problema, será discutida a internacionalização do voluntariado, o que aponta não apenas para a relevância, mas também para a abrangência do assunto.

As últimas partes da revisão da literatura, baseadas na publicação de trabalhos relevantes sobre o tema do voluntariado e do voluntariado empresarial, buscarão sintetizar de forma clara as dimensões da satisfação com o voluntariado bem como os principais antecedentes e consequentes deste construto. Pelo fato de a satisfação com o voluntariado ser um construto recente, considera-se que o estudo dos seus antecedentes e consequentes será uma contribuição teórica e prática bastante significativa e dotada de originalidade.

### **2.2 Enquadramento do voluntariado**

#### *2.2.1 A caracterização do voluntariado*

As definições do voluntariado compartilham características comuns, as quais enfatizam que o trabalho voluntário envolve serviços ou atividades empreendidos sem remuneração, para o benefício da comunidade, do meio ambiente ou de outras pessoas. Em

Portugal, por exemplo, em conformidade com a Lei n. 71/98, considera-se voluntariado “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”. A definição brasileira, presente na Lei do Voluntariado n. 9608, de 18 de fevereiro de 1998, além das atribuições já mencionadas, ressalta a finalidade das ações promovidas: “atividade não remunerada, prestada por pessoa física a entidade pública de qualquer natureza ou instituição privada de fins não lucrativos, que tenha objetivos cívicos, culturais, educacionais, científicos ou de assistência social, inclusive, mutualidade”. Três elementos fundamentais podem ser destacados na tentativa de definir o voluntariado: a natureza voluntária, a ausência de remuneração e as ações realizadas em benefício da sociedade (Comissão Europeia, 2011; Marcos & Amador, 2014; Nações Unidas, 2002; Organização Internacional do Trabalho - OIT, 2011).

Apesar de ser caracterizado como um trabalho não remunerado (Cnaan, Handy, & Wadsworth, 1996) que envolve a doação de tempo para benefício de outras pessoas, grupo ou organização (Wilson, 2000), o voluntariado requer um senso de obrigação da parte dos voluntários em relação ao tempo, esforço e desenvolvimento de habilidade (Holmes, Smith, Lockstone-Binney, & Baum, 2010). Para a psicologia social, as características do voluntariado, a exemplo de seu caráter planejado, sustentado e contínuo, são os elementos que distinguem o trabalho voluntário de outros tipos de comportamento pró-social (Pilati & Hees, 2011; Snyder & Omoto, 2008). O voluntariado contempla a busca livre e ativa por oportunidades de ajuda (Snyder & Omoto, 2008), o ajustamento das habilidades e interesses pessoais ao tipo de atividade a ser praticada bem como considerações quanto à duração do envolvimento que se deseja ter e aos gastos de tempo e energia que se pretende investir no trabalho voluntário (E. G. Clary et al., 1998).

O voluntariado pode ser distinguido em dois tipos: o formal e o informal. O voluntariado formal é reconhecido quando indivíduos desenvolvem atividades sem obrigação e sem remuneração monetária dentro da estrutura de uma organização. Embora esse tipo de voluntariado seja encontrado especialmente em Organizações Sem Fins Lucrativos (daqui em diante será utilizada a abreviação OSFLs), também é reconhecido em outras organizações desde que o propósito ou a motivação atribuída à atividade desenvolvida esteja relacionado primeiramente ao benefício da pessoa ajudada ou à causa social. Já o voluntariado informal é identificado pela ajuda direta a pessoas físicas, isto é, atividade não remunerada e não obrigatória realizada fora dos limites de qualquer

organização formalmente estabelecida. Geralmente, a prática do voluntariado informal é reconhecida em comunidades onde os voluntários vivem e trabalham, e pode até tratar-se de um compromisso para a vida toda. A título de exemplo, menciona-se compras para o vizinho, prestação de cuidados a um amigo ou membro da família, ou mesmo a ajuda não remunerada em assuntos escolares (Milligan & Conradson, 2006). Dessa maneira, ao mesmo tempo que o voluntariado pode ser organizado e administrado formalmente através das organizações estruturadas (organizações do terceiro setor, governo e setor privado), pode também possuir um caráter informal, dado que milhões de voluntários trabalham em estruturas e grupos não ligados às instituições formalmente constituídas (United Nations Volunteers - UNV, 2015).

Em um contexto de voluntariado formal, o trabalho dos voluntários deve adaptar-se aos programas da organização, que estabelece as condições de voluntariado em suas políticas e estruturas. Assim, o trabalho e a contribuição do voluntário podem ser medidos em função dos objetivos da organização por meio de uma série de indicadores institucionais. O âmbito de atuação do voluntariado formal é amplo, abrangendo o voluntariado dos empregados do setor privado, o voluntariado nas organizações do terceiro setor e a participação nos projetos governamentais de voluntariado. Esta espécie de voluntariado é a mais descrita e analisada na literatura (United Nations Volunteers - UNV, 2015).

Apesar de ser muito difundido no mundo e de estar presente em todos os países, não há muitos dados disponíveis sobre o voluntariado informal, especialmente em relação às questões de governança. Entre os voluntários informais, encontram-se desde pessoas que carecem de educação básica até aquelas com formação em nível superior, os quais trabalham sem proteção jurídica e muitas vezes sem um mínimo de treinamento; frequentemente aprendem o trabalho na prática. As evidências sugerem que as pessoas que começam a voluntariar-se informalmente em suas comunidades, escolas e hospitais desenvolvem sensibilidades e adquirem novas habilidades de organização e participação, e essa aprendizagem permite a alguns entrarem em espaços novos e mais formais de *lobby*, como representantes da comunidade, os quais passam a ser ouvidos e respeitados. Integrar-se em um grupo voluntário informal que aborda uma necessidade clara e urgente para o bem de uma comunidade pode ser o primeiro passo para envolver-se, posteriormente, em debates políticos, atividades de planejamento para o desenvolvimento e monitoramento do governo e outros agentes do Estado. É certo que ambos os tipos de voluntariado envolvem uma enorme variedade de pessoas. Embora sejam frequentemente vistos como

“ferramentas” ou instrumentos para melhorar a prestação de serviços, preencher as lacunas e atender às necessidades urgentes não satisfeitas, muitos voluntários são capazes de expressar as suas necessidades e direitos, e de participarem das atividades de governança como sujeitos com autonomia, perspectiva e opinião firme (United Nations Volunteers - UNV, 2015).

Em continuidade, Poole (2013) trabalha o conceito de voluntariado a partir de três níveis de interpretação: (1) voluntariado como valores, (2) voluntariado como estrutura e (3) voluntariado como ideologia, o que será apresentado adiante.

(1) Voluntariado como valores: deriva da raiz latina “*voluntas*”, que na filosofia refere-se à livre escolha ou vontade e à supremacia sobre todas as outras faculdades humanas. O trabalho voluntário é livremente assumido ou escolhido por um indivíduo ou grupo, presumidamente, sem força ou compulsão. Nesse sentido, os voluntários são reconhecidos como pessoas que optam por doar uma parte de seu tempo, talento ou recursos, individualmente ou em grupos, para beneficiar outras pessoas através da caridade, ajuda mútua, ajuda humanitária ou finalidade pública. Os indivíduos para serem considerados voluntários, segundo a lei dos Estados Unidos *Fair Labor Standards Act* (à semelhança do que dispõe a legislação brasileira e portuguesa) precisam desempenhar um serviço por “razões cívicas, de caridade ou humanitária”, mesmo que sejam pagas suas despesas relacionadas à atividade.

A escolha de dar ou fazer o bem aos outros, de forma voluntária, apoia-se sobre valores religiosos ou seculares, bem como numa mistura de motivos, tanto altruístas como narcisistas. Em tradições religiosas antigas, a exemplo do Cristianismo, encontra-se ensinamentos e orientações sobre doação, auxílio e ajuda para além dos próprios membros da família, alcançando estranhos e até mesmo os inimigos – “amem o próximo”. Já na Grécia antiga, a principal motivação do voluntariado não era o altruísmo, mas os valores seculares associados com reciprocidade (os doadores esperavam, como retribuição, um presente, reconhecimento social, cooperação ou um favor) e acordo civil (os doadores distribuíam riqueza para evitar a agitação social ou para manter relações pacíficas com os pobres). Os valores cívicos ligados ao voluntariado, como a democracia, a liberdade de associação e cidadania, também traçam suas origens até a cultura grega antiga. A noção de sociedade civil de Aristóteles foi fundada a partir das diferentes e múltiplas esferas de associações, bem como da subordinação voluntária dos interesses privados ao bem público da cidade-Estado. As pessoas voluntariamente se juntavam a diferentes associações para atender às suas necessidades básicas ou para ganhar alguma vantagem para si. Uma das contribuições

da Roma antiga para o voluntariado está associada à palavra “*humanis*”, a raiz latina de humanitarismo, a qual, a partir de um conceito secular e filosófico, refere-se ao dever dos ricos ou poderosos de expressar simpatia pelos pobres e fracos por meio do tratamento humanitário e da assistência. Os romanos contribuíram para o desenvolvimento de uma visão de justiça, participação e direitos em busca de uma compreensão universal de cidadania (Poole, 2013; Robbins, 2006).

Poole (2013) acrescenta que, nas sociedades ocidentais, o voluntariado é altamente influenciado pelos valores religiosos decorrentes de tradições judaico-cristãs, pelos valores seculares e cívicos originários de culturas greco-romanas, e por uma mistura de disposições humanas em direção tanto ao altruísmo quanto ao narcisismo. Esse conjunto de valores permeia a literatura sobre o voluntariado, e em especial, sobre o papel desempenhado pelo terceiro setor.

(2) Voluntariado como estrutura: Poole (2013) divide o trabalho voluntário em cinco tipos principais: as redes sociais de apoio, as associações de base, as OSFLs, as agências de serviços sociais e as fundações privadas. É possível ainda acrescentar as iniciativas públicas – projetos sociais do governo – que também podem contar com a participação de voluntários. As estruturas de voluntariado variam de acordo com o grau de formalização, a dependência de voluntários e o controle local. Elas também variam de acordo com a quantidade de dados disponíveis para seus cálculos e avaliações.

As redes sociais de apoio são redes, presenciais ou virtuais, de relações informais ou laços sociais entre amigos, vizinhos, parceiros, professores, colegas de trabalho e outras pessoas no ambiente social de um indivíduo vulnerável em que se pode servir como instrumentos voluntários de ajuda. Os assistentes sociais, geralmente, incluem as redes sociais de apoio nas avaliações ambientais de recursos disponíveis para as pessoas a quem servem. O autor destaca que o apoio social de alguém próximo à família ou mesmo pertencente à família é muitas vezes visto como fora do campo de voluntariado. As várias formas de voluntariado em redes sociais de apoio abrangem ajuda material (dinheiro e bens), apoio emocional (encorajamento, reconhecimento e afirmação), troca de recursos (cuidados de crianças e habitação), apoio em atividades da vida diária, assistência no local de trabalho ou ainda, o capital social, que possibilita o acesso aos empregos e outros recursos através de conexões sociais.

O voluntariado também pode ser estruturado em associações de base que são definidas como grupos locais informais, não corporativos, significativamente autônomos, os quais dependem de membros voluntários para executar toda ou a maioria das suas

atividades ou trabalho. Estas estruturas sociais são normalmente formadas voluntariamente por pessoas com semelhantes necessidades, problemas, preocupações ou objetivos. É fornecido o meio para a persecução de causas ou propósitos comuns, que vão desde a ajuda mútua até ao benefício público. A maioria das associações de base assumem a forma de grupos de ajuda mútua que prestam serviços diretos para ajudar os membros a lidarem com problemas emocionais, de comportamento e de reabilitação, como o alcoolismo, o jogo compulsivo, o abuso familiar e o luto.

A terceira camada estrutural consiste nas OSFLs, pertencentes ao terceiro setor da economia (o que será discutido adiante). Esse tipo de organização é formalmente estabelecido, em geral, com isenção de impostos, governado por um conselho de voluntários, e legalmente obrigado a devolver os fundos excedentes para a própria organização, destinando-os aos fins de interesse público ou coletivo, razão pela qual é designada como “sem fins lucrativos”.

A próxima estrutura de voluntariado apontada pelo autor são as agências de serviços sociais, responsáveis pela maior parte do rápido crescimento nas receitas de caridade pública desde os meados de 1980, decorrentes das taxas e contratos governamentais. Essas receitas têm sido extremamente importantes para os assistentes sociais, não apenas por causa do financiamento dos serviços às populações anfitriãs, mas também por causa das oportunidades de emprego criadas para os assistentes sociais. No entanto, há dúvidas quanto a sustentabilidade dos programas de serviços sem fins lucrativos através das subvenções públicas e dos contratos, devido à forte pressão fiscal entre o financiamento obrigatório e discricionário em todos os níveis de governo e a frágil infraestrutura do setor sem fins lucrativos.

Finalmente, a última camada estrutural do trabalho voluntário identificada por Poole (2013) são as fundações privadas. Outra classe de entidades sem fins lucrativos em que a maior parte de sua renda vem de investimentos e doações. Apesar de serem criadas pela vontade e patrimônio particulares, destinam-se a fins de interesse público ou social.

(3) Voluntariado como ideologia: de acordo com Poole (2013), é um conjunto de conceitos, crenças ou mitos compartilhados por um grupo sobre como a sociedade deve funcionar e ser organizada, e a forma que o poder deve ser distribuído e utilizado. Uma vez que o principal propósito dos assuntos públicos é mudar ou manter a ordem social, a ideologia também inclui visões sobre qual a melhor forma de governo, e qual a melhor forma de promover o bem-estar social. A expressão sociedade civil é uma ideologia presente no setor do voluntariado. O autor define sociedade civil como um espaço social

entre o mercado e o Estado ocupado pelas estruturas voluntárias (o chamado terceiro setor). Apesar da grande diversidade, as estruturas voluntárias já mencionadas compartilham características suficientes para serem vistas como um setor social distinto: especificamente, são privadas, sem fins lucrativos, autogovernadas e voluntárias.

Os dois primeiros conceitos que moldam os processos de pensamento normativo e crenças ideológicas sobre voluntariado como sociedade civil são “comunidade” e “associação voluntária”. O sociólogo Ferdinand Tönnies, mencionado por Poole (2013) e que cunhou o termo voluntariado, estava muito interessado em comunidades como organismos sociais para fomentar um sentido individual de pertença e uma ligação mútua de compromisso e responsabilidade. Os benefícios sociais surgem através dos encontros locais e informais de amigos e vizinhos, da ajuda mútua, da participação em clubes locais e organizações cívicas, e de outras formas de associação voluntária.

Três outros conceitos fundamentais na ideologia do voluntariado como sociedade civil são “capital social”, “engajamento cívico”, e “democracia”. Na ideologia do voluntariado também é afirmado que a melhor forma de exercer o governo e promover o bem-estar social é por meio do governo descentralizador, com ênfase na participação cívica e em associações de voluntários locais. Para isso, pressupõe-se que os cidadãos e as associações locais saibam melhor do que as autoridades centrais e burocracias públicas qual a necessidade da população local, como coordenar recursos para atender a essas necessidades, e como personalizar serviços para atender às condições locais.

### *2.2.2 A caracterização do terceiro setor*

Ao longo das últimas décadas, observa-se uma tentativa por parte de governos de reverter o envolvimento do Estado na provisão do bem-estar, visando à promoção da economia social pluralizada, isto é, composta especialmente de participantes não estatais envolvidos na prestação de serviços sociais e de bem-estar. Dentro da visão de bem-estar, as organizações cuja atividade e propósito baseiam-se especialmente nas pessoas e na utilidade social tornam-se fundamentais. Milligan e Conradson (2006) destacam que a atenção crescente dada à atuação dessas organizações reflete a severa e permanente pressão fiscal associada com a provisão pública pelo Estado, as intensas dúvidas sobre a capacidade do governo em lidar de forma eficaz e isoladamente com as questões sociais, e um colapso no consenso neoliberal de que os problemas de bem-estar podem ser tratados por meio de incentivos ao mercado. Todas essas preocupações têm levado ao

desenvolvimento de um terceiro setor, ao lado do primeiro setor (o Estado/governo) e do segundo setor (o mercado).

Há diferentes termos para designação daquele setor. A literatura acadêmica e política está repleta de referências a ele como setor das organizações não governamentais (ONGs), setor das OSFLs, setor da economia social, setor das organizações da sociedade civil, setor voluntário e terceiro setor (Albuquerque, 2006; Corry, 2010; Instituto Nacional de Estatística - INE, 2013; Jenei & Kuti, 2008; Kendall, 2009; Milbourne, 2013; Milligan & Conradson, 2006; Yamaguti, 2006). Cada uma destas expressões tem assumido diferentes sentidos.

A expressão setor das organizações não-governamentais enfatiza a diferenciação entre Estado e as organizações privadas, porém não expõe a diferenciação destas organizações com as empresas, as quais também não se identificam com o governo. Por sua vez, setor das OSFLs tem como foco as organizações que não visam ao lucro, o que diferencia estas organizações apenas do mercado. Milbourne (2013) e Corry (2010) observam que essas definições são baseadas em uma noção negativa (*não-governamental, não-lucrativo*), referindo-se a uma atividade situada fora do Estado ou fora do mercado, oferecendo um conhecimento limitado daquilo que o setor é ou faz, ou ainda, não expressa adequadamente o modo como os indivíduos e organizações desse setor compreendem sua identidade. Por conseguinte, alguns têm preferido desenvolver definições a partir da natureza das organizações e das atividades voluntárias, e também de suas características distintivas. Uma característica apontada por Milbourne (2013) e que claramente distingue as organizações do setor refere-se à ajuda financeira, isto é, a elevada proporção das receitas procedentes do financiamento voluntário ou filantrópico. Outra característica significativa é a presença de estruturas autogovernadas e o uso de voluntários, especialmente nos conselhos de administração. Tais características apontam para o uso da expressão setor voluntário, o que ressalta o tipo de trabalho que é predominantemente realizado no setor, *i.e.*, o trabalho não remunerado.

A expressão setor das organizações da sociedade civil tem como foco o conjunto de instituições que se distingue do poder público, embora promovam semelhantemente direitos coletivos. O mesmo autor comenta que, no debate político britânico, existe uma diferenciação entre as organizações do referido setor e a outras partes da sociedade civil em geral, em que os indivíduos e grupos informais podem desempenhar um papel maior. Uma sugestão apontada é a possibilidade de existir um quarto setor composto por estes grupos comunitários (associações informais) com o intuito de incluir, na classificação, a

sociedade civil de forma mais abrangente (Corry, 2010). Por fim, o terceiro setor, de acordo com Corry (2010), é uma expressão mais ampla, a qual abrange todos os tipos de organização que têm em comum a diferenciação diante do Estado e do mercado, a exemplo das instituições de caridade, organizações não governamentais, grupos de autoajuda, empreendimentos sociais, redes e clubes, entre outras organizações que não fazem parte dos dois primeiros setores.

Em Portugal, por exemplo, o setor é denominado de economia social (Instituto Nacional de Estatística - INE, 2013). Essa expressão busca destacar o aspecto do desenvolvimento econômico-social promovido pelas organizações. Já no Brasil é mais comumente designado como terceiro setor (Albuquerque, 2006; Yamaguti, 2006), tradução da expressão em inglês *third sector*, utilizada nos Estados Unidos juntamente com outras expressões como setor das OSFLs e setor voluntário (Albuquerque, 2006). No Reino Unido, Milbourne (2013) comenta que os termos mais amplamente empregados são setor voluntário e setor das organizações voluntárias e comunitárias<sup>5</sup>, embora também se utilize o termo *charities*, referindo-se ao conjunto das organizações de caridade (Albuquerque, 2006; Brown, Meer, & Williams, 2013), assim como a expressão terceiro setor<sup>6</sup>. Já no âmbito internacional, as expressões mais frequentemente utilizadas são setor das organizações não-governamentais<sup>7</sup> e setor das OSFLs.

Milbourne (2013) comenta ainda sobre o debate a respeito das organizações pertencentes a este setor terem ou não a necessidade real de estarem associadas com valores ligados aos propósitos socialmente válidos e ao bem público. Essa é uma questão importante para compreender os significados, propósitos e identidades organizacionais e também para refletir sobre o papel dos *stakeholders*<sup>8</sup>. De qualquer forma, a diversidade das

---

<sup>5</sup> Apesar disso, o governo do Reino Unido tem adotado o termo mais amplo de “sociedade civil”, alterando os nomes de serviços de terceiro setor para serviços da comunidade civil. A diversidade de organizações em todo o setor faz com que a adoção de um termo amplo seja necessária (Milbourne, 2013).

<sup>6</sup> A expressão terceiro setor foi adotada nos documentos políticos do Reino Unido na década de 1990, fazendo um paralelo com o “*New Labour’s Third Way*” (uma ideologia que estaria posicionada entre o socialismo e o liberalismo), de forma a abranger uma gama muito maior de organizações do que previamente assumidas pelo setor voluntário e comunitário, podendo, assim, incluir empresas sociais e organizações híbridas, cooperativas, ajuda mútua e outras organizações da sociedade civil. No entanto, críticos afirmam que essa expressão obscurece a contribuição distintiva de pequenos grupos comunitários e também possui uma associação com noções depreciativas de terceira classe e déficit, paralelo ao uso anterior de terceiro mundo (Milbourne, 2013).

<sup>7</sup> A expressão organizações não governamentais (ONGs) surgiu, em âmbito mundial, pela primeira vez nas Nações Unidas após a Segunda Guerra Mundial para designar organizações internacionais que não foram estabelecidas por acordos governamentais. Embora estas organizações não representassem seus países, tinham atuação significativa para justificar sua presença oficial nas Nações Unidas (Albuquerque, 2006; Instituto Internacional de Educação do Brasil - IEB, 2007).

<sup>8</sup> O conceito de *stakeholder* foi definido pela primeira vez pelo *Stanford Research Institute*. Num memorando interno, de 1963, o instituto refere-se aos *stakeholders* como os grupos dos quais depende a

organizações – grandes e pequenas, prestadoras de serviços ou baseadas em interesses, grupos ou clubes, para mencionar apenas algumas categorias – demonstra a divergência de objetivos e responsabilidades das organizações do setor em questão, desafiando as suposições sobre os valores organizacionais. Os níveis de formalidade organizacional são amplamente variados, como também as características relativas ao uso de voluntários, à atuação em diferentes campos de atividade, entre outros. A forte heterogeneidade referente às espécies de atividades desenvolvidas também caracteriza o setor. Observa-se uma ampla variedade de organizações, as quais atuam em diversas áreas como saúde, educação e pesquisa, promoção e defesa de direitos, associações patronais e profissionais, assistência social, religião, cultura e recreação, meio ambiente, *lobbying* e ativismo, apoio mútuo, atividades culturais, prestação direta de serviços de bem-estar, e outros.

Poole (2013) comenta que o grande crescimento da atividade voluntária continua nos dias atuais, de modo que as atenções estão voltadas para os desafios e oportunidades de progresso social por meio das OSFLs. Em algumas regiões do mundo, tornam-se evidentes, nas OSFLs, alguns desafios internos (*e.g.* foco restrito, amadorismo, fragmentação, paroquialismo e recursos inadequados para grande escala, desafios relacionados a iniciativas a longo prazo) e externos (*e.g.* prestação de contas, relações com o Estado, cooptação e imperialismo estrangeiro). Ao mesmo tempo, muitos governos têm apreciado os papéis desempenhados por este setor, a exemplo da atuação na filantropia, segurança humana e desenvolvimento sustentável.

Algumas respostas para um maior progresso global por meio do terceiro setor são a continuidade dos trabalhos sem fins lucrativos, o fornecimento de apoio técnico para ajudar as OSFLs a ampliar seu trabalho e a recolha de dados mais empíricos sobre o âmbito, estrutura, contribuições e limitações do terceiro setor em diversas sociedades em todo o mundo. Outra resposta é o crescente reconhecimento da necessidade de evitar proposições “ambos e ou” – Estado *versus* terceiro setor, terceiro setor *versus* mercado, mercado *versus* Estado – na provisão de bens e serviços sociais.

---

existência de uma organização, ou seja, grupos necessários à sobrevivência da empresa. Na década de 1980, o conceito foi introduzido como elemento central na definição da direção estratégica das empresas através dos estudos do filósofo e professor de Administração de Empresas R. Edward Freeman, nomeadamente, na obra “*Strategic Management: A Stakeholder Approach*”. Freeman define *stakeholder* como qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou é afetado pela realização dos objetivos da organização. Em 1995, Donaldson e Preston avançam na construção do conceito, com a publicação da obra “*Stakeholder Theory of Corporation*”. Para os autores, os *stakeholders* são pessoas ou grupos que têm interesses legítimos em aspectos substantivos ou processuais da atividade da empresa. São eles: investidores, empregados, gerentes e outros atores que têm contratos legais com a empresa ou alguns que não têm, tais como, a comunidade com interesses ambientais e potenciais empregados ou trabalhadores (Lopez & Martin, 2003).

Conceitos como “economia social”, “empreendedorismo social” e “responsabilidade compartilhada” estão diretamente relacionados com o terceiro setor, havendo o desafio de identificar qual é a separação mais desejável, eficiente e eficaz das responsabilidades entre o Estado, o terceiro setor e o mercado, de modo a maximizar os benefícios sociais e criar uma sociedade democrática forte. Em consequência da contínua redução do financiamento público para programas de serviço social ou humanitário, as oportunidades de progresso social podem cada vez mais serem encontradas através de atividades que ligam o setor voluntário, o mercado e o Estado na economia social.

### *2.2.3 As organizações do terceiro setor*

Em relação à caracterização das organizações pertencentes ao terceiro setor, estas devem: possuir uma estrutura formal (personalidade jurídica), ser institucionalmente separadas do Estado (entidades privadas), estar sujeitas à restrição de distribuição de lucros, estar voltadas para a realização de interesses coletivos ou públicos (utilidade social), e ser beneficiárias de um grau significativo de voluntariado. Isso não impede, todavia, que tais organizações possam empregar funcionários remunerados<sup>9</sup> e receber financiamento do Estado, desde que aquelas características não sejam eliminadas (Nações Unidas, 2003; Milligan e Conradson, 2006; Kendall, 2009).

Além disso, são organizações democráticas, com autonomia de decisão e liberdade de adesão (INE, 2013), as quais podem ser reguladas por disposições legais relativas à governança, requisitos de informação, participação política e assuntos relacionados, e, em alguns países, possuem elegibilidade para receberem benefícios fiscais especiais. A restrição à distribuição de lucros é a característica mais proeminente deste tipo de organização, considerando que a principal finalidade é a produção de bens e serviços sociais e, portanto, não é permitido à organização ser uma fonte de lucro para as unidades

---

<sup>9</sup> Uma vez que, em geral, não existe impedimento legal para a remuneração de pessoas que trabalham em OSFLs, estas podem contratar pessoas para desenvolver parte de suas atividades. Nos últimos tempos, observa-se um número crescente de emprego no setor sem fins lucrativos. A porcentagem de pessoas remuneradas a trabalharem no setor não lucrativo em 2002 era, por exemplo, 14,4% na Holanda, 9,8% nos EUA, 4% em Portugal e 1,6% no Brasil. Uma das razões que explicam a contratação de pessoas é a necessidade de profissionais altamente qualificados para ocupar funções especializadas e estratégicas da organização, os quais sejam capazes de gerir processos de captação de recursos e de prestação de contas econômicas, sociais e ambientais. As OSFLs, também inseridas em um mercado cada vez mais exigente e competitivo, precisam buscar continuamente a eficácia e eficiência de seus programas e atividades, assegurando a longevidade da organização (Parente, 2014). Em 2010, as maiores representações do emprego remunerado no terceiro setor a nível da União Europeia foram 17,4% na Alemanha, 16,4% na França, 15,8% na Itália e 11,6% no Reino Unido (Instituto Nacional de Estatística - INE, 2013).

que a estabelecem, controlam ou financiam. Os benefícios ou excedentes, quando existem, não podem ser distribuídos para os membros e gestores, nem apropriados por outra unidade institucional, sendo utilizados para o desenvolvimento das atividades da organização (Nações Unidas, 2003).

Dentro do setor existem também as organizações híbridas. Esse termo é utilizado para designar organizações que combinam características do primeiro, segundo e terceiro setor (Cornforth & Spear, 2010). Assim, características como o voluntariado, a orientação para missão e o foco na criação de valor social podem ser combinadas com características de empresas comerciais: o interesse próprio, a orientação para o mercado e o foco na criação de valor econômico. Algumas das causas para o surgimento desse tipo de organização estão relacionadas às mudanças provocadas pela globalização, por exemplo, o aumento da competição e a necessidade de sobrevivência, que levam a organização à implementação de princípios e técnicas de mercado com o objetivo de melhorar sua performance (Wood Jr., 2010).

Outro modelo de organização híbrida apontado por Conaty (2012) é aquele em que as OSFLs atuam em parceria ou colaboração com o setor público. A limitação do Estado no atendimento das necessidades sociais da população levou ao surgimento, proliferação e desenvolvimento de parcerias entre o setor público e o setor sem fins lucrativos. Esse tipo de configuração híbrida tem se multiplicado também em razão da necessidade governamental de alavancar o capital social<sup>10</sup> para suprir as demandas de serviço e também pelo reconhecimento da responsabilidade do Estado pela prestação desses serviços. Em geral, o Estado contribui com os recursos financeiros e as OSFLs com a execução direta do serviço. De acordo com a pesquisa de Milligan e Conradson (2006), nos últimos anos o governo da Austrália, Canadá, Nova Zelândia, Reino Unido e outros estados ocidentais têm recuado na prestação de saúde e assistência social. Esse comportamento tem estimulado a ampliação do segundo e terceiro setores, os quais, por conseguinte, têm assumido muitos destes serviços, destacando-se, nesse contexto, a contribuição do trabalho voluntário.

#### *2.2.4 Forças contextuais que promovem a atividade sem fins lucrativos*

---

<sup>10</sup> Capital social reúne características da organização social, tais como confiança, normas e sistemas que podem melhorar a eficiência da sociedade facilitando as ações coordenadas. O capital social possibilita a existência de fortes relações comunitárias que promovem a cooperação (Poole, 2013; Putnam, 1996).

O número das OSFLs tem se multiplicado nos últimos tempos, o que tem sido objeto de pesquisas. Recursos das teorias de mercado possibilitam encontrar justificativas para a existência destas organizações, bem como explicar e medir o alcance desse setor. De acordo com a análise transnacional realizada por Nissan et al. (2012), foram identificadas três forças (*drivers*) que promovem a inovação social e a atividade sem fins lucrativos, nomeadamente, os gastos públicos em educação e saúde (dimensão do setor público), o capital social e o desenvolvimento econômico (rendimento e desenvolvimento humano).

O primeiro *driver* é identificado na relação positiva existente entre os gastos públicos e a atividade sem fins lucrativos (sobretudo nas organizações híbridas), de modo que, quanto maior o nível de gastos públicos em bem-estar social, maior será a atividade sem fins lucrativos. O segundo *driver* exprime-se pelo grau de confiança e normas compartilhados entre as pessoas em uma sociedade, o qual influencia a adoção de valores pós-materialistas, como o senso de reciprocidade, a confiança mútua, a sinceridade, o envolvimento social e as ações voltadas para a caridade e o voluntariado. Desse modo, constata-se outra relação positiva, a qual determina que quanto maior o capital social, maior será a motivação das pessoas para promover o bem comum. O terceiro *driver* também apresenta uma relação positiva entre o desenvolvimento econômico e a atividade sem fins lucrativos, dado que, quanto mais bem-estar o indivíduo tem, menores serão as suas preocupações em atender às próprias necessidades materiais, o que possibilita uma mudança de valores, exemplificados pela generosidade e pelo altruísmo.

Estas três forças permitem maiores níveis de segurança física e econômica aos indivíduos. Na medida em que se eleva o bem-estar subjetivo e a qualidade de vida das pessoas, impulsiona-se o envolvimento delas com o bem-estar da sociedade em geral. Uma pesquisa realizada em Portugal em 2013, intitulada Conta Satélite da Economia Social, que tratou da caracterização do voluntariado, atividade importante dentro do terceiro setor, evidencia que, de maneira geral, a taxa de voluntariado aumentou com o nível de escolaridade. No contexto de trabalho voluntário formal, observa-se que 35,7% do total de voluntários possui ensino superior (Instituto Nacional de Estatística - INE, 2013)<sup>11</sup>. Nos Estados Unidos, resultado semelhante foi encontrado em pesquisa recente. Nesta, constatou-se que o número de voluntários é maior nos grupos com escolaridade mais elevada e entre os trabalhadores com vínculo empregatício (a maioria em tempo integral), sendo mais reduzido entre os indivíduos com baixa escolaridade e entre os desempregados

---

<sup>11</sup> Em dezembro de 2016 foi publicada uma nova edição do relatório, todavia utilizou-se os dados do documento original de 2013 aqui mencionado.

e aqueles que não são contados para a força de trabalho (Bureau of Labor Statistics, 2015). Assim, os dados das duas pesquisas confirmam a relação positiva existente entre capital social e desenvolvimento econômico, de um lado, e a atividade sem fins lucrativos, em especial, o voluntariado, de outro.

Nissan et al. (2012) ainda comentam que a atividade empreendedora é uma força potencial para a promoção do setor sem fins lucrativos, visto que a presença de empreendedores sem fins lucrativos, isto é, de pessoas que criam as OSFLs, é imprescindível para atender à demanda e às necessidades sociais. De acordo com a teoria *supply side*, o processo de empreendedorismo sem fins lucrativos acontece quando pessoas empreendedoras têm a visão, o ambiente organizacional autônomo apropriado e a oportunidade para agir. É necessário haver a motivação empreendedora que envolve o desejo por prestígio, respeito, amizade, desejo social, progressão na carreira, expectativas de respeito e reconhecimento, identificação com determinados grupos, atitudes positivas em relação à comunidade, altruísmo e o desejo de evitar o desprezo dos outros ou reivindicações sociais. Logo, o principal motivo para os empreendedores financiarem um negócio é o prazer de criar e a possibilidade de melhoria social no lugar de lucros. Outra razão, apontada pelos autores, que possibilita uma relação positiva entre o empreendedorismo e a atividade sem fins lucrativos é a mudança de perspectiva sobre a vedação à obtenção de lucros, pois o foco é deslocado para os benefícios, isto é, as organizações seriam voltadas para a maximização de benefícios sociais e não para a lucratividade. Caso a restrição à obtenção de lucros não seja rígida, os lucros poderão ser dedicados à realização ou ao prosseguimento da missão social (todavia, conforme já mencionado, os lucros não poderão ser distribuídos entre os membros da organização, o que é próprio de empresas). Isto tem acontecido em OSFLs, as quais buscam se adaptar a um estilo de atuação com características de mercado.

### *2.2.5 Aplicação de conceitos empresariais às atividades sem fins lucrativos*

Conceitos como terceiro setor, economia social, empreendedorismo sem fins lucrativos e empreendedorismo social têm se tornado comuns. Empreendedorismo se tornou um processo visível e cada vez mais aceito em várias OSFLs, devido às necessidades de melhoria do rendimento do trabalho prestado, que pode depender tanto de trabalhadores voluntários quanto de trabalhadores remunerados, bem como da atenção dada ao mercado. Nota-se, portanto, que os fatores competitivos conhecidos por orientar a

conduta no âmbito comercial também afetam o comportamento de muitas OSFLs, o que torna cada vez mais tênues as linhas divisórias entre as organizações com fins lucrativos e as OSFLs. Qualquer organização, para ser eficiente e eficaz, precisa se esforçar para desenvolver uma iniciativa estratégica que enfatiza a relação entre ela e o seu ambiente. Estas medidas têm sido aceitas em OSFLs, desde que respeitem a restrição à distribuição dos lucros e a missão fundamental destas organizações.

O empreendedorismo social sem fins lucrativos refere-se à aplicação, no contexto não lucrativo, de conhecimentos de negócios e habilidades baseadas no mercado, de modo a promover atividades de inovação, aprendizado e mudanças organizacionais. Também é reconhecido quando a organização busca maximizar a geração de recursos financeiros, ao adotar práticas que produzem e sustentam os benefícios sociais, de forma a dirigir o foco para o retorno social e não ao retorno econômico. Observa-se que o empreendedorismo e a inovação são características essenciais das OSFLs bem-sucedidas, inseridas em um ambiente dinâmico e competitivo (Nissan et al., 2012).

A adoção de modelos de mudança organizacional é impulsionada pelos constantes desafios enfrentados nos últimos tempos pelas OSFLs, os quais têm exigido inovação em serviços e processos administrativos e tecnológicos. Segundo Banerjee e Sinha (2012), qualquer intervenção de desenvolvimento organizacional visa à melhoria da instituição, seja em termos de eficiência nos resultados, na cultura, na moral dos colaboradores ou qualquer outro aspecto relacionado ao trabalho na organização. Dentre os resultados positivos esperados pelo desenvolvimento organizacional, os autores apontam planejamento e organização, maior clareza nos objetivos, maior colaboração e comprometimento dos membros, aumento da produtividade e moral e um ambiente de trabalho que estimula a criatividade, o crescimento e a adaptação às mudanças.

Dois conceitos semelhantemente discutidos por Mahmoud e Yusif (2012) são a orientação para o mercado e a orientação para aprendizagem. O primeiro conceito é definido como a cultura organizacional que desenvolve os comportamentos necessários à criação de valor superior para o cliente. Consoante Jaworski e Kohli (1993), a orientação para o mercado é composta de três conjuntos de atividades: (1) geração de inteligência de mercado referente às necessidades dos clientes atuais e futuros, (2) disseminação da inteligência entre os departamentos e (3) a resposta de toda a organização à inteligência gerada e disseminada. Por sua vez, o segundo conceito é reconhecido quando a organização tem sistemas, mecanismos e processos destinados a melhorar as capacidades individuais e coletivas dos trabalhadores, permitindo responder de forma rápida e eficaz às

mudanças externas. Os autores defendem a adoção conjunta dos dois modelos por acreditarem que a orientação para aprendizagem só melhora o desempenho da organização quando combinada com a orientação para o mercado.

Ao trazer essas duas abordagens para o contexto do setor sem fins lucrativos, Mahmoud e Yusif (2012) destacam cinco pontos relevantes que devem ser considerados. Primeiro, é necessário estudar os vários grupos interessados no processo de tomada de decisão, de modo a considerar as questões que os afetam, vertical e horizontalmente dentro da organização, buscando satisfazer as expectativas de doadores, voluntários, beneficiários, entidades parceiras, comunidade e outros, que podem ser vistos como os seus principais *stakeholders*. Segundo, é preciso contemplar a possibilidade de cooperação com outras organizações. No contexto de OSFLs, não existem concorrentes e sim organizações similares, as quais não são percebidas como ameaças, mas como fontes de cooperação, com o objetivo de gerar respostas para satisfazer as partes interessadas. Terceiro, é importante usar esforços integrados na implementação de estratégias para alcançar a missão da organização, o que sugere a necessidade de coordenação interdepartamental ou interfuncional, ou seja, compartilhamento de informações entre todos os membros, criando sinergias para que os objetivos organizacionais sejam alcançados. Quarto, é preciso promover uma visão compartilhada, a fim de que a identidade e a missão social da organização sejam compreendidas por todos. Por último, é relevante manter a “mente aberta”, isto é, o compromisso de toda a organização com a aprendizagem, incentivando os colaboradores a avaliarem criticamente a rotina operacional da organização e de aceitar novas ideias.

Alguns resultados importantes adquiridos pelas OSFLs que adotam a orientação para o mercado, conforme o estudo de Mahmoud e Yusif (2012), são: melhora do desempenho na captação de recursos, na satisfação dos *stakeholders*, no aumento do voluntariado, no crescimento das reservas financeiras e na reputação positiva. Observa-se uma relação direta e positiva entre os resultados alcançados. Por exemplo, quando doadores se tornam satisfeitos com a performance da missão da OSFLs, eles podem ser encorajados a aumentar tanto as suas contribuições monetárias como as suas contribuições de tempo e esforço. Por outro lado, o aumento do apoio financeiro de doadores e a maior participação por meio do trabalho voluntário podem ser vistos como resultado direto da eficácia dos programas ou serviços. A ideia é que a orientação para o mercado se traduz em melhor atender às necessidades dos grupos de interesse, que resulta em melhor resposta a estes grupos, o que, por sua vez, reflete na melhor capacidade de a organização levantar e

manter recursos financeiros e trabalhadores voluntários para o desenvolvimento de suas atividades. Esse aumento da performance das OSFLs permite aumentar a capacidade de a organização prestar serviços sociais valiosos, satisfazendo os seus diferentes *stakeholders*.

Com relação à orientação para aprendizagem, Mahmoud e Yusif (2012) também mostram uma lista de resultados apresentados pelas OSFLs: clara compreensão das tarefas, compartilhamento do conhecimento, resposta rápida às necessidades e inovação da organização. Percebe-se aqui a mesma relação positiva entre os resultados, de forma que, ao adotar uma cultura de aprendizado, a organização aumenta as competências, habilidades e conhecimentos dos funcionários; melhora a qualidade dos serviços prestados, o que possibilita gerar novos serviços de forma inovadora e implementar programas de forma eficaz. Isso conduzirá à provável satisfação dos *stakeholders* e possivelmente, ao aumento da captação de recursos financeiros e de voluntariado. Conhecimentos e habilidades adquiridos dentro do contexto de OSFL devem dar aos trabalhadores uma compreensão clara de como executar programas ou responder a tempo às necessidades dos usuários ou beneficiários dos serviços. À vista disso, os autores enfatizam que a orientação para aprendizagem influencia a performance da organização por aumentar a competência dos colaboradores por intermédio do aprimoramento e conhecimento para atender às exigências de trabalho estabelecidas pela missão corporativa. As organizações que descobrirem como aproveitar o compromisso dos trabalhadores em relação à aprendizagem terão destaque no futuro.

A pesquisa desenvolvida por Md.Som et al. (2012) apontou que os gestores das OSFLs podem incentivar a aprendizagem contínua ao enviar seus colaboradores a programas de formação relevantes, a fim de melhorar suas habilidades e competências. A avaliação e *feedback* regulares são formas significativas de melhoria dos programas e serviços, pois oferecem aos colaboradores da organização oportunidades de compartilhar seus conhecimentos e experiências e também descobrir novos *insights* em programas e serviços fornecidos, bem como o modo de implementá-los. Também foi constatado que as equipes são unidades fundamentais de aprendizagem. Organizar os trabalhadores em equipes multidisciplinares permitirá que a organização tenha maior eficácia na comunicação, solução de problemas e tomada de decisão. O trabalho em equipe tem sido o principal foco das OSFLs, cujos colaboradores demonstraram, entre outros resultados, possuir respeito um pelo outro e pelas decisões tomadas pelas equipes, confiança nas recomendações fornecidas pelas equipes, iniciativa em compartilhar conhecimentos e ideias e envolvimento na resolução de problemas.

Portanto, nota-se que as OSFLs, ao incorporarem em sua gestão conceitos e modelos empresariais adaptados à sua realidade, conseguem lidar com as complexidades do meio envolvente, proporcionando coesão e foco em suas tarefas e missão, contribuindo assim, para o alcance de resultados superiores.

#### a) Gestão das organizações do terceiro setor

Identificar, planejar, medir, analisar e prever informações que garantam uma tomada de decisão eficaz são atividades que permitem não só a sobrevivência, mas o sucesso de qualquer organização, inclusive as organizações do terceiro setor. Nesse sentido, observa-se que essas organizações têm exercido funções gerenciais como planejamento, organização, direção e controle ao desenvolver tarefas de previsão, divisão do trabalho, execução e acompanhamento e adotado a gestão da performance como instrumento que as capacita na formulação de estratégias, na definição clara de objetivos e metas e na forma de avaliação dos êxitos, desvios e fracassos (Tenório, 2005).

Com mais frequência, as OSFLs são solicitadas a fornecerem medidas de resultados e desempenho dos seus programas e ações sociais e, por isso, enfrentam desafios pelo fato de que a medição e a gestão da performance tendem a ser tarefas mais difíceis em seus contextos do que no meio empresarial. Uma das razões para isso reside no fato de as OSFLs não possuírem individualmente um grupo de interesse principal e bem definido, considerando que as organizações do terceiro setor se diferem das empresas privadas especialmente por não terem proprietários e pelo fato de não poderem ser inseridas no e controladas pelo mercado de ações. Logo, os interesses não são homogêneos nem os objetivos facilmente expressivos, o que dificulta a tomada de decisões.

O objetivo principal das OSFLs não está na rentabilidade dos investimentos de acionistas, mas concentra-se no cumprimento da sua missão, que deve estar voltada aos seus grupos de interesses. Por conseguinte, é de extrema importância reconhecer a existência de vários grupos e criar medidas de longo prazo (resultados) bem como medidas de curto prazo (processos e atividades) ao redor de todos estes grupos. Portanto, o desafio para desenvolver uma avaliação de performance ideal está na necessidade de reconhecer uma grande variedade de *stakeholders*, tais como os beneficiários dos serviços, os provedores de recursos financeiros, os voluntários, a comunidade atendida, a administração pública local e outros. O êxito das OSFLs deverá ser medido pela eficácia e eficiência em atender às necessidades dos diferentes *stakeholders*, cujos objetivos, como já mencionado,

podem ser muito heterogêneos. Outra complexidade para as OSFLs é a dificuldade em definir claramente suas estratégias. No geral, estando a missão e a visão estabelecidas, a estratégia consiste em uma lista de programas e iniciativas em vez de resultados que a organização está a tentar alcançar, porém é preciso desenvolver metas e resultados a serem alcançados para que possam aplicar o sistema de medição de performance (Sales, 2013).

A crescente colaboração do setor público com as OSFLs na prestação de serviços sociais também é uma razão para a adoção da gestão de performance pelo setor sem fins lucrativos. Isso porque, uma vez que a aplicação e implementação de programas de melhoria de custos, indicadores de desempenho e sistemas de gestão de performance são adotados pelo setor público, os mesmos têm sido também adotados pelo setor não lucrativo com vista ao aperfeiçoamento, controle e avaliação dos serviços prestados. Conaty (Conaty, 2012) ao estudar uma organização híbrida, isto é, uma OSFL que atua em parceria com o setor público, apresenta algumas características fundamentais para a compreensão dos desafios na adoção da gestão da performance:

1. Relação entre os *stakeholders*: em um ambiente de múltiplos grupos, é preciso identificar, entender e administrar a complexa relação entre eles para que se possa, por exemplo, fixar responsabilidades e exigir prestações de contas. A liderança e a governança surgem pela necessidade de gerir o desempenho em um ambiente de múltiplas relações não alinhadas entre os *stakeholders*. Para abordar este desafio da gestão de desempenho e governança, sugere-se um mapeamento da complexa dinâmica de ação, inércia e interação de cada relação individual entre os *stakeholders* contra todas as outras relações dos *stakeholders*.
2. Tensões entre os objetivos prioritários: as tensões existentes entre os objetivos prioritários dos *stakeholders* podem apresentar barreiras significativas que impedem o sucesso da colaboração entre as OSFLs e as organizações de serviço do setor público. Os objetivos prioritários dos *stakeholders* principais ou dominantes requerem uma atenção especial. É um grande desafio equilibrar os objetivos primários e estabelecer uma possível sobreposição, o que não eliminará a necessidade de abordar as tensões criadas por suas diferenças. Aliás, o reconhecimento e a expressão destas diferenças criam um contexto especial para sua governança e gestão. Os valores e atributos das organizações voluntárias são os elementos que as distinguem dos negócios ou organizações

governamentais. Portanto, é importante a integração das estruturas de governança com a finalidade de reduzir essas tensões.

3. Confrontos institucionais e culturais: Os impactos negativos do desempenho devido às diferenças institucionais e culturais entre os *stakeholders* precisam ser bem examinados, a fim de compreender a natureza de tais diferenças e a reação do comportamento dos *stakeholders*. O choque cultural entre as OSFLs e o setor público é inevitável, especialmente entre os *stakeholders* dominantes. O desafio principal na gestão de desempenho é manter o equilíbrio com base na confiança e no controle.
4. Distribuição de poder: Na medida que aumenta o número e a complexidade das relações entre os *stakeholders*, a distribuição de poder torna-se mais dispersa e irregular. É preciso compreender o papel da distribuição de poder em processos de gestão e governança para gerenciar objetivos organizacionais em um ambiente de poder compartilhado.
5. Pressão Interdependente: A perda parcial da identidade e autonomia que podem surgir das relações de dependência e interdependência entre as OSFLs e as organizações do setor público leva a um potencial de resultados negativos, enfraquecendo a saúde de tais organizações devido à perda, por exemplo, de habilidades organizacionais essenciais. Um entendimento do impacto da gestão de tais dependências é de fundamental importância para o estudo da gestão de desempenho no contexto das organizações híbridas.

Isto posto, afirma-se que as medições de performance em OSFLs são amplamente diferentes das organizações comerciais. As primeiras têm pouco ou nenhum foco na maximização dos lucros, baixo potencial de geração de receitas e, em princípio, são contrárias à ideia que o desempenho possa ser medido em termos financeiros. A grande maioria das OSFLs ainda tem sua receita advinda do governo ou do público em geral, evidenciando que o rendimento financeiro não é obtido pelos serviços da própria organização, mas esta é mantida pela confiança dos doadores. Tendo em vista que os objetivos das OSFLs não consistem em fornecer lucros aos seus *stakeholders*, mas sim usar as doações para beneficiar pessoas e comunidades, gerando bem-estar e transformando as condições de vidas dos seus clientes/beneficiários, a performance dessas organizações é determinada pelo modo que cada OSFL organiza e executa seus programas e serviços.

Desse modo, as medições de performance devem incluir indicadores de melhoria da qualidade de vida dos seus usuários ou beneficiários, e também indicadores de eficácia organizacional ou do uso de recursos da administração para alcançar resultados dos programas e serviços.

De acordo com Md.Som et al. (2012), as medições de resultados, de impacto ou de realizações das OSFLs incluem indicadores de (1) performance de missão (a execução de programas e serviços baseados na missão com resultados tangíveis e positivos para os usuários do serviço ou clientes), (2) performance de conhecimento (a habilidade e capacidade de agir sobre o que foi aprendido na organização, resultando em melhoria contínua e inovação, tanto internamente quanto no setor sem fins lucrativos) e (3) performance financeira (medidas financeiras de base ampla que capturam perspectivas operacionais de curto e longo prazo no setor sem fins lucrativos que são apropriadas para a gestão das necessidades internas, bem como componentes externos e de aprovação dos órgãos de certificação). Além disso, os autores apontam para a medição de performance das OSFLs o uso de indicadores financeiros e não financeiros. Quanto aos indicadores financeiros Md.Som et al. (2012) destacam a mobilização de fundos e doações, o uso direto de fundos em programas e serviços de caridade, as despesas operacionais e administrativas e a reserva anual. Referente aos indicadores não financeiros, encontra-se a satisfação dos beneficiários com os programas ou serviços, a eficiência do programa e do serviço, a capacidade de aumentar o número de beneficiários, a qualidade do programa e do serviço bem como a implementação e eficácia global do programa e serviço, em que a avaliação de impacto é levada em consideração.

A demanda crescente por medidas de performance em OSFLs tem demonstrado a necessidade dessas organizações assegurarem a utilização adequada das doações e fundos de caridade, isto é, sua aplicação direta na provisão de benefícios para seu público-alvo e comunidade. Por meio das avaliações regulares, é possível as OSFLs melhorarem constantemente os efeitos e a qualidade de seus programas e serviços, de modo que atendam às necessidades sociais e comunitárias. Logo, a contínua avaliação pode também ser considerada como indicador de garantia de qualidade, assegurando que os recursos sejam alocados para o alcance da missão da OSFL (Md.Som et al., 2012).

Vale destacar que a iniciativa das OSFLs em exercer a gestão de performance é realizada a partir da implementação de modelos formalmente construídos para as empresas, como por exemplo *Performance Governance e Balanced Scorecard*. O primeiro, conhecido como governança corporativa oferece às OSFLs mecanismos que permitem

monitorar as ações da gestão, de modo que os *stakeholders* da organização possam acompanhar os resultados das atividades e programas desenvolvidos (Shleifer & Vishny, 1997). Por meio de um conjunto de mecanismos que prescrevem regras de conduta e transparência, convertendo princípios em recomendações objetivas, esse modelo de governança busca orientar o relacionamento entre a gestão da organização com seus vários *stakeholders*, otimizando o desempenho ao promover o alinhamento e a proteção de interesse de todas as partes envolvidas (Comissão de Valores Mobiliários [Brasileira] - CVM, 2002; Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC, 2005; Scheinkman, 2001). Dessa forma, o modelo incorpora não apenas elementos de gestão estratégica, mas também aspectos relativos à governança da organização (Conaty, 2012). Assim sendo, o modelo de governança corporativa pode ser aplicado às OSFLs, para assegurar que essas organizações sejam dirigidas, monitoradas e incentivadas em conformidade com os interesses de seus *stakeholders*, de modo a otimizar o valor da organização, facilitar o acesso ao capital e promover a sua longevidade.

O segundo método de medição e gestão de desempenho, o *Balanced Scorecard* (BSC), modelo desenvolvido na década de 90 por Kaplan e Norton, é considerado, segundo Sales (2013), uma ótima ferramenta para o controle estratégico das OSFLs. É notável que os próprios autores do BSC afirmam que sua aplicação para a gestão de performance nas OSFLs pode alcançar melhores resultados que os obtidos quando aplicados às organizações empresariais. Um dos principais motivos para essa afirmação está na forma explícita do BSC usar indicadores não financeiros. Uma vez que o objetivo das OSFLs é realizar sua missão social e não obter lucros, o BSC se torna um método facilmente transferível para as OSFLs. Por meio dessa ferramenta, a organização poderá medir e verificar sua capacidade de gerar ativos intangíveis como: desempenho dos programas e serviços prestados junto aos beneficiários, desempenho dos processos internos e dos profissionais, inovação e tecnologia.

Sales (2013) ainda comenta que a proposta de uma visão balanceada e integrada de uma organização sob as quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos, e aprendizado e crescimento, permite ser adaptada às especificidades de uma OSFL. Um exemplo claro é visto na perspectiva de clientes. Em uma OSFL, diferente das organizações com fins lucrativos, o grupo que paga o serviço se difere do que recebe, existindo, ao invés de apenas “clientes”, os “provedores de recursos financeiros” e os “destinatários dos serviços”, os quais podem ser duas novas perspectivas adicionadas ao modelo. Portanto, de acordo com o autor, a adoção e a implementação do *Balanced*

*Scorecard* em OSFL permite, entre outros, identificar os principais *stakeholders*, organizar de forma hierárquica os objetivos dos *stakeholders*, descrever as estratégias de forma muito clara, transmitir os objetivos estratégicos através de medidas estratégicas e metas para toda a organização e realizar uma avaliação comparativa dos objetivos com os resultados. Os resultados da pesquisa realizada por Sales (2013) constata que a aplicação da ferramenta nas OSFLs levou à melhoria do foco e do potencial da organização, ao aumento da responsabilidade dos administradores e ao monitoramento do cumprimento dos objetivos estratégicos definidos. Ficou evidente a capacidade da gestão de topo, com base nos objetivos traçados, em estabelecer medidas que os permitiam ainda mais monitorar o cumprimento dos objetivos estratégicos definidos, além de exercer o controle sobre eles. O claro entendimento e envolvimento de todas as partes também permitiu tomar decisões mais certas e garantidas para o contínuo desenvolvimento das atividades e alcance dos resultados pretendidos.

É certo que a adoção dos conceitos e modelos de gestão empresariais, seguidos de uma correta adaptação ao contexto sem fins lucrativos, oferecem maior capacidade e estrutura para a organização melhorar o seu desempenho e cumprir seus objetivos, de forma que a missão social seja priorizada e os seus resultados alcançados.

#### b) Gestão do voluntariado

Essas considerações acerca da importância e necessidade de gestão no terceiro setor podem igualmente ser aplicadas ao voluntariado. A atribuição de valor econômico além do valor social ao trabalho voluntário, como destacado pelas Nações Unidas (2002) e pela Comissão Europeia (2011), reforça a necessidade da gestão de suas atividades e programas. Marcos e Amador (2014) sublinham que o voluntariado contribui com mais de 400 milhões de dólares para a economia global (Organização Internacional do Trabalho - OIT, 2011) e é considerado pela Comissão Europeia (2011) uma parte importante para o cumprimento da estratégia de crescimento econômico na Europa. De acordo com Marcos e Amador (2014), a gestão do voluntariado é uma forma de “potenciar o funcionamento sustentado da organização no seu todo”, a partir da promoção do exercício profissionalizado do voluntariado. A ideia não é burocratizar as atividades voluntárias, mas sim desenvolver competências, cumprir as expectativas e objetivos traçados e reconhecer os direitos e responsabilidades tanto da organização quanto do voluntário.

Segundo as autoras, a preocupação com a gestão do voluntariado tem assumido

importância crescente dentro das organizações do terceiro setor, visto que o planejamento da gestão beneficia ambas as partes, os voluntários e a organização como um todo. Dessa maneira, as OSFLs têm buscado estratégias de gestão capazes de envolver mais as pessoas, a fim de aumentar as chances de vínculo e permanência do voluntário, e conseqüentemente, a sustentabilidade da organização. A gestão do voluntariado depende de um conjunto de características, tais como: uma estrutura hierárquica reduzida que prioriza o trabalho em equipe, uma comunicação formal e informal bem desenvolvida, uma liderança capaz de agir com transparência e de gerir conflitos e a adoção de modelos de governança democráticos que incentivam a participação dos diversos *stakeholders* da organização. Nota-se que são características semelhantes às discutidas anteriormente na gestão do terceiro setor.

Marcos e Amador (2014) defendem que a gestão do voluntariado, conforme apresentado na Figura 1, é um ciclo composto por seis fases: preparação, definição, acolhimento, desenvolvimento, reconhecimento e desvinculação. A descrição de cada uma das fases do ciclo de gestão do voluntariado apresentado pelas autoras pode ser visualizada no quadro apresentado na próxima página (Quadro 1). As autoras destacam o processo formativo existente no modelo, o qual permite que o voluntário conheça, confronte e melhore o papel que desempenha, além de poder adquirir e articular competências de acordo com as necessidades e expectativas da organização. Assim, o modelo é baseado em uma relação de reconhecimento dos direitos e responsabilidades mútuas. A coordenação dos voluntários contempla não somente a missão e os objetivos da organização, como também as expectativas dos voluntários.

Figura 1 - As fases do ciclo de gestão do voluntariado



(Marcos & Amador, 2014, p. 206)

Quadro 1 - Descrição das diferentes fases do ciclo de gestão do voluntariado

Fase	Objetivo	Atividades definidas como boas práticas
1	Contextualização do voluntário na organização e estruturação da sua gestão.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Planificação</b> remete para o processo de reflexão e elaboração do Plano de Voluntariado;</li> <li>▪ <b>Gestão administrativa do voluntariado</b> é realizada através de uma entidade ou pela figura de um gestor de voluntariado;</li> <li>▪ <b>Sistematização</b> envolve a criação de uma ferramenta comum de gestão do voluntariado, de forma a permitir a réplica dos procedimentos em toda a organização.</li> </ul>
2	Definição das funções do voluntário na organização.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Definição de perfis</b> corresponde à definição das características sociodemográficas, escolares e profissionais desejáveis, atendendo à missão da organização;</li> <li>▪ <b>Seleção</b> é realizada a partir de perfis previamente definidos e respetivos critérios de recrutamento.</li> </ul>
3	Entrada e integração do voluntário na organização.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Compromisso de colaboração</b> pelo qual ambas as partes reconhecem direitos e se comprometem a cumprir os respetivos deveres: o voluntário assume o compromisso de cumprir as funções acordadas e a organização assegura ao voluntário todo o apoio necessário para a execução do seu trabalho e respetiva evolução;</li> <li>▪ <b>Receção</b> radica no momento em que o voluntário é apresentado a toda a organização e em que lhe são esclarecidas dúvidas acerca da atividade, missão e valores da mesma. Nesta etapa, o voluntário é acompanhado nas primeiras tarefas exercidas no âmbito das suas funções.</li> </ul>
4	Acompanhamento do voluntário durante o desenvolvimento da sua ação.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Formação</b> adequada ao tipo de tarefas desempenhadas pelo voluntário e tendo sempre presente a promoção de uma visão integral da organização, bem como do percurso do indivíduo na mesma;</li> <li>▪ <b>Comunicação</b> com o voluntário é feita primordialmente pela pessoa responsável pelo grupo de trabalho em que o voluntário está inserido. Porém, existem outros canais de comunicação interna, tais como boletins de informação, <i>newsletters</i>, intranet, comuns a toda a organização;</li> <li>▪ <b>Acompanhamento</b> contínuo do voluntário através da realização de reuniões periódicas de acompanhamento e de avaliação ou de entrevistas com os técnicos, coordenadores de equipa ou responsáveis pelo voluntariado. Trata-se de analisar o grau de satisfação das expectativas, bem como de identificar necessidades, nomeadamente formativas.</li> </ul>
5	Desenvolvimento de ações específicas com o objetivo de valorizar o desempenho do voluntário e reconhecer o seu valor.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Reconhecimento formal</b> do trabalho realizado pelo voluntário (materialização do reconhecimento) através da entrega de certificados, medalhas ou prémios, atos públicos, entre outros;</li> <li>▪ <b>Reconhecimento informal</b> implica ações diárias de reconhecimento, tais como a atenção pessoal e o contacto direto, o fomento da participação e da comunicação, a integração na organização, para além das tarefas de responsabilidade quotidiana e habituais.</li> </ul>
6	Consolidação das etapas anteriores e definição da relação posterior entre a organização e o voluntário.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Gestão da saída</b> implica a adoção de um processo de orientação da saída dos voluntários, através de práticas como a entrevista de avaliação global, chamada telefónica, envio de carta de agradecimento, entre outras;</li> <li>▪ <b>Relação posterior</b> com o voluntário remete para a manutenção de um determinado grau de contacto, com uma comunicação regular para divulgação de informação sobre as atividades em curso da organização ou convocação para atividades pontuais, entre outras práticas.</li> </ul>

(Marcos & Amador, 2014, p. 207)

Apesar dos potenciais benefícios promovidos pela gestão do voluntariado, a pesquisa empírica das autoras, realizada em Portugal, identifica que menos da metade das organizações do terceiro setor estudadas definem um plano de voluntariado, isto é, um processo de gestão cujo objetivo é: “i) obter resultados efetivos junto dos públicos-alvo; ii) ser potenciador de um desempenho eficaz e eficiente por parte dos voluntários e estruturador do sentido da sua ação; iii) ser qualificador de práticas levadas a cabo pelas organizações promotoras” (Marcos & Amador, 2014, p. 208).

Engel (2012), ao discutir o VE no Brasil, também ressalta a importância de gerir o trabalho voluntário. A autora propõe a adoção dos princípios da gestão para resultados como um instrumento para ampliar a efetividade do voluntariado. Esse modelo de gestão tem como função otimizar e assegurar a máxima eficácia, eficiência e efetividade de desempenho, além de melhorar a estrutura institucional da organização. O foco nos resultados faz com que a organização priorize o interesse social e comunitário das ações propostas, ao invés de priorizar a rotina das tarefas por meio de uma administração técnica e burocrática. Nesse sentido, os processos, procedimentos e controles das atividades devem estar integrados e coordenados com o sentido da ação, isto é, a missão social. O controle, a avaliação e a definição de estratégias são algumas ferramentas que direcionam a organização na produção dos benefícios esperados por todas as partes interessadas. A divisão de responsabilidades e a especificação clara dos papéis de cada voluntário é também, segundo a autora, uma característica importante no processo de gestão. Um programa de voluntariado que ofereça propostas de ação estruturadas, orientando claramente o voluntário quanto ao que precisa ser feito e como deve ser feito, tem maiores chances de sucesso.

#### *2.2.6 As empresas e o terceiro setor: Fundações e Institutos Empresariais*

Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC (2014), as fundações e institutos de origem empresarial são entidades concebidas para reunir as ações socioambientais de uma empresa de forma a otimizar a sua contribuição, com recursos financeiros e conhecimento, para a construção de uma sociedade mais justa e sustentável. Quanto à terminologia aqui empregada, sua utilização tem sido adotada pelo referido instituto (IBGC) e tem se consolidado na literatura especializada (Bevilaqua & Peleias, 2015; Canito Filho, Tassigny, & Bizarria, 2014; Mindlin, 2009; Miqueli, 2016).

A ênfase de atuação das Fundações e Institutos Empresariais - FIEs é o interesse

público e as iniciativas dão-se em campos diversos, a exemplo de educação, meio ambiente, esporte, cultura, saúde, etc., através do investimento voluntário, monitorado, controlado e avaliado de recursos de origem privada, ainda que com o uso de incentivos fiscais. Cabe à organização definir sua atuação em relação a espaços, públicos e programas que atendam a demandas sociais existentes, o que não impede que essa atuação contribua, ao mesmo tempo, para a melhoria da imagem da empresa (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC, 2014).

A Responsabilidade Social Corporativa - RSC (*Corporate Social Responsibility - CSR*) é um conceito de gestão pelo qual as empresas integram preocupações sociais e ambientais em suas operações comerciais e interações com seus *stakeholders*. Geralmente a RSC é entendida como a maneira pela qual a empresa consegue um equilíbrio dos imperativos econômicos, ambientais e sociais (“*Triple Bottom Line Approach*”<sup>12</sup>) ao mesmo tempo que atende às expectativas dos acionistas e das partes interessadas (Kumar, 2017). O despertar para a responsabilidade social por parte das empresas é o que tem levado, em geral, ao surgimento destas fundações e institutos, meio pelo qual a empresa decide organizar suas ações de filantropia, desenvolver ações internas junto aos empregados e até mesmo defender e investir em uma causa que tenha ligação com sua atividade lucrativa.

Um dos principais desafios das FIEs é a captação de recursos externos para manter a instituição, especialmente no caso de institutos sociais que levam o nome de uma empresa privada, do fundador ou mantenedor (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC, 2014). Como entender a linha tênue entre a divulgação de uma boa ação e a autopromoção de uma marca que visa lucro para seus poucos acionistas é o problema existente. Em vista disso, as instituições sem fins lucrativos que levam nomes de empresas privadas precisam estar atentas às questões de governança<sup>13</sup>. A observância de princípios<sup>14</sup> como equidade, transparência, democracia, especialidade, profissionalismo e

---

<sup>12</sup> Para uma pesquisa mais aprofundada sobre a abordagem tripla, o significado e os valores em vários contextos e as atividades de RSC, consulte o estudo recente de Kumar (2017).

<sup>13</sup> Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC (2014), governança corporativa é o sistema que dirige, monitora e incentiva as organizações, buscando alinhar os interesses entre proprietários, conselho de administração, diretoria e órgãos de controle para otimizar o valor da organização, facilitar o acesso ao capital e promover a sua longevidade. Isso é feito por meio da adoção de *best practices*, as quais convertem princípios em recomendações objetivas. As boas práticas têm a finalidade de aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para sua perenidade. De modo similar, a Comissão de Valores Mobiliários Brasileira - CVM (2002) afirma que governança corporativa diz respeito ao conjunto de práticas que tem por finalidade otimizar o desempenho de uma companhia ao proteger todas as partes interessadas, tais como investidores, empregados e credores, facilitando o acesso ao capital.

<sup>14</sup> Seguramente, a adoção das melhores práticas de governança corporativa tem crescido muito nos últimos

impacto social verdadeiro são pontos chaves que abrem as portas para a captação de recursos.

### 2.2.7 O perfil do voluntário

Um levantamento feito no Brasil identificou que 28% dos brasileiros declararam já haver participado de trabalhos voluntários, sendo que 11% continuam a atuar, o que equivale a aproximadamente 16.4 milhões de pessoas (Instituto de Pesquisas Data Folha, 2014). Nos Estados Unidos, em que há significativo envolvimento dos seus cidadãos no serviço voluntário, 62.6 milhões de pessoas atuaram voluntariamente em organizações pelo menos uma vez entre setembro de 2014 e setembro de 2015, o que equivale a 24,9% da população (Bureau of Labor Statistics, 2015). Em 2012, foi estimado que, em Portugal, 11,5% da população residente com 15 ou mais anos de idade tenha participado de, pelo menos, uma atividade formal e/ou informal de trabalho voluntário, o que representou aproximadamente 1 milhão e 40 mil voluntários (Instituto Nacional de Estatística - INE, 2013).

Segundo o instituto de pesquisa *Bureau of Labor Statistics* (2015), os voluntários dos Estados Unidos possuem melhores níveis de educação, maior renda e são mais religiosos do que os indivíduos não voluntários. Resultados semelhantes foram encontrados no Brasil. De acordo com a pesquisa da Fundação Itaú Social, realizada pelo Instituto DataFolha (2014), a maior presença de atuação voluntária brasileira está entre os mais escolarizados, os com maior renda familiar e classe econômica, e a principal fonte para obter informações e o meio de tornarem-se voluntários são as instituições religiosas. Em Portugal, também se observa que a participação no trabalho voluntário aumenta com o nível de escolaridade. O Instituto Nacional de Estatística - INE (2013) identificou que os voluntários com ensino superior representam 27,1% do total de voluntários.

Praticamente não há distinção entre os gêneros no que diz respeito ao trabalho

---

anos tanto em mercados desenvolvidos quanto em desenvolvimento. Existem diferenças de estilo, estrutura e enfoque na aplicação das boas práticas de governança, o que impede uma completa convergência sobre a maneira correta de aplicar as regras da governança corporativa nos mercados. Todavia, há princípios básicos que orientam a elaboração de melhores práticas, os quais são apresentados por Lodi (2000): *fairness*, que é traduzida por senso de justiça e de equidade para com os acionistas minoritários contra transgressões de majoritários e gestores; *disclosure*, ou transparência, que consiste na apresentação de dados acurados, registros contábeis fora de dúvida e relatórios entregues nos prazos combinados; *accountability*, a responsabilidade pela prestação de contas por parte dos que tomam as decisões de negócios; e, *compliance*, que se refere à obediência e cumprimento das leis do país.

voluntário. Porém, enquanto nos EUA e em Portugal as mulheres apresentam uma taxa mais elevada do que os homens no serviço voluntário (Bureau of Labor Statistics, 2015; Instituto Nacional de Estatística - INE, 2013), no Brasil, 51% dos que atuaram são homens e 49% são mulheres (Instituto de Pesquisas Data Folha, 2014). Em relação à distribuição etária, mais da metade dos voluntários no Brasil pertencem a faixa etária de 35 a 50 anos (Instituto de Pesquisas Data Folha, 2014), ao passo que em Portugal, a maior presença da atividade voluntária encontra-se na faixa de 25 a 44 anos (Instituto Nacional de Estatística - INE, 2013), e nos EUA, de 35 a 44 anos (Bureau of Labor Statistics, 2015).

#### *2.2.8 O Voluntariado Empresarial - VE*

A história do VE é recente, com início aproximadamente há 30 anos, tornando-se popular no início dos anos 90, especialmente nos Estados Unidos e nos países anglo-saxônicos em que associações independentes foram criadas com programas e conselhos de voluntariado. A América do Norte possui um nível de maturidade do VE maior em comparação aos países do Sul e, na Europa, existe uma diversidade de abordagens e um desenvolvimento de modelos de colaboração entre as empresas. Em seu progresso, o VE cresceu e se transformou em um recurso estratégico reconhecido no mundo que beneficia a sociedade, os empregados voluntários e as empresas que incentivam e apoiam o trabalho dos seus colaboradores voluntários, fazendo parte das estratégias de responsabilidade social e sustentabilidade das empresas (K. Allen et al., 2011). Em Portugal, o VE torna-se mais forte nos finais da década de 90 com a publicação da Lei n. 71/98 que rege o serviço voluntário, sendo o seu crescimento no país favorecido mais pela valorização pública e ao contributo que estas ações têm para o bem-estar e desenvolvimento da sociedade, dos colaboradores e das empresas envolvidas (Magalhães & Ferreira, 2014).

No que concerne ao Brasil, o voluntariado faz parte da tradição histórica brasileira, identificado, inicialmente, nas ações de filantropia religiosa desenvolvidas por instituições sociais como “As Santas Casas de Misericórdia” cujo objetivo era a luta contra a pobreza. Nos anos 1980, surge no Brasil um novo tipo de voluntariado mais preocupado com a transformação social. Em vez de levar somente ajuda aos pobres, o objetivo é oferecer instrumentos e parceria para que os menos favorecidos possam lutar por seus direitos. Em meados dos anos 1990, a ideia de cidadania se fortalece como um conjunto de direitos e responsabilidades sociais e o voluntariado, tanto individual como empresarial, passa a ser reconhecido como uma forma de expressão dessa responsabilidade social cidadã. Surgem,

assim, os centros de voluntariado como mecanismos para organizar o trabalho voluntário, fomentar a cultura do voluntariado, capacitar os voluntários e entidades sociais e criar estratégias de apreciação deste tipo de trabalho (Conselho Brasileiro de Voluntariado Empresarial - CBVE, 2013; Goldberg, 2001).

Por conseguinte, as empresas, nos últimos anos, assumiram um papel importante nas discussões relacionadas a temas sociais. A começar em 2001, período nomeado pelas Nações Unidas como o “Ano Internacional do Voluntariado”, os governos nacionais buscaram proporcionar uma visibilidade inédita ao serviço voluntário, e, por conseguinte, desde então tem se fortalecido o conceito de VE. Em conformidade com Engel (2012), então presidente do CBVE<sup>15</sup>, o surgimento do VE deu-se a partir da iniciativa das empresas de promoverem o trabalho voluntário junto a seus empregados, uma vez que estes passam a contribuir com seu tempo, dinheiro ou talento para a melhoria das condições sociais. Atualmente, empresas globais (as quais operam em todas as regiões do mundo), realizam esforços voluntários consistentes, ao mesmo tempo que empresas nacionais, regionais e locais se mobilizam para envolver seus empregados na ação voluntária, buscando, de alguma forma, responder às necessidades das comunidades onde fazem negócios (K. Allen et al., 2011).

De acordo com o CBVE (2013), *Points of Light Corporate Institute*<sup>16</sup>, a maior organização do mundo dedicada ao serviço voluntário, define o VE como “apoio formal e organizado de uma empresa aos seus funcionários e aposentados que desejam servir voluntariamente uma comunidade, com seu tempo e habilidade”, ao passo que, para o Instituto Ethos<sup>17</sup>, organização brasileira voltada à promoção da RSC, o voluntariado corporativo “é o conjunto de ações realizadas por empresas para incentivar e apoiar o envolvimento de seus funcionários em atividades na comunidade”. Por sua vez, para o CBVE (2013), o VE trata-se de “uma iniciativa de responsabilidade social de empresas,

---

<sup>15</sup> O Conselho Brasileiro de Voluntariado Empresarial - CBVE é uma rede de empresas, institutos e fundações empresariais, cuja missão é incentivar, qualificar, fortalecer e disseminar o VE no Brasil. Desde 2008, o CBVE tem buscado sistematizar as práticas, conceitos e ferramentas de gestão do VE a fim de servir de instrumento para o desenvolvimento e aprimoramento dos programas de voluntariado das empresas participantes do CBVE e inspiração para as demais empresas brasileiras. Mais informações no site [www.cbve.org.br](http://www.cbve.org.br) (Conselho Brasileiro de Voluntariado Empresarial - CBVE, 2013).

<sup>16</sup> *Points of Light Corporate Institute* é uma organização que mobiliza milhões de pessoas para agir e mudar o mundo. Para isso, a organização busca: inspirar mais pessoas para tornarem-se voluntárias; aumentar o impacto do serviço voluntário; equipar voluntários para solucionar problemas específicos; e criar uma cultura que encoraje o voluntariado. Para maiores informações, acesse: <http://www.pointsoflight.org>.

<sup>17</sup> O Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social é uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP) cuja missão é mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável, tornando-as parceiras na construção de uma sociedade justa e sustentável. Para maiores informações, acesse <https://www3.ethos.org.br>.

visando incentivar, organizar, apoiar e reconhecer ações voluntárias de participação cidadã de seus profissionais e demais públicos de relacionamento, em prol da sociedade”.

Apesar de semelhantes, a definição proposta pelo CBVE é mais abrangente e destaca alguns pontos relevantes. Primeiro, ela classifica o VE como uma iniciativa no campo da responsabilidade social das empresas, as quais decidem por investir o principal ativo do seu negócio, isto é, os colaboradores, nas ações de voluntariado. Desta forma, o VE, além de ser uma iniciativa no campo da responsabilidade social, também se trata de uma iniciativa de investimento social ao empregar o tempo, o talento, as habilidades e o trabalho dos colaboradores em atividades voluntárias. O *World Business Council for Sustainable Development - WBCSD*<sup>18</sup> entende que a RSC envolve o comprometimento da comunidade empresarial em criar um mundo que seja sustentável para as empresas, para a sociedade civil e para o ambiente, trabalhando com os seus colaboradores, fornecedores, comunidade local e sociedade em geral para melhorar a qualidade de vida. Já o Instituto Ethos vê a RSC como a capacidade desenvolvida pela organização de ouvir, compreender e satisfazer expectativas e interesses legítimos de seus diversos públicos. De acordo com o Instituto, a responsabilidade social pode ser diferenciada do investimento social através do público alvo das ações. A primeira apresenta ações focadas mais no público interno da organização, isto é, os funcionários, enquanto que a segunda elege como público alvo de suas ações a sociedade e tratando-se de investimento social de empresas privadas, este público, na grande maioria, refere-se à comunidade vizinha da empresa.

Em seguida, a definição do CBVE aponta para a grande diferença entre o voluntariado individual e empresarial. Muito mais que incentivar e apoiar, a empresa reconhece e organiza as ações voluntárias. Ao definir foco, estratégias, acompanhar e avaliar o trabalho voluntário de seus colaboradores, a empresa aumenta o impacto e a relevância das ações voluntárias. E por fim, a definição busca reforçar a ideia de que a grande beneficiada do VE, além da empresa e dos colaboradores, deve ser a sociedade. Além de ser considerado uma forma de RSC e uma estratégia de investimento social corporativo, o VE pode ainda, conforme Robledo et al. (2014), ser utilizado como uma ferramenta de marketing relacional ao incentivar as empresas a também orientarem seus clientes a participarem de seus projetos e programas de voluntariado.

Afinal, o VE, de acordo com Cycyota et al. (2016), é uma entrega deliberada e ativa

---

<sup>18</sup> O *World Business Council for Sustainable Development - WBCSD* é uma organização global liderada por CEOs de mais de 200 empresas líderes de todos os setores de negócios e de todas as principais economias, as quais trabalham em conjunto para acelerar a transição para um mundo sustentável. Para maiores informações, acesse: <http://www.wbcsd.org>.

de tempo, energia, habilidades ou talentos (dos empregados de uma empresa) para uma OSFL sem receber o pagamento em troca. O apoio do empregador para o voluntariado, em particular, é definido como o suporte ativo através de uma variedade de meios para que os empregados se sintam estimulados ao voluntariado.

#### 2.2.8.1 O programa de voluntariado empresarial

O VE é uma importante expressão do envolvimento da empresa e dos empregados em ações de RSC (Caligiuri et al., 2013). O conjunto de ações organizadas que a empresa desenvolve com o objetivo de envolver e motivar a participação dos seus colaboradores em atividades de voluntariado caracteriza o programa de voluntariado. Tais ações podem ser voltadas para a economia, para o ambiente ou para a sociedade, sendo que a grande maioria envolve o apoio social, o que não impede que muitas dessas ações contribuam para a melhoria da performance das OSFLs, quando, por exemplo, se trata de ações de consultoria (Magalhães & Ferreira, 2014). Nesse sentido, o programa de voluntariado, normalmente, é o meio utilizado pela empresa para incentivar, organizar, apoiar e reconhecer as ações voluntárias. No geral, é composto de algumas características referentes a forma de ocorrência, modalidades de ação e estratégias utilizadas. Ao conceber um programa de VE, as escolhas deverão ser orientadas pelos resultados esperados pelo programa. Portanto, inicialmente, é preciso definir quais impactos almeja-se para a sociedade, a empresa e o próprio empregado que atua como voluntário (Conselho Brasileiro de Voluntariado Empresarial - CBVE, 2013).

##### a) As formas de atuação

A atuação do voluntário, segundo o Conselho Brasileiro de Voluntariado Empresarial - CBVE (2013), pode ocorrer de forma presencial ou à distância. Na atuação presencial, o voluntário estabelece um vínculo estreito com o beneficiário, que podem ser indivíduos, grupos ou organizações. O contato direto, geralmente, contribui para a fidelização do voluntário à ação e agrega valor à marca da empresa. Entre os exemplos de atuação presencial encontra-se atividades como aulas de leitura, recreação e oficinas diversas. Na atuação à distância, o trabalho pode ser feito por telefone, correio ou pela internet, sem a presença do voluntário no mesmo espaço físico do beneficiário. Essa é uma boa opção para os colaboradores que querem participar da ação voluntária mas não

possuem muito tempo disponível ou estão localizados em áreas geográficas diferentes de onde a ação ou projeto está sendo realizado. Exemplo deste tipo de atuação é a troca de cartas entre voluntários e crianças ou adolescentes que residem em abrigos e o voluntariado digital que incluem elaboração de projetos, tradução de materiais, criação de blogs, entre outros.

#### b) A frequência ou intensidade

A frequência do programa de voluntariado pode ser pontual ou sistemática, afirma o CVBE (2013). A pontual é caracterizada por uma atuação de curta duração por parte do voluntário, conhecida também como *one-off* (Magalhães & Ferreira, 2014). Pode durar um dia, uma semana ou mesmo uma quinzena, não havendo uma continuidade após sua conclusão. Geralmente, esse tipo de ação envolve um grande número de colaboradores voluntários, pois não exige deles a dedicação ao trabalho por muito tempo. A sistemática é caracterizada pela continuidade do voluntário no mesmo projeto, sendo a duração extensiva ou intensiva. A ação extensiva exige uma dedicação por um período mais longo por parte do colaborador que atua como voluntário, sendo que a frequência da atuação é menor, ou seja, o programa pode durar muitos meses, mas o colaborador atua apenas por alguns dias. Já a ação intensiva exige uma dedicação por um período longo e com uma frequência mais intensa. Esse tipo de atuação também exige a preparação do voluntário e o acompanhamento de desempenho. Comumente, os programas com duração mais prolongada possuem uma parceria estratégica entre a empresa e a OSFL, de forma que as iniciativas são planejadas em conjunto, trabalhando-se os benefícios para ambas as partes (Muthuri, Matten, & Moon, 2009). Exemplos de atuação em projetos pontuais é a reforma de salas de uma creche ou a limpeza de um rio e de atuação em projetos sistemáticos é a mentoria de jovens do Ensino Público (Conselho Brasileiro de Voluntariado Empresarial - CBVE, 2013).

#### c) O local de atuação

Em relação ao local de atuação, a ação do voluntário pode se desenvolver tanto no âmbito dos projetos de investimento social da própria empresa, quanto em espaços institucionais de organizações privadas ou públicas, tais como associações, ONGs, hospitais, escolas, entre outras. A atuação em projetos próprios ocorre quando a ação

voluntária faz parte de um programa de iniciativa da empresa, o qual estabelece um vínculo entre investimento social e VE. É possível medir os resultados da ação voluntária quando a empresa desenvolve um sistema de monitoramento e avaliação do projeto social. A atuação em organizações sociais ocorre quando os colaboradores voluntários atuam em programas de iniciativa de organizações governamentais ou não governamentais apoiados pela empresa. A atuação em entidades públicas ocorre quando as ações são realizadas em entidades que prestam serviço público, como escolas, creches e hospitais. A iniciativa dessas ações ou do programa pode ser dos colaboradores, da empresa ou da própria entidade. E a atuação em espaços públicos podem ocorrer em ruas, praças, parques, praias ou outros lugares públicos, sem a intermediação de outras organizações, sendo as ações de iniciativa da empresa e, geralmente, têm caráter pontual (Conselho Brasileiro de Voluntariado Empresarial - CBVE, 2013).

#### d) As modalidades

Para que o VE possa cumprir sua missão de incentivar, organizar e apoiar a ação voluntária dos colaboradores é muito importante identificar como este voluntariado se expressa na prática, qual a modalidade que pertence cada tipo de ação ou iniciativa de VE. Segundo o CBVE, as modalidades podem ser divididas em oito tipos: (1) doações, (2) atividades diversas, (3) atividades baseadas em habilidades profissionais, (4) atividades estruturadas em projetos, (5) atividades pessoa a pessoa, (6) projetos de iniciativa de voluntários, (7) situações de emergência, e (8) mobilização de colaboradores voluntários<sup>19</sup>.

(1) Doações: consistem na arrecadação e distribuição de recursos financeiros, bens materiais ou serviços (*pro bono*) para terceiros, vinculadas, no geral, às campanhas e ocorrem em situações de emergência ou atividades organizadas em período predeterminado. Segundo pesquisa sobre voluntariado no Brasil (IBOPE inteligência, 2011), para os 25% dos brasileiros que se envolveram em ações voluntárias, a captação de recursos se destaca como a principal atividade realizada, representando 55% das menções.

(2) Atividades diversas: consistem em atividades que não exigem uma qualificação profissional por parte do voluntário. No geral, são atividades pontuais que visam a melhorar a qualidade/e ou quantidade do atendimento prestado pelas

---

<sup>19</sup> Para uma comparação entre as vantagens e desvantagens sobre cada modalidade, *vide* CVBE (2013, 20-38).

organizações sociais à população.

- (3) Atividades baseadas em habilidades profissionais: é uma tendência de modalidade nas empresas de incentivarem seus funcionários a atuarem em ações voluntárias onde o seu conhecimento e habilidades profissionais sejam necessários. Este tipo de atividade beneficia, em especial, aqueles que necessitam de serviços específicos, mas possuem acesso restrito, seja pela sua especialização ou pelo seu alto custo. Alguns exemplos são: auxílio jurídico prestado por advogados; orientação psicológica prestada por psicólogos; e comunicação e marketing prestada por profissionais da área.
- (4) Atividades estruturadas em projetos: é caracterizada por ações com objetivo determinado, metodologia a ser utilizada, metas a serem alcançadas e número de beneficiados a serem atendidos. Neste tipo de atividade, o voluntário tem a oportunidade de atuar em projetos que são desenvolvidos pela própria empresa ou por uma organização parceira. Os papéis do voluntário são previamente estabelecidos e, quando necessário possuir conhecimentos ou habilidades específicas, são requeridos processos de seleção e capacitação. A pesquisa realizada no Brasil pelo CBVE (2012) mostra que em 65,2% das empresas, as ações voluntárias partiram da própria companhia, enquanto em 30% das empresas, os programas iniciaram por demandas de ONGs, comunidades ou do poder político.
- (5) Atividade pessoa a pessoa: ocorre quando o voluntário estabelece uma relação direta com um ou poucos indivíduos, na qual ele exerce, durante um período relativamente longo, funções de mentoria/acompanhamento do(s) indivíduo(s). A relação direta pode ser presencial ou à distância, estruturada em etapas ou fases, com objetivos e temas claros, orientados metodologicamente. A qualidade da relação estabelecida entre o voluntário (o mentor) e o beneficiário (o mentorado) é importante, uma vez que o objetivo deste tipo de atividade é promover mudanças nas atitudes, situações, capacidades, expectativas e possibilidades pessoais do mentorado. Para isso, é requerido do voluntário capacidades, conhecimentos e/ou habilidades ligadas ao objetivo da mentoria, bem como saber lidar com situações de conflito ou tensão e ter habilidades de relacionamento pessoal. Por vezes, são necessários profissionais, principalmente na área de psicologia, para dar apoio ao mentor.
- (6) Projeto de iniciativa de voluntários: consiste na atuação dos voluntários em

iniciativas criadas por eles próprios, que visam atender às necessidades específicas de uma organização social ou causa proposta, e à motivação dos próprios colaboradores voluntários. Os projetos surgem a partir de diálogos entre os voluntários e os grupos beneficiados e o envolvimento dos voluntários pode ser de atuação pontual ou em tarefas e continua no acompanhamento dos resultados e avanços do projeto. Os projetos de iniciativas de voluntários também são conhecidos por programas intra-organizacionais e interorganizacionais. Os primeiros são, em geral, iniciativas dos empregadores com diretrizes definidas predominantemente pela empresa, enquanto os segundos são, em geral, desenvolvidos de forma individual, sendo as práticas apoiadas pela empresa (J. Peloza & Hassay, 2006; Ying-Hung, 2007). Segundo a pesquisa do CBVE (2012) realizada no Brasil, em 37,7% das empresas foram os próprios colaboradores que incentivaram o desenvolvimento de projetos sociais.

- (7) Situações de emergência: são intervenções voluntárias que ocorrem em situações de catástrofes naturais e acidentes e envolvem desde doações financeiras ou bens materiais, até atividades diversas e/ou habilidades profissionais. Geralmente, neste tipo de modalidade, as empresas entram em parceria com as instituições públicas, as responsáveis pela gestão da situação. A necessidade de atuação rápida e em curto prazo, tem levado muitas empresas a desenvolverem planos de ação para situações de emergência. O envolvimento da empresa em situações de calamidade pública gera satisfação no colaborador, sobretudo ao perceber que sua empresa se sensibiliza perante situações de calamidade pública.
- (8) Mobilização de colaboradores voluntários: é a modalidade em que os empregados, geralmente aqueles que compõem os comitês de gestão do voluntariado, se organizam para identificar, sensibilizar, orientar, estimular e mobilizar seus colegas para que se envolvam no programa de voluntariado da empresa.

e) As estratégias

O sucesso de um programa de VE está relacionado às estratégias desenvolvidas pelas empresas, cujo objetivo envolve a mobilização, organização, apoio, e

reconhecimento dos voluntários. A comunicação com os voluntários, o acompanhamento e a avaliação de suas atividades também fazem parte dos objetivos das estratégias. São elas:

- (1) Estratégias de mobilização: abrangem várias atividades como as campanhas que visam a incentivar a participação do maior número possível de colaboradores; a maratona/gincana que promovem a integração em equipe e melhora o ambiente de trabalho; os eventos realizados no Dia/Semana/Mês de serviço voluntário, os quais oferecem aos colaboradores a oportunidade deles exercerem a cidadania e ao mesmo tempo dá visibilidade ao programa de voluntariado da empresa; a seleção de projetos para patrocínio, o qual pode ser apoio financeiro e/ou técnico que, quando indicado pelo colaborador e tendo ele uma participação ativa, contribui para sua fidelização ao programa; e, por fim, o envolvimento das lideranças da empresa que eleva, segundo pesquisa do CBVE, o índice de engajamento dos colaboradores;
- (2) Estratégias de organização e apoio: o portal do voluntário é uma ferramenta da internet muito utilizada pelas empresas para a gestão de seus programas de VE, possui a mesma dinâmica de redes sociais, permitindo que os voluntários sejam os protagonistas na mobilização social, ao mesmo tempo que permite à empresa o poder de gestão e o acesso a métricas para reportar os resultados do programa. Os comitês, formados por empregados voluntários ou não, atuam como cogestores do programa de VE, servindo como canal de comunicação entre os voluntários e a coordenação da empresa. Os líderes são colaboradores responsáveis pela disseminação do voluntariado em seu local de trabalho, sendo a referência para o empregado tirar dúvidas ou apresentar propostas de voluntariado. Atuam, portanto, como uma extensão da coordenação do programa de voluntariado. A capacitação do voluntário envolve levar conhecimento, esclarecer dúvidas, apresentar diretrizes, oportunidades de participação, direitos e deveres do voluntário e a estrutura do programa para que estes desenvolvam melhor as ações voluntárias. Muitas vezes, essa capacitação é terceirizada para parceiros, como os Centros de Voluntariados e/ou Consultores que promovem capacitações mensais sobre o tema. A concessão de horas para planejamento tem tornado uma prática mais constante dentro das empresas, especialmente quando as ações voluntárias são estruturadas em projetos de iniciativa da própria empresa. A disponibilização de espaços físicos e equipamentos também é uma forma de apoio da empresa ao engajamento voluntário dos colaboradores. A concessão de horas para o trabalho voluntário ocorre principalmente em projetos desenvolvidos ou apoiados pela própria empresa,

com alto nível de estruturação, maior ligação à estratégia da empresa e que só podem ser realizados em horários comerciais. Por último, o desenvolvimento de materiais de apoio (ex. manual do voluntário, manual do comitê, política interna do voluntariado, *folders*, *banners*, etc.) são utilizados para a divulgação da ação, para orientar a atuação, para o controle da participação, para o levantamento de interesses e de resultados alcançados.

- (3) Estratégias de reconhecimento: a premiação (ex. direcionada ao próprio voluntário ou a uma organização social) reconhece as práticas inspiradoras, de forma a incentivar e valorizar a atuação voluntária. Ela pode ser um encontro anual de colaboradores voluntários, um jantar de reconhecimento, uma carta de agradecimento em nome da Diretoria, uma doação material ou financeira para a organização social indicada pelos voluntários, entre outras possibilidades. As habilidades e competências desenvolvidas, as horas de voluntariado, as capacitações recebidas para desenvolver uma atividade ou atuar como voluntário favorecem o reconhecimento na carreira profissional do colaborador que atua como voluntário, o qual pode ser visto como mais apto para uma futura promoção dentro da empresa. O registro, a sistematização e o relato das atuações voluntárias é outra grande estratégia de reconhecimento do VE, pois além de evidenciar positivamente o colaborador que exerce o voluntariado, ajuda a divulgar as boas práticas e alcançar a participação de mais colaboradores, fortalecendo ainda mais os programas.
- (4) Estratégias de comunicação: os recursos de comunicação interna (profissionais e veículos como murais, cartazes, intranet, e-mail marketing, entre outros) contribuem para a divulgação, mobilização e reconhecimento tanto do programa de voluntariado entre o público interno como dos resultados alcançados em cada projeto, alavancando o voluntariado dentro das empresas. Já a comunicação externa (livros, revistas e boletins, entre outros) é utilizada para comunicar as iniciativas e os resultados alcançados aos parceiros e à sociedade. É importante destacar que são poucas as empresas brasileiras que divulgam, de forma estratégica, seus projetos nesta área, mesmo reconhecendo que um dos maiores benefícios com ações de VE é o aumento do valor da marca (em 84,48%, segundo pesquisa do CBVE).
- (5) Estratégias de monitoramento e avaliação: segundo pesquisa do CBVE, os métodos mais utilizados para a coleta de informações são as conversas informais (60,66%), os questionários de avaliação pré-formatados (44,26%) e as reuniões para avaliação

das ações voluntárias (49,18%). Tais dados evidenciam que o colaborador que participa do voluntariado tem um papel fundamental na avaliação de processos e por meio destes dados, gera-se *input* para melhorar as ações voluntárias futuras e aprimorar as estratégias de organização e apoio. A avaliação de resultados depende de um programa estruturado que apresente definições claras dos resultados esperados no âmbito social, de ganhos para a empresa ou de benefícios para os colaboradores voluntários. A criação de métricas e indicadores que comprovem os resultados esperados é imprescindível para a realização da avaliação que contribuirá para a divulgação das ações para o público externo, para compor os relatórios da Diretoria, bem como para fornecer insumo para melhorar futuras ações e para aumentar o acesso a mais recursos para o desenvolvimento do programa de voluntariado. Finalmente, a avaliação de impacto é a última estratégia que permite perceber o nível de transformação ocorrido em uma dada situação, embora não se possa afirmar se tal transformação pode ou não ser atribuída ao programa.

#### 2.2.8.2 A tripla perspectiva *Win-Win-Win*

A tripla perspectiva *win-win-win* refere-se às iniciativas e atividades voluntárias que buscam beneficiar três públicos: a sociedade (representada pelas instituições sociais e comunidades locais), as empresas e os empregados (Samuel, Wolf, & Schilling, 2013). De acordo com Caligiuri, Mencia & Jiang (2013), a decisão de líderes empresariais investirem os recursos da empresa em atividades relacionadas à RSC é por vezes feita com a esperança de maximizar os benefícios para várias partes interessadas. Segundo os autores, a crença de que *win-win-win* é possível tem suas raízes na teoria dos *stakeholders*<sup>20</sup> (Freeman, 1984) e, mais recentemente, na teoria do valor compartilhado<sup>21</sup> (Porter & Kramer, 2011).

Segundo Engel (2012), o interesse pelo desenvolvimento social da comunidade localizada no entorno da organização é um dos principais motivos pelos quais as empresas incentivam seus colaboradores a realizarem ações de voluntariado. Assim, a promoção e organização do trabalho voluntário pelas empresas aumenta o poder de impacto nas causas

---

<sup>20</sup> A teoria dos *Stakeholders* (Freeman, 1984) afirma que estes tanto afetam como são afetados pelas ações da empresa, e é crucial o equilíbrio das necessidades dos múltiplos *stakeholders* nos compromissos e resultados da empresa.

<sup>21</sup> O princípio do valor compartilhado envolve a geração de valor econômico de forma a criar também valor para a sociedade (com o enfrentamento de suas necessidades e desafios), buscando reconectar o sucesso da empresa ao progresso social (Porter & Kramer, 2011).

em que atuam, beneficiando a sociedade. Um estudo realizado pelo CBVE (2012) contemplou a maioria dos estados brasileiros a fim de retratar as práticas de VE aplicadas no país. Dentre os benefícios para o público-alvo, mais de 80% das empresas acreditam que as ações voluntárias aumentam a rede de relações sociais, melhora a qualidade de vida do público-alvo e melhora a relação com empresa. Para as instituições sociais, os benefícios reconhecidos pelas empresas são aumento da rede de relações sociais (91,94%), aumento da transparência (75,81%) e melhoria da obtenção de resultados (72,58%).

Segundo essa mesma pesquisa, 81% das empresas que praticam o VE têm seus projetos destinados a atender crianças e adolescentes, sendo os jovens o segundo público mais beneficiado. Esse foco pode qualificar os serviços oferecidos às novas gerações, de modo a garantir um aumento do capital humano (oportunidades de profissionalismo, educação e construção de habilidades) e assim contribuir para um desenvolvimento sustentável. A cultura da responsabilidade social também é disseminada, de forma que, ao pensar-se na garantia dos direitos, principalmente dos mais pobres, aumenta-se o capital social, isto é, os valores de respeito, confiança e solidariedade.

Além dos ganhos sociais, a própria empresa ganha com a promoção do voluntariado. O segundo motivo apontado pela pesquisa do CBVE (2012) que leva as empresas a incentivarem a participação dos seus empregados no serviço voluntário é o desejo da empresa ser reconhecida como socialmente responsável, e, por conseguinte, obter uma imagem forte para os públicos interno e externo. Sabe-se que, cada vez mais, os consumidores, além da preocupação com qualidades técnicas, estão voltados a escolher marcas associadas a valores éticos e a práticas responsáveis, bem como os empregados têm procurado trabalhar em empresas que possuem uma missão voltada para o desenvolvimento social, a oferecer-lhes oportunidades de conciliarem trabalho com cidadania, de adquirirem capacitação e novos conhecimentos, de fortalecerem o vínculo da empresa com a comunidade envolvida e de possuírem um sentimento de orgulho gerado por pertencerem à empresa (Engel, 2012; J. L. R. . Robledo et al., 2014).

Por fim, a participação do empregado no serviço voluntário permite ainda o seu desenvolvimento pessoal e profissional. Engel (2012) comenta que a complexidade, a competitividade, a globalização e o enorme avanço tecnológico trazem novas demandas para o mercado, o que exige, cada vez mais, um novo perfil de colaborador que inclui: empreendedorismo, visão sistêmica das questões, criatividade, autonomia, articulação de diferentes informações, combinação de ideias com capacidade de execução, ação na urgência e decisão na incerteza, compartilhamento de conhecimentos, trabalho em equipe e

flexibilidade com normas e hierarquias. É evidente que várias modalidades do trabalho voluntário, como por exemplo, auxiliar de gestão de uma creche, desenvolvem justamente estas habilidades e competências, com baixo custo para a empresa e alto benefício social.

Em relação aos benefícios para o colaborador, a pesquisa do CBVE (2012) registra que mais de 90% das empresas participantes da pesquisa acreditam que as ações do VE fortalecem o espírito de equipe, desenvolvem as habilidades e competências e consolidam os valores de cidadania. Outros benefícios que se reconhece como originados das ações voluntárias para os colaboradores são desenvolvimento de lideranças (83,87%), maior facilidade para resolução de problemas (74,19%) e aumento de motivação (77,42%). Além disso, as empresas entendem que as ações voluntárias contribuem para o desenvolvimento social da comunidade ao redor da empresa (50,72%), fortalecem imagem da empresa como socialmente responsável perante seu público interno e externo (46,38%) e contribuem para uma cultura de cidadania (43,48%).

Magalhães & Ferreira (2014) elaboraram um quadro comparativo das vantagens e desvantagens do VE para as ONGs, as empresas e os colaboradores, evidenciando que o lado positivo se sobressai aos aspectos negativos e que o VE, dentre outras formas de voluntariado e apoio social, é o meio que proporciona maiores benefícios a todas as partes envolvidas. A seguir, apresentar-se-á o resumo elaborado pelas autoras das vantagens e desvantagens do VE para seus principais *stakeholders* (Quadro 2 e Quadro 3, respectivamente).

Quadro 2 - Vantagens do voluntariado empresarial

<i>Stakeholders</i>	<b>Vantagens</b>	<b>Autores</b>
<b>Organização sem fins lucrativos</b>	Aumentam os seus recursos	Garay, 2001; Graff, 2004
	Adquirem novas competências	Muthuri, 2009; Peloza, 2009
	Melhoram a capacidade de resolver problemas	Fonseca, 2002; Muthuri, 2009
	Criam laços com as empresas	Fonseca, 2002; Muthuri, 2009
	Aumentam a probabilidade de atingir os objetivos	Muthuri, 2009; Peloza, 2009
	Aumentam a probabilidade melhorar a visibilidade	Garay, 2001; Peloza, 2009
	Possibilidade de tornar as comunidades mais saudáveis e atrativas	Graff, 2004; Tewary e Dahiya, 2012
<b>Empresa</b>	Possibilidade de aumentar a produtividade	Garay, 2001; Teodósio, 2001; Peloza e Hassay, 2006
	Melhora o trabalho em equipa	Garay, 2001; Teodósio, 2001; Peloza e Hassay, 2006
	Aumenta a lealdade	Bartel, 2001; Graff, 2004; Peterson, 2004; Grant <i>et al.</i> , 2008
	Ajuda no recrutamento e retenção de colaboradores	Rochlin, 2000; Tuffrey, 2003; Graff, 2004; Peterson, 2004
	Pode reduzir custos com formação	Peterson, 2004
	Melhora a imagem	Garay, 2001; Fonseca, 2002; Tuffrey, 2003; Graff, 2004
	Reforça o investimento na filantropia empresarial	Peloza, 2009
	Melhora o ambiente organizacional	Garay, 2001
	Favorece a comunicação interna	Fonseca, 2002
	Aumenta a notoriedade nos <i>media</i>	Azevedo, 2007
<b>Colaboradores</b>	Aumenta o grau de socialização	Muthuri, 2009
	Aumenta a autoestima e a satisfação pessoal	Fonseca, 2002; Santos, 2008
	Melhora as competências do trabalho em equipa	Azevedo, 2007
	Acarreta a possibilidade de melhor se enfrentar novos desafios	Fonseca, 2002; Santos, 2008
	Melhora capacidades	Tuffrey, 1995; Peterson, 2004
	Aumenta a motivação e satisfação no trabalho	Day <i>et al.</i> , 1998; Fonseca, 2002
	Aumenta o reconhecimento por parte dos outros colaboradores e da empresa	Booth, 2009
	Estimula a criatividade	Fonseca, 2002
	Melhora a saúde	Chappell, 1999
	Fonte de realização pessoal	Azevedo, 2007
	Permite maior desenvolvimento pessoal e profissional	Santos, 2008

Fonte: (Magalhães & Ferreira, 2014, p. 45)

Quadro 3 - Desvantagens do voluntariado empresarial

<i>Stakeholders</i>	Desvantagens	Autores
Organização sem fins lucrativos	Pode ter impactos negativos na imagem da organização	Sair da Casca, 2004
	Podem ser acusadas de estar demasiado focadas no lucro, colocando a missão em segundo plano	Karl <i>et al.</i> , 2008
	Fraco poder de negociação	Sair da Casca, 2004
Empresas	Pode ter impactos negativos na imagem da empresa	Sair da Casca, 2004
	Necessidade de desenhar, antecipadamente, programa de voluntariado	Teodósio, 2001
	Novas exigências inerentes aos programas de voluntariado	Gratton e Ghoshal, 2003
	Disponibilização de recursos para os programas de voluntariado	Gratton e Ghoshal, 2003
	Dificuldade em articular programa de voluntariado com a estratégia da empresa	Azevedo, 2007
Colaboradores	Pode implicar atrasos na realização de tarefas	Booth <i>et al.</i> , 2009
	Aumenta as expectativas de se receber alguma compensação	Pavia, 2014
	Aumenta a pressão para a participação em programas de voluntariado	Azevedo, 2007
	Exigências de distintas competências – programa de voluntariado e as normais tarefas	Rodell, 2013

Fonte: (Magalhães & Ferreira, 2014, p. 45)

### 2.2.8.3 A caracterização do voluntariado empresarial no Brasil

A fim de perceber o avanço do VE no panorama brasileiro e verificar o perfil dessa atuação voluntária, o CBVE (2016) tem elaborado o Censo das entidades associadas. Os dados de 2016 revelam que o segmento de atuação das entidades pertencentes ao CBVE é extremamente variado, totalizando em 14 segmentos, sendo os de maior representatividade os setores de construção civil, serviços financeiros, elétrico e transporte.

Segundo o estudo, em 2015, 80% das ações voluntárias eram desenvolvidas no âmbito das empresas por suas áreas de responsabilidade social e sustentabilidade. Esse número caiu para 43,90% em 2016, e outras áreas como as de recursos humanos e comunicação e marketing passaram também a ser responsáveis por desenvolver as ações, contribuindo para o maior sucesso dos programas de voluntariado por serem áreas que possuem interfaces importantes para promover a prática do voluntariado dentro e fora da empresa.

Em continuidade, 81,5% dos respondentes da pesquisa do CBVE (2016) indicaram que as ações voluntárias desenvolvidas estão alinhadas aos objetivos estratégicos das

empresas. Todas as instituições participantes<sup>22</sup> dessa pesquisa possuem um programa institucionalizado de voluntariado, com grande diversidade no perfil destes programas. Em 2016, 43,75% dessas instituições tiveram entre 100 e 1000 voluntários atuantes em média por ano e 40% dos respondentes afirmaram haver a dedicação de mais de 48 horas de voluntariado desenvolvidas em média anual. O número de pessoas beneficiadas nas ações voluntárias das instituições participantes da pesquisa chega a um total aproximado de 287.825 beneficiados.

A maioria das entidades fazem uso de plataformas de terceiros para o gerenciamento de suas ações de VE, embora tenha havido um aumento no uso de plataformas próprias (37,5%). Em relação ao horário no qual as ações de voluntariado são realizadas, houve um crescimento do desenvolvimento de ações fora do horário comercial; em 2016, 75% das ações foram desenvolvidas fora do horário comercial. Ainda que o Censo revele uma queda no número de comitês de voluntariado existentes nas instituições, a grande maioria das entidades do CBVE ainda os possuem (67%). Os comitês são vistos como importantes mecanismos de gestão e motivação da ação voluntária, especialmente para empresas em atuação nacional, com presença em vários estados e municípios, pois facilitam o gerenciamento das ações voluntárias para além das capitais ou cidades onde encontra-se a sede das equipes responsáveis pela gestão da área de voluntariado.

Em relação aos indicadores de avaliação definidos para as ações de voluntariado, 62% dos respondentes disseram possuir indicadores, tais como: matriz de avaliação; número de horas dedicadas, local e área de atuação, valor investido na ação; número de voluntários, organizações, parceiros e beneficiários envolvidos; dados qualitativos e quantitativos; valores de contrapartida; periodicidade da ação; capacitações oferecidas; e avaliação de impacto. A maior parte dos indicadores são quantitativos e não auxiliam no processo de qualificação do impacto da ação voluntária.

Apesar da maioria das instituições do CBVE realizar capacitações de voluntariado para com os seus colaboradores antes da prática das ações voluntárias, o Censo 2016 revela que um número menor de entidades está investindo nesta prática que envolve, por exemplo, formação sobre posturas e atitudes do voluntário, em especial na sua relação com a comunidade atendida, bem como as metodologias e técnicas oferecidas ao colaborador

---

<sup>22</sup> Entidades participantes do Censo 2016: (1) Amil - Assistência Médica Internacional, (2) Banco Bradesco, (3) Cemig - Companhia Energética de Minas Gerais, (4) CNI - Sistema Indústria, (5) Fundação Itaú Social, (6) Fundação Nestlé Brasil, (7) Fundação Telefônica Vivo, (8) Instituto C&A, (9) Instituto Camargo Corrêa, (10) Instituto Nissan (11), Instituto Unibanco, (12) Itaipu Binacional, (13), Ponto Social, (14) PwC, (15) Sotreq, (16) Wilson Sons (Conselho Brasileiro de Voluntariado Empresarial - CBVE, 2016).

para que seja capaz de exercer a atividade voluntária. O número das entidades que investem na capacitação das organizações beneficiadas, apesar de pequeno (37%), está a crescer, e isso é animador, visto que é uma estratégia importante para o sucesso dos programas de voluntariado.

Em relação a parcerias, 75% das entidades respondentes alegam ter realizado ações de voluntariado em parceria com outras instituições, revelando uma queda em comparação ao ano anterior de 2015. E entre as organizações parceiras, as principais são organizações sociais, escolas e governo. 93,75% das entidades participantes disseram ter interesse em realizar parcerias com outros tipos de instituições e dentre elas, destacam-se ONGs e Institutos Empresariais.

As áreas de maior concentração de atividades voluntárias empresariais são Educação e Geração de Renda (75%), mas também se destacam, acima de 50%, Assistência Social, Meio Ambiente, Saúde e Desenvolvimento Comunitário. Nas modalidades, destacam-se com 61,54% Projetos de ação junto a grupos ou entidades e Projetos estruturados de ação voluntária, 38,46% Serviços diversos (tradicional), Aconselhamento/mentoria e Organização para mobilização de voluntários, 30,77% Serviços baseados em habilidades específicas, e 23,08% Ações em situação de emergência.

Buscando ampliar a contribuição das entidades ao cumprimento da Agenda 2030, 12 dos 17 Objetivos para o Desenvolvimento Sustentável<sup>23</sup> foram identificados nas ações de VE, sendo que, “Educação de qualidade” continua a ser, desde 2015, o objetivo mais

---

<sup>23</sup> Os Objetivos para o Desenvolvimento Sustentável foram acordados por todos os governos na Conferência das Nações Unidas realizada em 2012, no Rio de Janeiro - Brasil. Eles fornecem um conjunto de metas para redução da pobreza, promoção social e proteção ao meio ambiente a serem alcançados até 2030, além de orientarem os países na obtenção de resultados específicos. São 17 objetivos, sendo eles: acabar com a pobreza em todas as suas formas, em todos os lugares (objetivo 1); acabar com a fome, alcançar a segurança alimentar e melhoria da nutrição e promover a agricultura sustentável (objetivo 2); assegurar uma vida saudável e promover o bem-estar para todos, em todas as idades (objetivo 3); assegurar a educação inclusiva e equitativa e de qualidade, e promover oportunidades de aprendizagem ao longo da vida para todos (objetivo 4); alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas (objetivo 5); garantir disponibilidade e manejo sustentável da água e saneamento para todos (objetivo 6); garantir acesso à energia barata, confiável, sustentável e renovável para todos (objetivo 7); promover o crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável, emprego pleno e produtivo, e trabalho decente para todos (objetivo 8); construir infraestrutura resiliente, promover a industrialização inclusiva e sustentável, e fomentar a inovação (objetivo 9); reduzir a desigualdade dentro dos países e entre eles (objetivo 10); tornar as cidades e os assentamentos humanos inclusivos, seguros, resilientes e sustentáveis (objetivo 11); assegurar padrões de produção e de consumo sustentáveis (objetivo 12); tomar medidas urgentes para combater a mudança do clima e seus impactos (objetivo 13); conservação e uso sustentável dos oceanos, dos mares e dos recursos marinhos para o desenvolvimento sustentável (objetivo 14); proteger, recuperar e promover o uso sustentável dos ecossistemas terrestres, gerir de forma sustentável as florestas, combater a desertificação, deter e reverter a degradação da terra e deter a perda de biodiversidade (objetivo 15); promover sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, proporcionar o acesso à justiça para todos e construir instituições eficazes, responsáveis e inclusivas em todos os níveis (objetivo 16); e fortalecer os meios de implementação e revitalizar a parceria global para o desenvolvimento sustentável (objetivo 17). Mais informações em: [www.nacoesunidas.org](http://www.nacoesunidas.org).

trabalhado, por 75% das entidades, ao passo que os objetivos “Erradicação da fome” e “Saúde de qualidade” surgiram com predominância no ano de 2016, desenvolvido por 58,3% das entidades.

Segundo a pesquisa Perfil do Voluntariado Empresarial no Brasil III (Conselho Brasileiro de Voluntariado Empresarial - CBVE, 2012), 53,62% das empresas brasileiras estão dispostas a aumentar os investimentos financeiros em voluntariado. Essa disposição pode estar relacionada com alguns benefícios apontados pela própria pesquisa: mais de 90% das empresas concordam que os projetos de voluntariado melhoram a sua relação com a comunidade, para 74% delas o voluntariado aumenta o envolvimento dos colaboradores com a empresa e, para quase 80%, aumenta a motivação dos colaboradores. Os resultados ainda apontam que as empresas que incentivam a participação dos seus colaboradores em atividades voluntárias ganham tanto na qualidade de seus profissionais como na formação de uma equipe mais motivada. Foi demonstrado um aumento significativo de empresas que incentivam seus colaboradores a participar de programas de voluntariado com o objetivo de ampliar competências e habilidades (de 10,9%, em 2010 para quase 30%, em 2012), e a melhoria no clima organizacional da empresa tem sido considerada também uma razão para o incentivo ao voluntariado.

#### *2.2.9 A internacionalização do voluntariado*

Uma das formas de exercício do trabalho voluntário que tem evoluído de maneira significativa, inclusive em sua vertente corporativa, é o voluntariado internacional. Esta modalidade atualmente conta com sistemas e procedimentos sólidos para garantir a capacidade, segurança e repercussão dos voluntários, seja para qual for o destino a que serão enviados. Com apoio na pesquisa realizada por Lough (2013), o serviço internacional de voluntariado pode ser definido como um envolvimento organizado de contribuição para a sociedade através das fronteiras internacionais com pouca ou nenhuma compensação monetária. Sua origem deu-se no início do século 19 sob a influência da educação e instrução religiosa. As primeiras expressões em grande escala foram os serviços missionários enraizados na sociedade civil, sendo provavelmente, o Comitê Internacional da Cruz Vermelha, estabelecida em 1864, a organização do terceiro setor mais antiga.

Na década de 1920, ampliou-se os programas de serviço público internacional, com campos de trabalho e exércitos de voluntários dedicados a reconstruir seções da Europa devastadas pela Primeira Guerra Mundial. Em 1930 e 1940, voluntários

internacionais continuaram fornecendo ajuda aos países do pós-guerra bem como assistência emergencial e alívio econômico aos países em desenvolvimento. Paralelamente, houve o crescimento de grandes instituições transnacionais, incluindo as agências das Nações Unidas desde 1945.

Foi nesse ambiente de cooperação internacional que surgiu a maior parte das contemporâneas Organizações de Cooperação Voluntária Internacional - OCVIIs, isto é, organizações públicas ou privadas que facilitam e implementam o trabalho voluntário internacional, também conhecidas como Organizações de Serviço Voluntário Internacional - OSVIs. Por exemplo, o *Service Civil International* - SCI é um movimento pacifista mundial que existe desde 1920, criado logo após a Primeira Guerra, e se espalhou pelo mundo promovendo o intercâmbio de serviços voluntários entre pessoas de diversas nacionalidades, culturas e condições sociais. Foi desenvolvido primeiramente na Europa, Ásia e Oceania, e está hoje presente também na África e nas Américas, apesar da estrutura ainda ser muito frágil. Em Portugal, é representado pelo Instituto Português da Juventude - IPJ, que desenvolve diversos projetos e programas de voluntariado com foco no recrutamento de jovens portugueses. No Brasil, esse movimento começou em 2008, no Estado de Minas Gerais, e é representado pelo Serviço Voluntário Internacional do Brasil - SVI Brasil.

A partir da década de 1960, muitos Estados desenvolveram OCVIIs com o objetivo de fornecer assistência ao desenvolvimento e promoção da compreensão intercultural, sendo que o Programa de Voluntários das Nações Unidas foi estabelecido em 1970. Todas estas OCVIIs desenvolveram modelos de programas relativamente semelhantes, incluindo dois anos de trabalhos com orientações técnicas, custeio das despesas básicas e um pacote de benefícios. A ação cívica em torno dos movimentos antiguerra em meados de 1960 até o final de 1970 aumentaram a conscientização pública sobre assuntos globais, incluindo um desejo de muitos para servir em quadros voluntários nas fronteiras nacionais. Embora um número crescente de pessoas parecia estar interessado em viajar e dedicar-se ao voluntariado no estrangeiro, poucas organizações existiam para facilitar estas atribuições. Na presente década, quase todos os países de alta renda tiveram pelo menos um órgão público e organizações privadas que facilitavam os trabalhos dos serviços internacionais. As organizações enviadoras eram normalmente sediadas no hemisfério norte e os voluntários eram enviados para “organizações parceiras” ou organizações anfitriãs de outros países, a maioria das quais estão localizadas no hemisfério sul. Pesquisadores descrevem esse padrão como modelo “norte-sul” de serviço internacional (Lough, 2013).

Segundo o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento - PNUD, hoje, por exemplo, 60% dos voluntários das Nações Unidas praticam o voluntariado internacional ao servirem em países diferentes dos seus. Dados da pesquisa de Lough (2013) demonstram que até o ano de 2003, a maioria dos voluntários internacionais faziam parte do hemisfério norte, incluindo Europa, América do Norte, Japão e Coréia. Destaca-se, todavia, que, o Programa de Voluntários das Nações Unidas já aplicava modelos “sul-sul” e “sul-norte” desde a sua criação em 1970, sendo que, desde 2011, 83% dos seus voluntários são de países em desenvolvimento. Na virada para o século 21, embora alguns governos do hemisfério sul tenham desenvolvido pequenos programas de voluntariado internacional, principalmente para operar em modelos “sul-sul”, esses programas e o número de voluntários a serem enviados ao exterior continuam muito pequenos.

O serviço internacional contemporâneo é facilitado por organizações, comerciais ou sem fins lucrativos, tanto públicas como privadas. Os Estados Unidos, Coréia do Sul e Japão têm dedicado agências governamentais para a administração dos programas de serviço voluntário internacional, todos sustentados por fundos públicos. Muitas organizações privadas também atuam como facilitadores independentes de serviços internacionais e os governos nacionais têm cada vez mais fornecido subsídios para as organizações privadas facilitarem o trabalho voluntário internacional.

Lough (2013) classifica o serviço em três categorias: voluntariado turístico (“volunturismo”), voluntariado internacional de curto prazo e o voluntariado internacional para o desenvolvimento, também referido como voluntariado internacional de longo prazo. Embora essas formas não sejam mutuamente exclusivas, elas são utilizadas como categorias gerais na pesquisa do serviço internacional. Estas formas de serviço são geralmente distinguidas por variações em áreas como: a duração do serviço, habitação e condições de moradia do voluntário (podendo oportunizar maior ou menor imersão cultural), níveis de apoio institucional, custo e remuneração, mutualidade e reciprocidade.

O voluntariado turístico é normalmente praticado em curto prazo, com a duração de alguns dias até cerca de três semanas. Embora certamente existam muitas exceções, os voluntários vivem geralmente junto dos nacionais do seu país de origem, e geralmente recebem pouca orientação ou treinamento para as atividades ou sobre a cultura do país anfitrião antes de ir para o território estrangeiro. Normalmente, os turistas voluntários cobrem as suas próprias despesas e o modelo estabelecido baseia-se na provisão ou nos interesses e tempo dos voluntários. Em geral, não existem requisitos de elegibilidade que impeçam a participação no voluntariado turístico. Consequentemente, pessoas jovens sem

ensino superior ou qualificações profissionais são mais propensas a participar do voluntariado de curto prazo.

O voluntariado internacional para o desenvolvimento, a categoria de longo prazo, realiza-se no período de 10 meses ou mais. Os voluntários de longo prazo normalmente vivem em uma casa com os nacionais do país anfitrião, sendo exigida a participação em sessões de orientação e treinamento com duração de algumas semanas a alguns meses antes de servir. Além disso, os voluntários, durante o serviço, recebem frequentemente treinamento e apoio tanto pelas organizações de envio como pelos parceiros. Voluntários de longo prazo muitas vezes recebem uma bolsa durante o seu serviço e um “prêmio” ou *fellowship* depois que terminam o serviço voluntário – particularmente se apoiado por órgãos públicos. Esse tipo de trabalho voluntário é normalmente baseado na demanda; comunidades anfitriãs solicitam voluntários com habilidades ou conhecimentos específicos. A exigência de ter pelo menos o grau de bacharelado ou um conjunto de conhecimentos profissionais, impede, normalmente, que jovens com menos de 22 anos de idade participem do voluntariado internacional para o desenvolvimento.

Entre os dois extremos – turístico e longo prazo – existe uma vasta gama de formas e durações do serviço internacional, e que muitas vezes se sobrepõem na prática. O voluntariado internacional de curto prazo é considerado maior, em termos de duração, que o voluntariado turístico e menor que o voluntariado internacional para o desenvolvimento. Embora a definição de curto prazo varie, existe um consenso crescente neste campo de que voluntários internacionais que servem de 3 a 16 semanas (quatro meses) são considerados voluntários de curto prazo. Em geral, a maioria dos programas de curto prazo tem como principal objetivo promover a imersão cultural e a consciência de cidadania global entre os jovens, enquanto que o serviço de longo prazo visa a proporcionar a cooperação para o desenvolvimento e assistência técnica. Como uma exceção notável, voluntários “profissionais” ou com habilidades específicas em programas de curto prazo são, em geral, mais velhos e têm como objetivo proporcionar assistência técnica em áreas como tecnologia, agricultura, capacitação<sup>24</sup>. Por outro lado, conforme a pesquisa de Darnell

---

<sup>24</sup> Um exemplo brasileiro de voluntariado internacional de curto prazo são as viagens semestrais, com duração de uma semana aproximadamente, realizadas pela ONG Missão África, sediada na cidade de Uberlândia - MG, a qual leva profissionais da saúde, educação e outras áreas como voluntários para amenizar o sofrimento do povo moçambicano. Além de oferecer o trabalho profissional e outras atividades envolvidas, o voluntário também arca com todas as despesas de viagem como transporte e alimentação. Ao todo já foram realizadas 14 “missões” (viagens), sendo a primeira realizada em 2011 e a mais recente em outubro de 2017. Neste intervalo de tempo, a ONG construiu uma escola para trabalhar na educação e alimentação de crianças de 4 e 5 anos, um centro nutricional que atende crianças de 0 a 2 anos diariamente, uma horta comunitária que beneficia o centro nutricional e, por fim, em parceria com a prefeitura de Dondo, desenvolvem um

(2011), o esporte é outra área adotada em programas das Organizações Não Governamentais - ONGs para servirem no âmbito de desenvolvimento no exterior através, principalmente, de estudantes e jovens voluntários. As Nações Unidas já reconhecem as contribuições do esporte nos programas de desenvolvimento e melhoria transnacional.

O voluntariado está profundamente ligado à profissão de assistente social. Lough (2013) identifica que as primeiras organizações de assistência social foram inicialmente equipadas por voluntários que forneceram serviços para populações vulneráveis. Com a globalização, o voluntariado estende-se para além das fronteiras nacionais, com o objetivo de contribuir para o desenvolvimento social daquelas comunidades, sendo que muitas organizações que funcionam no hemisfério sul dependem de voluntários internacionais. Estas organizações se orientam por objetivos próprios, mas também levam em consideração objetivos estabelecidos por organismos internacionais, a exemplo dos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio<sup>25</sup>, das Nações Unidas.

Os voluntários são particularmente vistos como úteis em áreas rurais ou carentes, para onde geralmente é difícil atrair profissionais nacionais ou internacionais (Lough, 2013). Um estudo de Zahra e Mcgehee (2013) sobre o voluntariado turístico identificou algumas contribuições do trabalho voluntário para as comunidades anfitriãs. Dentre elas, destaca-se o aumento da solidariedade e engajamento cívico na comunidade, a melhor desenvolver a confiança, reciprocidade e cooperação entre os moradores. Quanto aos moradores, os resultados apontam para desenvolvimento da educação e habilidades profissionais, maior participação na vida política da comunidade, aumento no senso de orgulho por sua cultura e identidade. Além de contribuir para a construção de infraestrutura na comunidade, o trabalho dos voluntários também promoveu uma consciência de que a própria comunidade, independente do governo, pode ser capaz de proporcionar um melhor ambiente ao contribuir por exemplo com a limpeza, pequenos reparos e construções.

Por outro lado, Lough (2013) afirma que o serviço internacional é visto como um meio para desenvolver e educar os próprios voluntários. Experiências internacionais

---

projeto de capacitação de profissionais da saúde e educação. Mais informações, acesse: <http://www.missaoafrica.org.br>.

<sup>25</sup> Os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio surgiram da Declaração do Milênio das Nações Unidas, adotada pelos 191 estados membros no ano 2000. São 8 objetivos, sendo eles: erradicar a pobreza extrema e a fome (objetivo 1); atingir o ensino básico universal (objetivo 2); promover a igualdade entre os sexos e a autonomia das mulheres (objetivo 3); reduzir a mortalidade infantil (objetivo 4); melhorar a saúde materna (objetivo 5); combater o HIV/AIDS, a malária e outras doenças (objetivo 6); garantir a sustentabilidade ambiental (objetivo 7); e estabelecer uma parceria mundial para o desenvolvimento (objetivo 8). A partir de 2015, os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio foram substituídos pelos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, os quais já foram mencionados anteriormente. Mais informações em: [www.nacoesunidas.org](http://www.nacoesunidas.org).

podem persuadir outros a receberem uma identidade de “cidadania global” e podem ensinar pessoas em um ambiente experimental sobre justiça social, privilégio e relações estruturais de poder entre as nações. Esses resultados foram identificados na pesquisa de Darnell (2011) sobre a identidade e aprendizado no voluntariado internacional por meio do esporte, em que os jovens voluntários experimentaram um forte sentimento de consciência global ao presenciarem as desigualdades sociais nos países em que serviram. À vista disso, a possibilidade de estarem sujeitos a pobreza e privações, as quais são mais comuns e frequentemente mais drásticas nos contextos em desenvolvimento, faz com que os voluntários potencialmente adquiram conhecimentos valiosos sobre as causas estruturais da desigualdade social.

É muito provável que a experiência de voluntariado internacional permita aos voluntários aprenderem técnicas e estratégias para a prática eficaz de desenvolvimento na comunidade. Além disso, o serviço internacional também pode ser um impulso para planos de carreira relacionados à assistência social. Voluntários, particularmente os internacionais que imergiram em outra cultura, muitas vezes alegam que a experiência foi transformadora ou que mudou sua vida. A pesquisa de Lough (2013) indica que os voluntários, ao retornarem, passaram a demonstrar maior dedicação à promoção da igualdade e da justiça, inclusive para além das fronteiras, e podem ser mais propensos a seguir carreiras profissionais na assistência social ou em outros ambientes de trabalho relacionados ao serviço às populações carentes, aos imigrantes e aos refugiados. Também podem ser mais propensos a avançar nos estudos para graus mais elevados, com ênfase na justiça social. Uma das possíveis causas é a conscientização quanto à pobreza e às realidades sociais globais.

De outra perspectiva, a falta de orientação pelos programas sobre o contexto em que os voluntários atuarão impede muitos destes de reconhecerem as injustiças estruturais e os desequilíbrios de poder existentes entre países do hemisfério norte e sul, conduzindo-os a uma falta de compreensão transcultural, diminuição da tolerância, percepções etnocêntricas e uma compreensão errada das causas e consequências da pobreza global (Lough, 2013). Ao mesmo tempo, muitos voluntários se veem, diante de pessoas desfavorecidas, ocupando uma posição mais privilegiada, o que provoca sentimento de culpa ou vergonha, por causa das desigualdades de desenvolvimento, conforme aponta Darnell (2011). Ficou evidente, no referido estudo, a falta de consciência política ou conhecimento dos voluntários sobre a luta pelo desenvolvimento, justiça, e formas de apoio às comunidades em que foram colocados. Desse modo, o autor sugere que o

voluntariado internacional precisava incluir em seus programas uma abordagem mais ativa de metas e estruturas para o desenvolvimento local, e revela a necessidade de uma melhor atenção e suporte financeiro para a capacitação dos voluntários, incluindo por exemplo, um treinamento antes da experiência e um processo de prestação de contas depois (*debriefing*).

No contexto empresarial, observa-se, atualmente, uma nova onda de mudança social chamada de Voluntariado Empresarial Internacional (VEI), que, segundo a *CDC Development Solutions*, uma organização que projeta e implementa programas de voluntariado internacional localizada em Washington, D.C., é definido como “qualquer programa em que os empregados atravessam fronteiras internacionais para prestarem serviços aos clientes locais com base principalmente nas habilidades que eles utilizam em seus trabalhos diários” (Klein, 2012).

De acordo com representantes de empresas multinacionais e as OSFLs que ajudam a implementar seus programas de VEI, o VEI produz o triplo benefício “*win-win-win*” (mencionado anteriormente). As comunidades locais se beneficiam com a aquisição de novas habilidades e com os serviços oferecidos pelos voluntários corporativos. Os empregados se beneficiam com o desenvolvimento de novas habilidades, melhoria da capacidade para trabalhar com pessoas de diferentes culturas e melhoria das habilidades de comunicação. E as empresas se beneficiam com o desenvolvimento de novos mercados e produtos, acesso aos empregados e melhoria da marca e reputação (Klein, 2012).

O *IBM Corporate Service Corps*<sup>26</sup> é um programa de consultoria global *pro bono* lançado em 2008. Nos últimos dez anos, tornou-se o maior programa corporativo de assistência do mundo, enviando quase 500 empregados da IBM<sup>27</sup> todos os anos para comunidades e mercados emergentes. O programa tem como objetivo alcançar os três benefícios acima mencionados e, em relação aos empregados, reconhece que o VEI é uma forma de treinamento e desenvolvimento de liderança. Deirdre White, presidente e *CEO* da *CDC Development Solutions*, afirma ser a maioria dos participantes desses programas líderes e futuros líderes das maiores e mais influentes corporações do mundo.

A pesquisa de Kassim, Horoszowski & Karanu (2015) apresenta outro exemplo de sucesso do VEI, o programa Microsoft *MySkills4Afrika* lançado em 2013. O programa, desde então, tem gerenciado mais de 400 postos voluntários em 17 países da África, sendo

---

<sup>26</sup> Para uma análise do programa *IBM Corporate Service Corps*, vide Marquis & Kanter (2009).

<sup>27</sup> A IBM é a maior empresa da área de tecnologia da informação (TI) no mundo. Foi fundada nos Estados Unidos em 1888, incorporada em 1911 por duas companhias passando a chamar *Computing Tabulating Recording Co.* - *CTR* e em 1924, teve seu nome mudado para aquele que ocuparia o lugar de liderança dentro do processo tecnológico: *IBM - International Business Machines*. Mais informações no site: [www.ibm.com](http://www.ibm.com).

responsável pela transferência de habilidades para mais de 9 mil alunos, empresários e profissionais, e no processo, tem beneficiado mais de 2 milhões de africanos. Ao longo do tempo, os líderes desse programa identificaram quatro etapas que ajudaram a projetar programas internacionais eficazes de VE, além de dimensionar seu impacto e provar o seu valor. São elas:

- (1) Alinhe seu programa aos objetivos corporativos, de liderança e de cidadania: alinhar o programa considerando as estratégias e os resultados do negócio, a prioridade do desenvolvimento de liderança e as aspirações de cidadania ajudarão a construir um caso para um retorno sobre o investimento. O alinhamento do programa com os resultados de várias unidades de negócios também é uma estratégia para economizar tempo e recursos no futuro quando precisar de apoio para outras partes interessadas e ajuda para promover programas de voluntariado.
- (2) Concentre-se em experiências autênticas em vez de na preparação excessiva ou no gerenciamento de programas: os dados do programa Microsoft *MySkills4Afrika* mostram que afastar as pessoas de suas zonas de conforto permite criar os melhores ambientes para o aprendizado, especialmente para o desenvolvimento de habilidades como inovação, comunicação e colaboração. Os profissionais de desenvolvimento de liderança podem reduzir os gastos na criação de um programa perfeito e focar no recrutamento de mais pessoas para participarem do voluntariado corporativo internacional.
- (3) Certifique-se de que a definição de metas, reflexão e compartilhamento são uma parte fundamental do processo: o valor de longo prazo do programa não está apenas na experiência, mas em sua reflexão, na prestação de contas e no compartilhamento da experiência com todas as partes interessadas. Isso não somente prolonga o impacto do programa, como também fortalece as relações com todas as partes importantes, permitindo que o programa cresça mais eficientemente no futuro.
- (4) Medir o que interessa a todos os *stakeholders*: os programas internacionais de VE dependem em grande parte de bons parceiros no campo, da aprovação da gestão e do apoio do nível executivo. Assim, é essencial que os programas tenham métricas claras que alinhem com os objetivos críticos de todos os *stakeholders* e que todo o progresso seja medido para que o programa continue em expansão.

### 2.3 A Satisfação com o Voluntariado

Tendo como pano de fundo o que foi exposto nos tópicos anteriores, passa-se ao exame mais específico dos antecedentes e dos consequentes da satisfação com o trabalho voluntário, a começar pela exploração deste conceito, que é central para a presente investigação.

Sabe-se que a satisfação com o trabalho (*job satisfaction*) é um construto importante nas pesquisas relacionadas ao comportamento organizacional (Ilies & Judge, 2004; Low, Ong, & Tan, 2017), sendo comumente empregada a definição de Locke (1976, p. 1300): “é um estado emocional prazeroso e positivo resultante da avaliação do trabalho ou das experiências de trabalho de alguém”. Ao discutir o modo de alcançar a satisfação com o trabalho, Maslow (1954) identifica que a satisfação é atingida na medida que o trabalho e o seu ambiente atendem às necessidades do indivíduo, as quais podem ser organizadas de forma hierárquica, sendo a base da pirâmide as necessidades fisiológicas, seguidas das necessidades de segurança, socioemocionais, de estima e por último, no topo, as necessidades de realização pessoal. Para o autor, as necessidades de nível mais baixo devem ser satisfeitas antes das necessidades de nível mais alto.

Em contexto de voluntariado, a satisfação (*volunteer satisfaction*) é de crescente interesse (Finkelstein, 2008; Frank-Alston, 2001; Galindo-Kuhn & Guzley, 2001; R. R. Jones & Burns, 1973; Lee, Reisinger, Kim, & Yoon, 2014; Warner, Newland, & Green, 2011; Wong, Chui, & Kwok, 2011), ainda que menos estudada em comparação com as pesquisas nos ambientes de trabalho remunerado, as quais ocorrem há várias décadas e têm desenvolvido várias ferramentas confiáveis e válidas para a medição da satisfação em tal contexto (Galindo-Kuhn & Guzley, 2001). Segundo os autores, a natureza do trabalho voluntário é qualitativamente diferente da natureza do trabalho remunerado, um fato que necessita o desenvolvimento de um instrumento único para a medição da satisfação em contexto voluntário.

Explorar o conceito de trabalho em OSFL, portanto, é importante para se obter uma verdadeira compreensão da natureza do trabalho nesse setor e para que seja identificado o modo como a experiência de trabalho em OSFL influencia os seus profissionais. A discussão é pertinente para este estudo na medida em que a participação do empregado em atividade voluntária o levará a um maior envolvimento com o ambiente das OSFLs, o que possivelmente influenciará sua experiência de vida e de trabalho na empresa. O papel

central e fundamental do trabalho na vida de uma pessoa está positivamente relacionado à sua satisfação (Harpaz & Fu, 2002).

Trabalho pode ser entendido como uma atividade intencional cujo objetivo é produzir algo útil e alcançar os desejados resultados organizacionais e pessoais, e atender a necessidades, tanto econômicas quanto não econômicas (Bendassolli & Borges-Andrade, 2015; Wesarat, Sharif, & Majid, 2013). Um estudo de caso realizado na Tailândia (Wesarat et al., 2013), a partir de uma perspectiva voltada para a gestão de recursos humanos, analisou o significado de trabalho sob dois aspectos, objetivo e subjetivo. O aspecto objetivo do trabalho refere-se àquilo que é identificado pela observação direta, por exemplo, condições de trabalho seguras e salários suficientes. Quanto ao aspecto subjetivo, este se relaciona à forma como o empregado percebe o trabalho, em que pode ser incluída a satisfação encontrada pelo voluntário na execução do trabalho. Trabalhar em OSFL pode ser diferente de trabalhar em organizações empresariais e governamentais já que essas organizações têm missões diferentes. Enquanto as empresas buscam a maximização dos lucros e as organizações governamentais buscam prestar serviços a todos os cidadãos, as OSFLs servem, muitas vezes, às pessoas desfavorecidas. Nesse sentido, as pessoas que optam por trabalhar em uma OSFL possivelmente têm objetivos ideológicos, como a ajuda ao próximo e a melhoria da comunidade, ou porque buscam realização pessoal.

As pesquisas apontam que, nas OSFLs, o aspecto subjetivo prevalece sobre o objetivo. Isso significa que, para os profissionais, é mais importante alcançar a missão da organização do que a quantidade de horas trabalhadas, recebimento de prêmios, progressão na carreira ou aumento salarial. Um comportamento interessante que se identificou está relacionado ao plano de carreira. Diferente do que ocorre no mercado, os trabalhadores das OSFLs não veem a mudança de cargo como crescimento de carreira ou promoção no trabalho, mas sim como um aumento de responsabilidades em razão da melhoria de habilidades, das novas experiências e dos conhecimentos adquiridos. A pesquisa de Md.Som et al. (2012) revela que mais de 85% das OSFLs têm membros que tratam uns aos outros como iguais, independentemente das diferenças de classe, cultura ou outras.

A lógica ou a racionalidade do trabalho nas OSFLs é diferente da lógica do mercado. Os profissionais das OSFLs do estudo de Wesarat et al. (2013) expressaram que sua satisfação com o trabalho estava no alcance dos objetivos sociais, tais como a igualdade social, o desenvolvimento comunitário e o bem-estar das pessoas. Ao considerar o significado de tarefa como o grau em que o trabalho tem um impacto significativo sobre a vida de outras pessoas, pode-se afirmar que eles estavam satisfeitos com o trabalho.

Quanto à motivação no trabalho, esta está relacionada com a realização e o significado da vida. As pessoas que trabalham em OSFLs se sentem realizadas em seu trabalho porque o veem como um ideal de vida. Assim, elas desempenham um trabalho significativo porque fazem o que acreditam. Portanto, os profissionais das OSFLs percebem o salário como menos importante, sendo uma possibilidade trabalhar mesmo sem receber remuneração (trabalho voluntário), valorizando mais a importância e o significado do trabalho do que precisamente o benefício econômico (Wesarat et al., 2013). A recompensa monetária prevista para incentivar a aprendizagem dos colaboradores é a medida menos praticada nas OSFLs (Md.Som et al., 2012).

Essa nova perspectiva da noção de trabalho, com enfoque nas atividades da gestão de recursos humanos e não no papel exercido pelas OSFLs, surge como uma proposta a ser desenvolvida pelos gestores a fim de alcançar os objetivos organizacionais (Alfes et al., 2017; Harrison, Xiao, Ott, & Bortree, 2017; Wesarat et al., 2013). Satisfazer as necessidades econômicas e de segurança no trabalho é importante, mas pode não ser suficiente para garantir a lealdade do trabalhador com a organização. A relevância do aspecto subjetivo no trabalho em OSFLs impacta de modo positivo o desempenho dos colaboradores. Por consequência, focar-se no atendimento de necessidades não econômicas, como o desenvolvimento de habilidades, autoestima, satisfação psicológica, identidade e interação social, levará ao aumento do compromisso e responsabilidade do profissional com a organização (Wesarat et al., 2013).

Essas necessidades não econômicas estão relacionadas com as motivações para o voluntariado. Estudos anteriores sugerem que a satisfação do voluntário pode ser melhor predita pela motivação (E. G. Clary et al., 1998; Farrell, Johnston, & Twynam, 1998; Lee et al., 2014; Millette & Gagné, 2008; Pearce, 1983; Reeser, Berg, Rhea, & Willick, 2005; M. Vecina et al., 2009). De acordo com Vecina, Chacón & Sueiro (2009), três dimensões estão envolvidas na satisfação com o voluntariado (*Volunteer Satisfaction Index*), a saber: satisfação com as motivações específicas (contempla as seis dimensões motivacionais de Clary et al., 1998), satisfação com a gestão da organização (contempla diversos aspectos organizacionais concretos como a formação, ajustamento entre as expectativas e o tipo de tarefas e de apoio dos profissionais) e satisfação com as tarefas de voluntariado (impacto substancial na vida das pessoas, grau de *feedback* recebido, clareza dos objetivos e percepção de eficácia).

Estudos focados na motivação (variável a ser discutida no próximo tópico) demonstram que a satisfação com o voluntariado está associada ao recebimento de

benefícios funcionais relevantes e, por conseguinte, a intenção de continuar servindo como voluntário também estará vinculada à correspondência entre experiências e motivações (E Gil Clary & Snyder, 1999). Um estudo realizado em empresas familiares na Espanha (220 empresas participantes) revelou que quanto maior o grau de envolvimento da empresa em responder às necessidades dos empregados, maior será a satisfação dos mesmos (J. L. R. Robledo et al., 2015). Diferente dos profissionais, os quais possuem um comprometimento instrumental (o salário, por exemplo) e cuja permanência é garantida por meio de um contrato de trabalho, o compromisso do voluntário em manter seu serviço voluntário dá-se por meio da sua satisfação e está relacionado aos aspectos éticos e emocionais (M. L. Vecina & Chacón, 2005). Desse modo, a satisfação com o voluntariado é considerada um preditor do tempo gasto com o voluntariado, da longevidade do serviço voluntário e da intenção de continuar com o voluntariado (Galindo-Kuhn & Guzley, 2001; Lee et al., 2014). No mesmo sentido, a satisfação é identificada como um bom preditor do comprometimento organizacional, e este, da intenção de continuar na organização (Dávila & Chacón, 2007).

Segundo Galindo-Kuhn & Guzley (2001), a satisfação com o voluntariado é definida em termos de como as necessidades do voluntário são cumpridas (E Gil Clary & Snyder, 1999), o que corresponde ao conceito de satisfação de necessidades medido pela primeira vez no estudo de Kwok, Chui & Wong (2013). Segundo esses autores, o voluntariado pode ser considerado como um contexto de apoio que pode facilitar os indivíduos a atenderem as três necessidades psicológicas básicas: (1) competência (o voluntariado pode promover um estilo de vida produtivo e um senso de eficácia), (2) relacionamento (o voluntariado pode ser visto como uma forma de participação social que promove integração e o estabelecimento de relações mutuamente gratificantes) e (3) autonomia (o voluntariado é uma ação intencional que depende da decisão do indivíduo para iniciar e continuar a desempenhar a atividade voluntária).

Ainda quanto ao estudo sobre a satisfação no trabalho voluntário de Galindo-Kuhn & Guzley (2001), os autores reconheceram cinco dimensões: (1) qualidade na comunicação (o tipo de comunicação que o voluntário recebe da organização pela qual ele irá se voluntariar que envolve o fluxo adequado de informação, clareza na informação, reconhecimento e *feedback*), (2) atribuição de trabalho (atribuição cuidadosa do voluntário no trabalho baseada nas habilidades e necessidades especiais do voluntário), (3) eficácia na participação (sentimento de utilidade ao perceber que o trabalho voluntário beneficia outros além do próprio voluntário), (4) suporte (apoio fornecido pela organização que vai

desde o treinamento até o encorajamento) e, por fim, (5) integração social (o aspecto social evidenciado nas relações que o voluntário desenvolve com outros voluntários e com o pessoal remunerado).

Para finalizar, o estudo de Cycyota et al. (2016) sobre o voluntariado de empregados corrobora esses resultados ao concluir que a satisfação do empregado promove o comprometimento organizacional, a redução da rotatividade (*turnover*), aumenta a produtividade/performance e contribui para a construção de moral e de equipes.

## **2.4 Antecedentes da Satisfação com o Voluntariado**

Neste tópico, mencionar-se-á as contribuições da literatura pertinentes para a base teórica e compreensão das variáveis estabelecidas no presente estudo como antecedentes da satisfação com o voluntariado. São elas: Motivação, Suporte Empresarial e Religião.

### *a) Motivação*

Não existe um consenso entre os pesquisadores sobre a razão ou motivo das pessoas se voluntariarem, seja individual ou coletivamente, e existem diferentes visões acerca da finalidade do voluntariado e as suas recompensas (Aydinli et al., 2016, 2015; Bathini & Vohra, 2014; Bouffleur, 2012; Brown et al., 2013; E. G. Clary et al., 1998; Cycyota et al., 2016; Finkelstien, 2009; Fischer & Schaffer, 1993; Hernández, 2010; Lai, Ren, Wu, & Hung, 2013; Mascarenhas, Zambaldi, & Varela, 2013; Millette & Gagné, 2008; Pearce, 1983; J. Pelozo & Hassay, 2006; Penner, 2002; Warner et al., 2011). Sendo assim, há, pelo menos, oito espécies de motivações que levam pessoas à atuação voluntária, a saber, as motivações (1) altruístas, (2) ideológicas, (3) egoístas, (4) materiais, (5) de *status*, (6) sociais, (7) de lazer e (8) de crescimento pessoal (Bouffleur, 2012; Fischer & Schaffer, 1993; Mascarenhas et al., 2013). Sobre elas, pode-se entender que:

- (1) As motivações altruístas se relacionam com o desejo de fazer o bem ou ajudar.
- (2) As motivações ideológicas referem-se às causas específicas assumidas pelas pessoas para o engajamento em atos voluntários, podendo envolver motivação religiosa, cultural, filosófica, política ou emocional.
- (3) As motivações egoístas tratam do envolvimento em atos voluntários para satisfazer necessidades do ego ou para obtenção de benefícios para o indivíduo, o que pode envolver o sentimento de realização pessoal, felicidade

e saúde (Gärtner, 2012).

- (4) As motivações materiais incluem benefícios materiais futuros para o próprio voluntário ou para sua família.
- (5) As motivações de *status* relacionam-se ao desejo de adquirir conhecimento profissional, contatos e reconhecimento.
- (6) As motivações sociais referem-se à necessidade de encontrar pessoas e fazer amizades.
- (7) As motivações de lazer são encontradas nas pessoas que querem ocupar seu tempo livre, as quais sentem satisfação em participar de atividades sociais ou mesmo vontade de ofertar parte do tempo para o trabalho voluntário.
- (8) As motivações de crescimento pessoal servem indivíduos que se importam com aprendizado, crescimento pessoal e até mesmo o desenvolvimento espiritual (capital humano).

A presença do voluntariado no contexto das parcerias entre as OSFLs e as empresas, promove um relacionamento com mútuas vantagens para todas as partes (sociedade, empresa, voluntário), conforme já discutido no tópico do VE. Mascarenhas et al. (2013) relacionam estas vantagens ou benefícios às motivações do voluntário e assim, classificam as oito espécies de motivações, descritas acima, em dois grupos: (1) o grupo de motivações altruístas e (2) o grupo de motivações egoístas.

O primeiro grupo inclui as motivações altruístas (*stricto sensu*) e ideológicas, em que o desejo de ajudar do voluntário é justificado por fortes convicções em relação aos problemas a serem solucionados. O altruísmo é considerado a base primária da motivação voluntária (Gärtner, 2012), que reforça a força comunitária, a solidariedade e a coesão social. Hernández (2010) denomina esse tipo de motivação como razões idealistas, as quais abrangem o mundo das ideias, crenças, ética, moral, fé, política, cultura e educação. Nesse sentido, o compromisso com o voluntariado fundamenta-se no pensamento de ser útil, de transformar a realidade, lutar pelo bem comum, promover a igualdade, justiça, solidariedade e se tornar uma melhor pessoa para com o seu próximo. Essas são razões compartilhadas por todos e consideradas ao avaliar o compromisso, a ação e os serviços realizados pelo trabalho voluntário.

Quanto ao segundo grupo, Mascarenhas et al. (2013) incluem todas as outras seis espécies de motivações, que se referem aos interesses e benefícios pessoais. Para Hernández (2010), estas são razões reais, isto é, são motivos mais autênticos que orientam a satisfação ou a sensação de êxito nas tarefas desempenhadas. Hernández (2010) discute

que as razões reais, no geral, são sentimentos internos e, portanto, não expressos claramente, entre os quais se pode citar o motivo de ocupar o tempo livre, de se sentir bem e útil, de fazer algo pelos outros e por si mesmo, de se relacionar com outras pessoas, de estar em grupo e não sozinho, por curiosidade, para terapia, pela família. O autor nomeia de “estímulos” esse segundo grupo de motivações. Além de razões para uma pessoa ser motivada, é necessário haver estímulos que encorajem o voluntário a continuar a desenvolver o seu trabalho. Tais estímulos estão relacionados ao crescimento e à aprendizagem (instrumentos de gestão discutidos anteriormente), os quais reforçam e encorajam o comportamento, a ação e o compromisso do voluntário. Portanto, conforme Hernández (2010), pode-se dizer que a aquisição de mais conhecimento, o desenvolvimento de habilidades e o acúmulo de experiências motivam o indivíduo a se envolver com o voluntariado, na medida em que permitem que o voluntário desempenhe melhor suas tarefas e obtenha melhores resultados no exercício de suas atividades.

As motivações podem ser também classificadas sob outra perspectiva, adotando-se como critério a autodeterminação. De acordo com Millette e Gagné (2008), a teoria da autodeterminação (desenvolvida por Ryan & Deci, 1985, 2000) propõe que dois tipos de motivação constituem a base do comportamento humano: (1) as motivações intrínsecas e as (2) motivações extrínsecas. As primeiras referem-se ao envolvimento de pessoas em atividades para o seu próprio bem, isto é, o seu envolvimento ocorre porque é agradável e interessante desenvolver determinada atividade. Essa é a forma mais autodeterminada de motivação, associada a resultados positivos como a persistência, a qualidade de desempenho e os sentimentos positivos. As motivações extrínsecas referem-se ao envolvimento de pessoas em atividades por razões instrumentais, tais como as promessas de uma recompensa, as quais podem ter diferentes graus de autonomia e controle.

A forma mais controlada de motivação extrínseca é a regulação externa, que representa o envolvimento da pessoa baseado em pressões e demandas externas ou na tentativa de atingir uma recompensa contingente. Um exemplo frequente de regulação externa está presente entre os jovens voluntários, uma vez que o voluntariado se tornou um requisito para a graduação superior em alguns países. Outra forma reside na regulação introyetada, que representa um envolvimento por razão pessoal ou por razões de autoestima. Muitas pessoas veem o voluntariado como um meio de provar a elas mesmas e aos outros que elas são pessoas boas e seres humanos decentes. Em seguida, aponta-se a regulação identificada, um tipo mais autônomo de motivação extrínseca, em que uma pessoa se envolve em uma atividade porque ela é pessoalmente significativa e valorizada. Mesmo

que um comportamento motivado pela identificação seja volitivo (vontade de exercer o trabalho voluntário), o seu objetivo é alcançar um resultado que está separado do comportamento – a realização de uma causa social. Por esta razão, a motivação permanece extrínseca. Os indivíduos que se voluntariam por considerarem uma determinada causa social como uma “boa causa” estão regulando o seu comportamento a partir de uma identificação pessoal com a causa, e não apenas em razão da satisfação produzida pela atividade. Por último, a regulação integrada, a forma mais internalizada e mais autônoma de motivação extrínseca que ocorre quando as regulações foram totalmente identificadas e assimiladas no *self*, o que acontece quando as pessoas realizam um autoexame e aproximam a atuação presente de outros valores e necessidades centrais da sua personalidade (Millette & Gagné, 2008).

Com fundamento na teoria da autodeterminação, Millette e Gagné (2008) também realizaram um estudo acerca da aplicabilidade do modelo de características do trabalho (“*job characteristics model*”) às organizações do voluntariado, e examinaram o impacto das características de trabalho na motivação autônoma, satisfação e desejo de saída ou demissão dos voluntários (este será abordado mais à frente), examinando ainda a performance do voluntário. Essas características envolvem a variedade de habilidades (o grau de exigência das atividades para a realização do trabalho), a identidade da tarefa (o grau de identificação do trabalho completo e parcial), o significado da tarefa (o grau de impacto na vida de outras pessoas), a autonomia (o grau de liberdade, independência e discricção que o trabalho proporciona) e o *feedback* do trabalho (o grau de informação direta e clara sobre a eficácia do desempenho das atividades).

A pesquisa demonstrou que a maioria das características do trabalho influenciam apenas a motivação intrínseca ou autônoma, e ainda sugere que esta motivação pode ser mais fortemente influenciada por outros fatores relacionados ao trabalho, tais como os estilos de supervisão, as interações entre os colegas, o reconhecimento e as recompensas. A pesquisa também aponta que a motivação intrínseca é mediadora entre as características de trabalho e a satisfação no trabalho (esta entendida como o encontro de significado e prazer no trabalho), sugerindo que um melhor planejamento e estruturação das tarefas dos voluntários possivelmente aumentarão a satisfação advinda dos mesmos, contribuindo para a motivação autônoma do voluntário. A regulação externa também demonstrou o mesmo efeito, mas de modo negativo, uma vez que a satisfação é elevada em razão da redução das pressões externas.

Millette e Gagné (2008) identificaram que o desempenho das tarefas é

influenciado pelas características de trabalho, mas não é influenciado pela motivação. No entanto, de forma contrária, pesquisas anteriores mencionadas no estudo, demonstraram que a motivação intrínseca pode aumentar o desempenho em tarefas complexas, embora tenha menor influência nas tarefas simples. Os autores ainda comentam que, no contexto do trabalho voluntário, é possível que indivíduos motivados e capazes não apresentem bom desempenho pelo fato de a organização não oferecer um serviço organizado, o que explicaria a relevância de analisar o planejamento e a estrutura da atividade, bem como o programa apresentado. O desempenho nas avaliações pode ser ainda afetado em razão dos voluntários aprenderem habilidades em tempo real, isto é, no exercício do trabalho. A partir dessa pesquisa, observa-se que as avaliações de desempenho do voluntário contribuem para o sucesso organizacional. O planejamento e a estruturação das tarefas, atividades e programas de voluntariado influenciam fortemente o aumento da satisfação, e conseqüentemente da motivação intrínseca, do envolvimento, do desempenho e da retenção dos voluntários.

Outra abordagem que tem sido muito utilizada para entender as motivações por trás do voluntariado é a teoria funcionalista<sup>28</sup>. Fundamentado nessa abordagem, Clary & Snyder (1999) desenvolveram quatro premissas relacionadas às motivações para se voluntariar: (1) as pessoas têm um propósito, têm planos, são direcionadas a objetivos – voluntários engajam no trabalho voluntário a fim de satisfazer importantes objetivos pessoais, (2) diferentes pessoas podem fazer coisas semelhantes por diferentes razões – voluntários que desempenham a mesma atividade na mesma organização podem ter diferentes razões para o voluntariado, (3) qualquer indivíduo pode ser motivado por mais de uma necessidade ou objetivo – um voluntário pode ser levado a satisfazer dois ou mais objetivos por meio de uma atividade em sua organização, (4) os resultados dependem da adequação das necessidades e objetivos às oportunidades proporcionadas pelo ambiente – o recrutamento bem-sucedido do voluntário, a satisfação e a retenção estão ligados à capacidade da experiência voluntária satisfazer os objetivos importantes do voluntário.

A partir da análise das funções servidas pelo voluntariado e nos resultados de diversos estudos empíricos, Clary et al. (1998) identificaram seis dimensões pessoais e sociais que seriam atendidas pelo voluntariado. São elas: (1) Função Valores – a pessoa se voluntaria a fim de expressar ou desempenhar valores importantes, tais como

---

<sup>28</sup> A teoria funcionalista da motivação para o voluntariado procurar determinar quais são as razões e motivações subjacentes ao envolvimento em atividades de voluntariado. A teoria caracteriza a decisão como voluntária e a situa ao nível das motivações pessoais e sociais (E Gil Clary & Snyder, 1999; Katz, 1960; Snyder, 1993).

humanitarismo e ajuda aos menos afortunados; (2) Função Compreensão – o voluntário procura aprender mais sobre o mundo e ou exercitar habilidades que não são frequentemente usadas; (3) Função Aprimoramento – o indivíduo busca crescer e desenvolver psicologicamente através do ambiente do voluntariado; (4) Função Carreira – o voluntário tem o objetivo de ganhar experiência relacionada à carreira através do voluntariado; (5) Função Social – o voluntariado permite que a pessoa fortaleça suas relações sociais; e por fim, (6) Função Proteção – o indivíduo encontra no voluntariado uma oportunidade para reduzir sentimentos negativos, tais como culpa, ou resolver problemas pessoais.

A operacionalização dessas seis dimensões psicológicas básicas levou à criação de um instrumento confiável e validado que avalia cada uma dessas dimensões potencialmente atendidas pelo voluntariado: o inventário de funções do voluntariado “*Volunteer Functions Inventory - VFI*”. O *VFI* compreende 30 razões (cinco para cada uma das seis dimensões) pelas quais as pessoas se voluntariam. Ao inquerido é solicitado indicar a importância de cada motivo que o leva a se voluntariar em uma organização. Orientados pela abordagem funcional e aplicando o *VFI* como medida das motivações para o voluntariado, Clary & Snyder (1999) exploraram o papel das motivações nos processos de voluntariado – o início do serviço voluntário, a satisfação com a experiência e o compromisso de manter ou continuar com o serviço voluntário. As evidências empíricas sugerem que, adequar os benefícios às motivações pessoais produz resultados positivos ou uma experiência mais positiva para o voluntário (a quarta premissa de Clary & Snyder). Pesquisas realizadas por Clary e outros autores demonstraram que mensagens persuasivas são mais convincentes quando adequadas às dimensões pessoais relevantes ao indivíduo. Outro estudo revelou que os voluntários que receberam benefícios adequados às suas motivações eram mais satisfeitos com suas experiências voluntárias. E um terceiro estudo apontou que estudantes de graduação com benefícios adequados eram mais satisfeitos com sua experiência no voluntariado e tinham grandes intenções de continuarem se voluntariando no mesmo local ou em lugar diferente, imediatamente ou no futuro (E Gil Clary & Snyder, 1999).

Os estudos também apontam para a ideia que, as razões iniciais que levam as pessoas a se voluntariarem podem se diferenciar daquelas que as levam a continuar se voluntariando. Dados levantados por Mascarenhas et al. (2013) indicam que o altruísmo pode ser uma motivação inicial do voluntário, que, ao longo de sua atuação, pode declinar, sendo acompanhada por um aumento correspondente dos motivos egoístas. A decisão de

continuar como voluntário na organização pode ser avaliada em termos de seu custo e retorno. Se as pessoas apreciam a experiência e valorizam as recompensas recebidas, elas vão querer mantê-las e até mesmo expandi-las.

A fim de perceber o motivo pelo qual as pessoas se voluntariam, o estudo de Brown et al. (2013) analisou duas características comuns do trabalho voluntário: a doação de tempo e a doação de dinheiro. Os resultados demonstraram que os participantes foram financeiramente mais generosos quando trabalhavam diretamente para a organização. Nos casos em que os participantes apenas doavam recursos, sem a dedicação de esforço e tempo para a organização, as doações financeiras foram menores. Em outras palavras, quando eles doavam o seu tempo e esforço doavam mais dinheiro do que aqueles que faziam apenas doações financeiras. Os autores afirmam que essa variação foi orientada pelo diferente “*warm glow*” presente nos dois tipos de doações. A teoria *warm glow*, proposta por James Andreoni em 1989, sugere o altruísmo impuro como motivo para as pessoas doarem para as instituições ou projetos de caridade. Assim, o motivo das pessoas se envolverem em causas sociais não está apenas no bem-estar do beneficiário da ação, mas também no interesse de receber alguma vantagem a partir do ato de doar, isto é, nos sentimentos emocionais positivos que surgem a partir da ação de ajudar os outros. Nesse sentido, a pesquisa demonstra que o voluntariado de tempo/esforço produz mais *warm glow* do que as doações meramente financeiras. Esse argumento também explica, em parte, o fato de muitas pessoas procurarem empregos no setor sem fins lucrativos. Mesmo havendo a possibilidade de ganharem um salário menor, trabalhar para uma organização que tenha um grande valor social produz um *warm glow* maior, o qual supre a diferença salarial para estas pessoas.

Outro estudo relacionou pela primeira vez aspectos da análise funcionalista com a teoria do papel da identidade<sup>29</sup> com o objetivo de ampliar o conceito da orientação motivacional dos voluntários (Finkelstien, 2009). Os resultados apontaram que uma motivação intrínseca maior evidencia uma personalidade pró-social, motivos internos para o voluntariado e estabelecimento de uma identidade de função voluntária. Em contrapartida, a motivação extrínseca foi caracterizada por motivos externos para o comportamento de ajuda com nenhuma evidência de tendências pró sociais ou uma identidade de voluntário. Segundo a autora, esses relacionamentos obtidos a respeito da

---

<sup>29</sup> A teoria do papel da identidade defende que a conservação de um comportamento ao longo do tempo, principalmente quando este papel é identificado pelos outros, origina a sua integração na identidade, ou seja, o envolvimento continuado em atividades de voluntariado leva ao desenvolvimento da identidade de voluntário (Finkelstien, 2009; Martins, 2013).

orientação motivacional podem fornecer uma estrutura de organização útil para conceituações atuais do processo voluntário, a exemplo do modelo conceitual proposto por Penner (2002)<sup>30</sup>. O estudo de Finkelstien (2009) ainda mostra que as diferenças individuais na orientação motivacional não corresponde às diferenças na quantidade de tempo gasta na atividade voluntária. Assim, enquanto o construto pode afetar a natureza do compromisso voluntário, a orientação voluntária parece não afetar a duração do compromisso. Os resultados também corroboraram os estudos de Clary & Snyder (1999) e Clary et al. (1998) ao afirmarem que diferentes indivíduos podem se envolver na mesma atividade voluntária por diferentes razões que, quando atendidas, tornam a experiência voluntária mais satisfatória e com fortes intenções de permanência (Finkelstien, 2009).

Quanto às motivações voltadas especificamente para o VE, Peloza e Hassay (2006), ao construírem um quadro conceitual para o voluntariado intra-organizacional (atividades de voluntariado planejadas e endossadas pelo empregador), incluem, além das motivações egoístas e de caridade, as motivações de cidadania organizacional. De acordo com os autores, as motivações egoístas relacionam-se com a oportunidade do empregado em desenvolver habilidades, ganhar perfil e reconhecimento dentro da empresa e ter a possibilidade de interagir e trabalhar com colegas de uma maneira agradável e divertida. As motivações de caridade referem-se ao altruísmo dos empregados e ao desejo de ajudar e fazer boas ações para a instituição de caridade, a qual é vista como principal beneficiária. E por fim, as motivações de cidadania organizacional referem-se ao desejo dos empregados de ajudar o empregador (transmitindo uma imagem positiva da empresa e ajudando na construção de um perfil e consciência de comunidade) ou de ajudar os colegas que lhe pedirem para “dar uma mão”.

Ao estudar especificamente o voluntariado de empregados, prática observada nas melhores empresas para se trabalhar (conforme o *ranking* da revista Fortune), Cycyota et al. (2016) concluíram que as motivações encontradas para o voluntariado incluem altruísmo, significância da tarefa, comportamentos de cidadania organizacional, recompensas tangíveis e intangíveis, variedade de papéis, características sociais e relacionais da tarefa, rede de trabalho e razões pessoais.

Por último, as descobertas de Clary & Snyder (1999) sugerem que a motivação das pessoas para realizar ações tão diversas, complexas e sustentadas quanto o

---

<sup>30</sup> Penner propõe um modelo conceitual para o voluntariado sob uma perspectiva interacionista que relaciona as influências disposicionais (*i.e.*, que se relacionam com as características de personalidade, atitudes e valores) e organizacionais (práticas, valores e reputação da organização).

voluntariado é, provavelmente, multifacetada, não podendo ser ordenadamente classificadas como motivações altruístas ou egoístas, seja porque alguns motivos específicos combinam o interesse próprio com o interesse em relação ao outro ou porque muitas pessoas indicam que têm ambos os tipos de razões para o voluntariado. No Brasil, por exemplo, segundo uma pesquisa da Fundação Itaú Social, realizada pelo Instituto de Pesquisas DataFolha (2014), o principal motivo que leva uma pessoa a se envolver com o voluntariado é a vontade de ser solidária – a solidariedade presente no grupo de motivação altruísta. Constatou-se ainda que a atividade voluntária produz no voluntário satisfação pessoal, em razão do aumento da sensação de bem-estar, do sentimento de utilidade e da gratificação pessoal – motivações relacionadas aos benefícios pessoais.

#### *b) Religião*

Conforme Rehberg (2005), a ligação do papel religioso com o voluntariado remete ao chamado “antigo voluntariado”, uma estreita conexão com certos aspectos sociais (religião ou políticas comunitárias), as quais envolvem um trabalho de voluntariado de longo período, cuja motivação altruística exerce o papel principal no movimento dos indivíduos.

Ao investigar o papel da religiosidade no comportamento de voluntariado, Tienen et al. (2011) levaram em consideração dois aspectos da religiosidade: o coletivo e o individual. Os aspectos coletivos são necessariamente manifestos em comunidades religiosas e, neste estudo, referem-se à afiliação religiosa e a frequência religiosa. Quanto aos aspectos individuais, estes não envolvem necessariamente uma comunidade ou rede, mas crenças, convicções e comportamentos. Como medidores da religiosidade individual, o estudo utilizou a prática da oração, as crenças religiosas (por exemplo, no cristianismo, acreditar na existência de Deus e na vida eterna após a morte), as consequências (em que medida as pessoas usam as normas e princípios religiosos para orientar outros aspectos da vida cotidiana) e por fim, a espiritualidade (uma orientação religiosa ampla, pessoal e extra institucional).

Os resultados do estudo de Tienen et al. (2011) apresentaram conclusões relacionadas tanto ao voluntariado formal quanto informal<sup>31</sup>. Foi comprovado, a corroborar estudos anteriores, que o envolvimento em uma comunidade religiosa parece ser crucial

---

<sup>31</sup> A diferenciação entre voluntariado formal e informal foi mencionada no segundo subtópico do capítulo 2 deste presente estudo.

para a ocorrência de voluntariado formal. Constatou-se ainda que a relação positiva entre a frequência religiosa e o voluntariado formal está presente tanto no voluntariado religioso como no voluntariado secular ou não religioso. Nenhuma influência de aspecto religioso individual, neste estudo, foi encontrada no voluntariado formal, confirmando a ideia de que a comunidade religiosa desempenha um grande papel na explicação desse tipo de voluntariado.

O principal resultado do estudo de Tienen et al. (2011) diz respeito ao voluntariado informal. Foi evidenciando que um profundo senso de espiritualidade aumenta a probabilidade de ocorrer o comportamento de voluntariado informal, independentemente de a pessoa estar ou não envolvida em uma comunidade religiosa. Segundo os mesmos autores, a espiritualidade envolve uma profunda preocupação com compromissos de valor, a ideia de que situações na vida não ocorrem por acaso, o que atribui um significado especial para as relações sociais como ajudar um vizinho idoso que precisa ser levado ao médico ou um amigo que precisa ter uma conversa face a face. Essa visão de espiritualidade, no sentido de as relações sociais serem importantes e especiais, parece motivar a pessoa a intervir ativamente quando a ajuda é pedida ou necessária. Pode-se dizer que a abertura à necessidade de outras pessoas aumenta a probabilidade da efetiva oferta de ajuda. Nenhum outro aspecto de religiosidade foi relacionado ao voluntariado informal no estudo. Portanto, segundo a pesquisa, o voluntariado informal independe da integração às redes ou comunidades sociais, dependendo de motivação individual.

Um resultado novo deste estudo foi que o efeito da frequência religiosa no voluntariado formal aumenta para aqueles que são mais espirituais, ou que o efeito da espiritualidade no voluntariado formal somente existe para aqueles que frequentam comunidades religiosas regularmente. Enquanto que as características situacionais e estruturais como educação, trabalho e número de vezes que as pessoas mudam de residência são relevantes para a ocorrência de voluntariado formal, as características pessoais como idade, ter espiritualidade, ter crianças, ter boa saúde, entre outros, tendem a explicar o voluntariado informal.

Em relação a frequência religiosa, uma pesquisa recente realizada na Austrália apontou que os australianos que frequentam a igreja são pelo menos 10% mais propensos a se voluntariar do que a população geral (Mollitor, Hancock, & Pepper, 2015). Segundo a mesma pesquisa, parece que o voluntariado age como um mediador parcial da relação entre religiosidade e bem-estar (satisfação com a vida, uma variável a ser discutida posteriormente). O estudo também revelou que o voluntariado está associado à afiliação

denominacional dos frequentadores de igreja e ainda mostra que parte da razão pela qual os frequentadores da igreja com alta religiosidade têm maior bem-estar é porque eles são mais propensos a se voluntariar. A religiosidade, no referido estudo, foi medida a partir de quatro itens: (1) a frequência de participação nas reuniões da igreja, (2) crescimento da fé, (3) a frequência das devoções particulares, como oração e leitura da Bíblia e (4) a importância de Deus na vida da pessoa. A pesquisa de Mollidor, Hancock & Pepper (2015) aponta que (1) as pessoas religiosas, independentemente da tradição, são geralmente mais felizes e mais saudáveis do que as não-religiosas, (2) o envolvimento em atividades religiosas tem uma relação positiva com o bem-estar subjetivo, e (3) a frequência na igreja e a crença em Deus estão ligadas à maior satisfação com a vida. Segundo os autores, estudos ainda evidenciam que a crença em Deus foi encontrada como indicador mais fraco da satisfação com a vida na Europa do que nos Estados Unidos.

Graafland (2017) comenta que além da afiliação e do comportamento religioso, aspectos cognitivos e motivacionais também são utilizados para medir a religiosidade. Uma pesquisa de 2014 realizada nos Países Baixos (Mazereeuw, Graafland, & Kaptein, 2014) relacionou a religiosidade e a RSC, e descobriu uma correlação positiva e muito significativa entre aspectos cognitivos, afetivos (intrínsecos) e comportamentais da religiosidade. Apesar de medirem cada uma das dimensões separadamente, descobriram que essas três dimensões da religiosidade são carregadas em um único fator.

Ao investigar a interação entre religiosidade, espiritualidade, motivação expressiva em valores (E. G. Clary et al., 1998) e voluntariado, Okun et al. (2015) descobriram que a religiosidade pode fornecer o caminho e a motivação expressiva em valores o desejo para se voluntariar. No estudo, a religiosidade estava associada à busca do sagrado por meio da filiação em instituições religiosas, participação em cerimônias formais e adesão às doutrinas oficiais das denominações, enquanto que a espiritualidade envolvia referências ao transcendente, mas não necessariamente a Deus como definido pelas religiões tradicionais e a conexão do indivíduo com o divino sem necessariamente se referir à afiliação a um grupo ou instituição religiosa particular.

Os dados do Censo de 2010 do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE (2012) revelam que 92% dos brasileiros declaram professar uma religião, sendo a maioria católicos romanos (65%) e evangélicos (22,4%). Especialmente nesse contexto, em que a porcentagem de religiosos é muito expressiva, professar uma religião pode ser visto como importante antecedente a ser explorado para se entender o processo de voluntariado (Beú, 2010).

### *c) Suporte Empresarial*

A empresa pode se beneficiar por meio do seu apoio ao VE (Basil, Runte, Basil, & Usher, 2009; Gatignon-Turnau & Mignonac, 2015). O suporte empresarial para o voluntariado de empregados é uma atividade de RSC que oferece grande potencial para a gestão de recursos estratégicos e humanos, tais como o aprimoramento da motivação, do compromisso e da satisfação do empregado, coesão e trabalho em equipe, desenvolvimento profissional, assim como ganhos de reputação no que diz respeito aos investidores, clientes e futuros empregados (Basil et al., 2009; Gatignon-Turnau & Mignonac, 2015; Peterson, 2004).

Vários autores relacionam o suporte empresarial com a satisfação do indivíduo na realização das tarefas de voluntariado (Cyr & Dowrick, 1991; Galindo-Kuhn & Guzley, 2001; Gidron, 1983, 1985; Ozminkowski, Supiano, & Campbell, 1991; Paradis & Usui, 1989). Geralmente, esse apoio fornecido pelas organizações é caracterizado pela provisão de recursos educacionais, como treinamentos, e emocionais, a exemplo do encorajamento (Galindo-Kuhn & Guzley, 2001). Para Ozminkowski, Supiano & Campbell (1991), a provisão de recursos de suporte emocional ajuda a criar uma experiência mais satisfatória para os voluntários, assim como a participação em treinamentos. Quanto a estes, a maior variedade e durabilidade de treinamentos oferecidos pelas organizações aumenta modestamente a satisfação (Galindo-Kuhn & Guzley, 2001). Outro exemplo de suporte empresarial para o voluntariado de empregados é a acomodação das atividades voluntárias dos empregados durante o horário de trabalho e/ou um tempo próprio (Gatignon-Turnau & Mignonac, 2015).

No que diz respeito ao suporte emocional, é importante observar que este envolve o ambiente de relacionamento existente entre os membros da organização e os voluntários (Galindo-Kuhn & Guzley, 2001) e que as emoções são “tendências de resposta com alto valor adaptativo, com manifestações óbvias no nível fisiológico, na expressão facial, experiência subjetiva, processamento de informações, etc., que são intensas mas de curta duração e que ocorrem quando algum evento antecedente é avaliado” (M. L. Vecina & Chacón, 2005, p. 32). Considerando que as emoções podem ser tanto negativas (medo, ansiedade, raiva, entre outros) como positivas (alegria, orgulho, amor, esperança e assim por diante), os autores afirmam que as emoções positivas são as mais duradouras no sentido de que a experiência aumenta a probabilidade de sentimentos bons no futuro, o que

torna a pessoa mais resistente diante de conflitos, adversidades, crises e escassez (M. L. Vecina & Chacón, 2005).

A relação entre satisfação com o voluntariado e os aspectos organizacionais também é estabelecida por Vecina & Chacón (2005), na medida em que estes afirmam que a manipulação desses aspectos possibilita o aumento da satisfação do voluntário. Tanto o ajustamento das tarefas desempenhadas aos interesses, habilidades e motivações dos voluntários (“nada é mais gratificante do que fazer o que se quer fazer”) como a atribuição de significado às tarefas (percepção de que a tarefa a ser realizada é necessária e útil para alcançar os objetivos desejados) são exemplos do que os gestores de programa de voluntariado e as organizações podem fazer para garantir a experiência de emoções positivas por parte dos voluntários. O reconhecimento e valorização de iniciativas, reforçando e apreciando os esforços e trabalhos realizados e a garantia do uso de cada potencial do voluntário são outras ações relacionadas aos aspectos organizacionais. O cuidado e a admiração dos voluntários por parte da organização levarão à promoção de satisfação, orgulho, esperança, entusiasmo, entre outros, nos voluntários (M. L. Vecina & Chacón, 2005).

O suporte empresarial para o voluntariado de empregados também está relacionado ao comprometimento afetivo (Gatignon-Turnau & Mignonac, 2015), o que será apresentado posteriormente no tópico das consequências da satisfação com o voluntariado.

## **2.5 Consequentes da Satisfação com o Voluntariado**

Apresentados os antecedentes, prossegue-se com a revisão da literatura referente aos consequentes da satisfação com o voluntariado, sugeridos nesta dissertação. São eles: Comprometimento Afetivo, Superação no Trabalho, Satisfação com a Vida e Intenção de Continuar na Empresa.

### *a) Comprometimento Afetivo*

Allen & Meyer (1991) definem o comprometimento organizacional como um vínculo psicológico entre o funcionário e a sua organização, o qual leva à menor probabilidade de que o mesmo deixe a organização por vontade própria. Sua associação com o comprometimento afetivo dá-se na medida que o último se define pelo compromisso emocional do funcionário com a organização. Segundo os autores, o comprometimento

afetivo reflete o desejo de manter a participação na organização, a qual se desenvolve amplamente como resultado de experiências de trabalho que criam sentimentos de conforto e competência pessoal. Os funcionários com alto nível de comprometimento afetivo permanecerão na organização por causa da forte ligação emocional que eles possuem com a mesma. Nesse sentido, os empregados permanecem em seu trabalho porque querem ficar diferenciam-se daqueles que permanecem porque precisam (comprometimento instrumental) e daqueles que permanecem porque sentem que deveriam fazer isso (comprometimento normativo) (John P. Meyer & Allen, 1991).

Os empregados com maior grau de comprometimento afetivo são mais propensos a continuar trabalhando para a organização de forma desejosa e volitiva porque se sentem integrados na organização e internalizaram as normas e os valores da organização como os seus próprios (Nagar, 2012). Quando os empregados possuem compromisso afetivo, eles desejam ver sua organização alcançando sucesso em seus objetivos e sentem uma sensação de orgulho por pertencerem à mesma (N. J. Allen & Meyer, 1990; Larkin, Brantley-Dias, & Lokey-Vega, 2016; Nagar, 2012).

O enfoque afetivo dominou a literatura do comprometimento organizacional por maior tempo, a partir de trabalhos desenvolvidos através da liderança de Lyman Porter (Mowday, Steers, & Porter, 1979, 1982). Ao enfatizar uma perspectiva de atitudes, Porter e seus colegas afirmavam que o comprometimento vai muito além de uma postura de lealdade passiva para com a organização, envolvendo um relacionamento ativo do empregado em que este busca o seu bem-estar (Medeiros, Albuquerque, Siqueira, & Marques, 2003). É visto que o comprometimento afetivo engloba tanto comportamentos de trabalho como um conjunto de resultados subjacentes que são relevantes para o bem-estar individual dos empregados (Brammer, Millington, & Rayton, 2007).

Estudos têm mostrado que as práticas de RSC de uma organização têm uma influência positiva significativa no comprometimento organizacional dos empregados (Brammer et al., 2007; Cicyota et al., 2016; Low et al., 2017). Brammer, Millington & Rayton (2007) investigaram o impacto da RSC no comprometimento organizacional, com foco no comprometimento afetivo. Os resultados empíricos sugerem que as percepções do empregado sobre a RSC têm maior impacto no comprometimento organizacional. Os resultados também sugerem que a RSC externa (aspectos da RSC relacionados principalmente com a imagem e reputação da organização) está relacionada positivamente com o comprometimento organizacional, sendo este o primeiro estudo a fazer essa consideração. Mesmo que as atividades e práticas de RSC externas estejam voltadas aos

*stakeholders* fora da organização, elas oferecem benefícios indiretos para os *stakeholders* internos (neste caso, os empregados) através do comprometimento organizacional. Em outras palavras, os benefícios das contribuições corporativas da comunidade não se restringem à reputação externa ou à gestão dos *stakeholders* externos, mas também refletem no comportamento de *stakeholders* internos. Por último, os resultados sugerem que os efeitos da RSC no comprometimento corporativo podem variar de acordo com o tipo de política e com o gênero do indivíduo. As mulheres mostraram forte preferências pela RSC externa e pela justiça procedimental<sup>32</sup> enquanto que os homens mostraram fortes preferências pelo fornecimento de treinamento.

A identificação de processos sociopsicológicos que relacionam o suporte empresarial para o voluntariado de empregados com o comprometimento afetivo foi realizada no estudo de Gatignon-Turnau & Mignonac (2015), ao buscarem investigar a relação entre RSC e os resultados referentes aos empregados. O estudo indica que os empregados voluntários respondem ao suporte empresarial por meio das atitudes baseadas nas atribuições que os mesmos fazem sobre o propósito da empresa em implementar o programa de voluntariado. Ou seja, as percepções dos empregados sobre o que o suporte empresarial para o voluntariado de empregados significa para a empresa afeta a maneira como os próprios empregados respondem a essas atividades. Os resultados da pesquisa de Gatignon-Turnau & Mignonac (Gatignon-Turnau & Mignonac, 2015) revelam que, quando as empresas apoiam o voluntariado de empregados para fins de relações públicas (servindo estrategicamente para obter algo para objetivos de autoimagem), elas são percebidas como menos pró-sociais (menos compassivas) e eventualmente cultivam menos comprometimento organizacional afetivo (recebem menos em troca). Dessa forma, os resultados sugerem que, sob certas condições, o suporte empresarial para o voluntariado de empregados pode ser interpretado pelos empregados através das lentes das relações comunitárias (versus relações de trocas), isto é, relações regidas pela preocupação com o bem-estar dos outros, em que os benefícios são dados em resposta às necessidades dos outros ou para agradar outros sem a expectativa de que esses benefícios sejam recíprocos. No entanto, o uso estratégico do suporte empresarial pode levar os empregados a interpretarem sua relação de trabalho como troca, o que pode influenciar a eficácia desse tipo de RSC no

---

<sup>32</sup> A justiça procedimental preocupa-se com a equidade nos meios pelas quais as organizações e seus representantes realizam a tomada de decisão, podendo ser colocada dentro do domínio da cidadania ética. Ela envolve os processos através dos quais as empresas avaliam o desempenho dos empregados e asseguram o tratamento justo de funcionários de diferentes gêneros e raças, e como tal, estão intimamente preocupados com o comportamento social responsável das organizações (Brammer et al., 2007).

comprometimento afetivo dos empregados para com a empresa.

### *b) Superação no Trabalho*

“Fazer mais com menos” é a ideia-chave do conceito de superação no trabalho (*job resourcefulness*), um construto que tem recebido uma crescente atenção por parte dos investigadores. Trata-se de um esforço adicional ou uma predisposição para obter recursos escassos ao perseguir os objetivos relacionados ao trabalho (Licata, Mowen, Harris, & Brown, 2003). O conceito aborda a característica de um empregado engenhoso, isto é, capaz de realizar suas tarefas organizacionais apesar de existirem circunstâncias desafiadoras, as quais normalmente limitariam a capacidade de atingir com sucesso os objetivos de desempenho.

Para Licata et al. (2003), a superação no trabalho não se refere a um comportamento particular do empregado ou um conjunto de comportamentos, mas reflete uma disposição interna que orienta tais comportamentos ao longo do tempo, sendo influenciada por traços de personalidade como a conscienciosidade (grau de organização, persistência e motivação pelo comportamento orientado a um determinado objetivo) e a abertura à experiência (tendência das pessoas em procurar mudanças). Fatores de ordem externa como o ambiente e a cultura organizacional também podem influenciar a superação no trabalho, uma vez que a capacidade de lidar com os recursos escassos é crítica para a performance. O desempenho será maior quanto maior forem as capacidades das pessoas em trabalhar com os poucos recursos que têm disponíveis. É um construto importante para melhorar tanto a eficiência quanto a eficácia (Harris, 2014; Michel & Ashill, 2009),

A literatura traz evidências que a superação no trabalho está associada à satisfação no trabalho e às intenções de saída, influenciando positivamente a primeira e negativamente a segunda. Assim, quando a adaptação entre o empregado e o ambiente de trabalho é forte, isto é, quando os empregados desenvolvem habilidades que os permitem superar obstáculos enfrentados durante a execução do seu trabalho, acabam por sentir-se mais satisfeitos com o mesmo e menos inclinados a deixar a empresa (Harris, 2014; Harris, Artis, Walters, & Licata, 2006).

### *c) Satisfação com a Vida*

O voluntariado tem sido associado a vários benefícios relacionados ao bem-estar

subjetivo do voluntário (*Subjective Well-Being - SWB*), os quais incluem a experiência de emoções positivas, a autoaceitação, o senso de propósito significativo na vida, o bem-estar psicológico, a percepção de melhoria no estado de saúde, entre outros (M. L. Vecina & Chacón, 2013). O bem-estar subjetivo pode ser definido, segundo Diener, Oishi & Lucas (2009, p. 63), como as “avaliações cognitivas e afetivas de uma pessoa a respeito de sua própria vida. Essas avaliações incluem reações emocionais aos eventos, bem como julgamentos cognitivos de satisfação e realização”. Pavot & Diener (2008) afirmam que a satisfação com a vida, variável presente neste estudo, é um dos três componentes do bem-estar subjetivo (ao lado de emoções prazerosas e níveis baixos de humor negativo), a qual representa uma avaliação cognitiva da vida de alguém e constitui-se em indicador-chave na investigação da qualidade de vida geral dos indivíduos.

Segundo Kwok, Chui & Wong (2013), um número considerável de estudos confirmou o efeito positivo do voluntariado na satisfação com a vida, evidenciando por exemplo, (1) que indivíduos que desempenham trabalho voluntário relataram maior satisfação com a vida do que os não voluntários, (2) que a participação em programas voluntários melhorou a qualidade de vida e aumentou o senso da satisfação com a vida, e (3) que o maior envolvimento no voluntariado e a adesão às associações voluntárias aumentaram a satisfação com a vida. O autor ainda comenta que o comportamento de ajuda por si só não é uma condição suficiente para reforçar o bem-estar do indivíduo, sendo especialmente relevantes os motivos subjacentes às ações. Há evidências que são apenas os voluntários envolvidos em serviços comunitários por razões altruístas os que experimentaram o aumento no bem-estar. Além disso, dos participantes do estudo, aqueles que tinham experiência voluntária anterior, quando comparados com aqueles que nunca tinham se voluntariado, não reconheceram ter adquirido maior satisfação com a vida.

Em relação ao impacto dos dois tipos de motivações (intrínsecas/altruístas e extrínsecas/egoístas) na satisfação com a vida, os resultados do estudo de Kwok, Chui & Wong (2013) apontam que apenas os voluntários com motivação intrínseca relataram maior satisfação com a vida. O estudo ainda evidencia que os voluntários motivados intrinsecamente experimentam maior satisfação com a vida porque sua experiência com o voluntariado tem garantido a satisfação de suas necessidades básicas. De acordo com a teoria da autodeterminação, a motivação intrínseca poderia ser um pré-requisito para os indivíduos experimentarem o aumento na satisfação de necessidades, explicando a relação entre motivação e bem-estar. Portanto, o modelo proposto pelos autores sugere que a satisfação de necessidades experimentadas através do voluntariado desempenha um papel

crucial, a intervir na conexão entre a motivação voluntária e a satisfação com a vida.

O estudo de Vecina & Fernando (2013) demonstrou que os efeitos positivos do voluntariado estão associados à presença de motivação pró-social baseada no prazer e não na pressão. Os resultados são compatíveis com a ideia de que a ajuda é mais benéfica se for motivada pelo prazer, isto é, a antecipação do efeito positivo derivado do real comportamento de ajuda. As pessoas podem desempenhar o voluntariado por diferentes razões e motivações (E. G. Clary et al., 1998), mas os efeitos em termos de bem-estar derivados dessa atuação não são os mesmos: o voluntariado motivado pela obrigação parece não ter muito impacto no bem-estar das pessoas como tem o motivado pelo prazer.

#### *d) Intenção de Continuar na Empresa*

Ferreira, Proença & F. Proença (2015) comentam que a intenção de ficar é a probabilidade identificada pelo próprio trabalhador de permanecer em determinada organização. Estreitamente relacionado a essa variável, encontra-se a intenção de sair e a rotatividade (*turnover*). A primeira é considerada um desejo consciente e deliberado para sair da organização dentro de um futuro próximo e a segunda é a relação entre admissões e demissões dos trabalhadores, ou seja, a taxa de substituição de trabalhadores antigos por novos.

A intenção de permanecer na organização foi encontrada como um preditor efetivo da real rotatividade (*actual turnover*), variável de trabalho relacionada a retenção (Dávila & Chacón, 2007; Larkin et al., 2016). A satisfação com o trabalho e o comprometimento organizacional têm sido considerados pelos autores como preditores mais fortes da rotatividade (Abouraiá & Othman, 2017; Dávila & Chacón, 2007; Galindo-Kuhn & Guzley, 2001; Larkin et al., 2016; J.P. Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002; Pauline, 2011; Tett & Meyer, 1993; Yang, 2008). Galindo-Kuhn & Guzley (2001) comentam que, tanto no ambiente de trabalho remunerado como no contexto de voluntariado, uma relação inversa tem sido assumida entre a rotatividade e a satisfação no trabalho, isto é, a falta de satisfação leva à rotatividade. Ao estudar sobre a longevidade do serviço do voluntário, Dávila & Chacón (2007) mostram que o aumento da satisfação leva ao aumento do comprometimento que leva à intenção de continuar no trabalho, que é, em última análise, o que prediz diretamente a real permanência.

É crescente a linha de pesquisa que sugere que as atividades de RSC resultam em melhores resultados para a empresa em relação aos seus empregados. Nessa perspectiva, os

pesquisadores sugerem que empresas com alto níveis de atividades de RSC podem ter alta retenção dos empregados, por pelo menos dois motivos importantes. Primeiro, o envolvimento da empresa em atividades de RSC pode criar uma reputação pró-social para a empresa, a qual pode facilitar o melhor recrutamento de funcionários. A seleção de candidatos que se encaixam melhor no perfil da organização possibilita a menor propensão dos mesmos deixarem a empresa posteriormente. Segundo, as atividades de RSC podem reduzir a rotatividade ao aumentar a quantidade de significância que os empregados experimentam através dos seus trabalhos (Carnahan, Kryscynski, & Olson, 2017).

Nessa linha emergente de pesquisa discute-se que as atividades do tipo de RSC reduzem as intenções de rotatividade<sup>33</sup> (Stewart et al., 2011) e a rotatividade real (Bode, Singh, & Rogan, 2015). O estudo pioneiro de Bode, Singh & Rogan (2015) apresenta evidência empírica que apoia o efeito positivo existente entre a participação do empregado nas iniciativas sociais corporativas e a sua permanência na empresa. Este estudo, realizado em nível individual em uma empresa global de consultoria de gestão com aproximadamente 10 mil funcionários participantes da pesquisa, além de descobrir que a participação do empregado na iniciativa social corporativa foi positivamente associada às taxas de retenção da empresa, evidenciou também alguns fatores que enfraquecem a relação entre o envolvimento com as atividades de RSC e a rotatividade, tais como o tempo em que um consultor trabalha em determinado projeto de RSC e se o projeto estava sendo realizado em país em desenvolvimento. Evidências consistentes do estudo mostraram que a relação positiva entre a participação na iniciativa social corporativa e a probabilidade de retenção dos empregados é mais fraca quando a duração da participação é maior e quando a participação envolve trabalhar em um mercado emergente.

Um estudo mais recente apresenta suporte para a teoria de que a RSC beneficiará a retenção do empregado quando a rotatividade do mesmo é motivada pela busca de significado (Carnahan et al., 2017). De acordo com os autores, as atividades de RSC ajudam os empregados a encontrar maior significado no trabalho e no local onde o mesmo se realiza. A participação em atividades de RSC, tais como os projetos de voluntariado (Rodell, 2013) ou consultoria *pro bono* (Bode et al., 2015), pode proporcionar aos

---

<sup>33</sup> O tipo de RSC analisada neste estudo refere-se a duas formas de climas psicológicos importantes para as organizações: a diversidade de clima (grau em que uma empresa defende políticas justas de recursos humanos e integra socialmente os empregados sub-representados) e o clima ético (percepção dos empregados de que sua organização valoriza e pratica um comportamento eticamente correto). Os resultados do estudo indicaram que o clima ético moderou as relações de diversidade de clima e as intenções de rotatividade, de modo que as últimas foram mais baixas entre os empregados que perceberam tanto a pró diversidade quanto um bom clima ético dentro da empresa (Stewart et al., 2011).

empregados uma sensação de significado em seu trabalho ao permitir que os mesmos produzam um impacto social direto e visível (Grant, 2012). E o senso de significância no ambiente de trabalho ocorre em empresas que promovem atividades de RSC as quais refletem uma organização com uma cultura e um clima mais positivo e pró-social (Stewart et al., 2011). Esse aumento da sensação de significância no trabalho pode melhorar a identificação e o comprometimento do empregado com a empresa (Brammer et al., 2007), resultando em menor *turnover*.

A pesquisa de Carnahan et al. (2017) foi realizada com dados de advogados que trabalhavam em grandes escritórios de advocacia. Os resultados apontaram que os escritórios com níveis mais altos de atividades de RSC tiveram taxas de rotatividade moderadamente mais baixas em relação aos advogados que visavam a abertura de um novo escritório e àqueles que visavam a troca de profissão, mudanças que são mais suscetíveis de ser motivadas pela preferência por significância do trabalho do que preferência por se trabalhar em o concorrente. Um resultado inesperado da pesquisa de Carnahan et al (2017) foi que os benefícios de retenção das atividades de RSC são muito mais fortes quando relacionados aos empregados que vivenciaram uma tragédia, como foi o caso do ataque terrorista 11 de setembro nos EUA. A argumentação é que o choque relacionado à mortalidade pode levar o indivíduo a aumentar seu desejo por significado e propósito, reavaliando as suas relações interpessoais e as oportunidades disponíveis para fazer uma diferença positiva no mundo.

Outro estudo também recente (Low et al., 2017) aborda as práticas de RSC, especificamente as práticas internas, aquelas que estão diretamente relacionadas com o ambiente de trabalho físico e psicológico dos empregados. Portanto, são práticas que abordam a noção de preocupação com a saúde e o bem-estar dos empregados, seu treinamento, e participação nos negócios, igualdade de oportunidades e relação trabalho-família. Baseado na teoria dos *Stakeholders* e na teoria da troca social<sup>34</sup>, sabe-se que as atitudes e comportamentos dos empregados estão orientados pela percepção do compromisso e do suporte recebido pelos empregadores. Segundo Low et al (2017), essa norma de reciprocidade é vivenciada por meio das práticas de RSC que focam no bem-estar dos empregados. Isso produz confiança entre o empregador e empregado que resulta em alto comprometimento do empregado e alta satisfação com o trabalho, o que

---

<sup>34</sup> A teoria da troca social (*Social Exchange Theory*) afirma que o comprometimento do empregado com a organização é orientado pelas percepções de comprometimento e apoio dos empregadores em relação a eles (Low et al., 2017).

subsequentemente diminui a intenção de *turnover*.

Os resultados do estudo de Low et al. (2017), quando aplicados ao setor comercial e de prestação de serviços, revelam que a prática interna de RSC desempenha um papel na redução da intenção de *turnover* dos empregados. Além disso, foi mostrado que tanto a satisfação com o trabalho como o comprometimento organizacional são mediadores da relação entre a RSC interna e a intenção de *turnover*. Assim, foi evidenciado que a intenção de *turnover* dos empregados é reduzida através da manifestação dos efeitos das práticas internas de RSC no aumento do comprometimento organizacional e da satisfação com o trabalho.

## **2.6 Conclusão**

Ao longo do capítulo foi apresentada a revisão da literatura sobre o voluntariado com o propósito de contextualizar o assunto da pesquisa e esclarecer conceitos relevantes para a discussão do tema central, a satisfação com o voluntariado, bem como de seus antecedentes e consequentes. O estudo realizado ofereceu uma visão holística das relações comprovadas e/ou hipotéticas entre os construtos que se pretende analisar neste trabalho, assim como forneceu a necessária fundamentação conceitual para o procedimento das análises estatísticas.

A importância da presente investigação é identificada sobretudo na relevância da variável satisfação com o voluntariado para as discussões envolvendo o VE, especialmente ao serem considerados os potenciais impactos da referida variável no comprometimento afetivo, na superação do trabalho, na satisfação com a vida e na intenção de continuar na empresa.

## Capítulo 3 – Modelo e Hipóteses

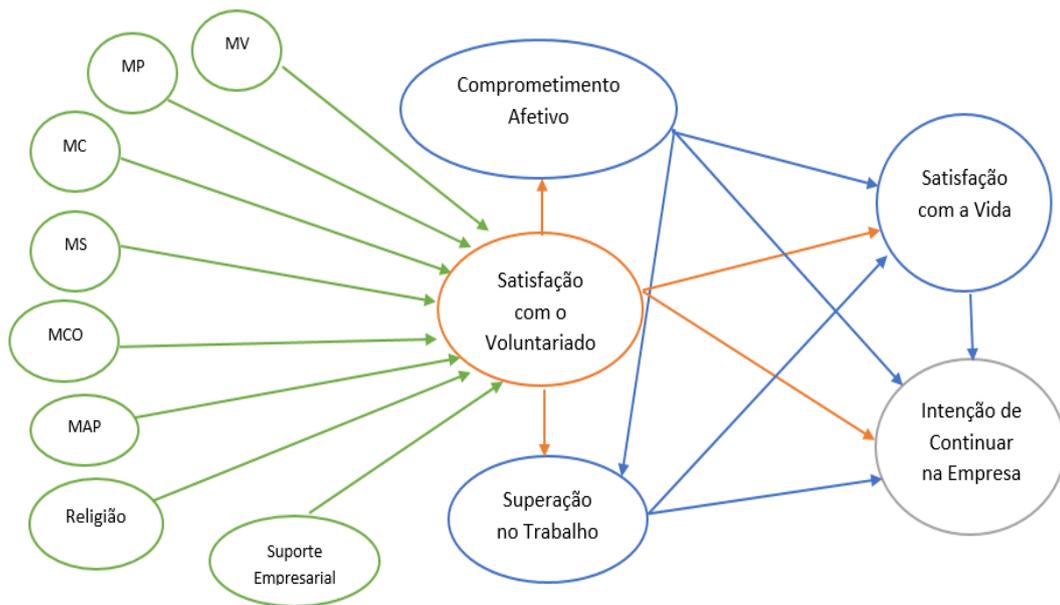
### 3.1 Introdução

Feita a revisão da literatura, será apresentado o modelo de investigação que servirá de base para a pesquisa empírica assim como as hipóteses de estudo que consideram os potenciais antecedentes e consequentes da satisfação com o voluntariado.

### 3.2 Modelo de investigação

De início, apresenta-se graficamente o modelo conceitual de investigação e as relações sugeridas entre as variáveis do presente estudo:

Figura 2 - Modelo conceitual proposto



Nota: MV: Motivação Valores; MP: Motivação Proteção; MC: Motivação Carreira; MS: Motivação Social; MCO: Motivação Compreensão; MAP: Motivação Aprimoramento.

O modelo conceitual desta dissertação foi elaborado a partir dos modelos de antecedentes do voluntariado estudados por diversos autores, a exemplo de Clary et al. (1998), Penner (2002) e Vecina & Chacón (2005). Conforme discutido no referencial teórico, são várias as razões que levam o indivíduo a participar de trabalho voluntário e os resultados dependem da capacidade da experiência voluntária satisfazer esses objetivos

importantes para o voluntário (E Gil Clary & Snyder, 1999). Assim sendo, de forma inovadora e devido à sua importância, o presente estudo propõe uma nova centralidade para a variável satisfação com o voluntariado, criando um modelo que estabelece os determinantes e as consequências, sobretudo na vida e na performance dos empregados. Como antecedentes da satisfação com o voluntariado aponta-se as motivações, a religião e o suporte empresarial e como seus consequentes, o comprometimento afetivo, a superação no trabalho, a satisfação com a vida e a intenção de continuar na empresa. A seguir, serão apresentadas e discutidas as hipóteses formuladas para o modelo desta investigação.

### **3.3 Hipóteses de investigação**

De acordo com Marconi & Lakatos (2007, p. 28) a “hipótese é uma proposição que se faz na tentativa de verificar a validade de resposta existente para um problema. É uma suposição que antecede a constatação dos fatos e tem como característica uma formulação provisória; deve ser testada para determinar sua validade. Correta ou errada, de acordo ou contrária ao senso comum, a hipótese sempre conduz a uma verificação empírica”. O modelo conceitual apresentado indica quais foram as hipóteses levantadas na presente investigação, as quais serão discutidas abaixo, primeiro as relações envolvendo os antecedentes da satisfação com o voluntariado e depois os seus consequentes.

#### *3.3.1 Antecedentes da Satisfação com o Voluntariado*

##### **Motivação para o voluntariado**

A satisfação com o voluntariado é altamente influenciada pelas motivações dos voluntários (E. G. Clary et al., 1998; Farrell et al., 1998; Finkelstien, 2009; Geiser et al., 2014; Hu et al., 2016; Lee et al., 2014; Millette & Gagné, 2008; Okun et al., 2015; Pearce, 1983; Reeser et al., 2005; M. Vecina et al., 2009).

Clary et al. (1998) e Clary & Snyder (1999) fornecem suporte para a proposição funcionalista de que a satisfação com a atividade voluntária depende da correspondência entre os objetivos motivacionais de um indivíduo e o cumprimento desses objetivos. Isso implica que a satisfação com o voluntariado pode ser melhor predita pela motivação (Lee et al., 2014). Dentre as funções servidas pelo voluntariado, Clary et al. (1998) identificaram seis dimensões pessoais e sociais, a saber, valores, compreensão,

aprimoramento, carreira, social e proteção, as quais são frequentemente utilizadas nas pesquisas acerca do voluntariado.

Para Pearce (1983), quanto maior a motivação intrínseca, social e para o serviço, maior será a satisfação com o trabalho e menor a intenção de saída do voluntário. Vecina et al. (2009), na análise da estrutura da satisfação com o voluntariado, também relacionam a satisfação com as motivações e afirmam que é necessário avaliar a vantagem pessoal que os voluntários obtêm na realização de suas atividades. Alinhados com a teoria funcional, os autores afirmam que essa vantagem pessoal pode ser entendida em termos de satisfação das diferentes motivações que possuem os voluntários (M. Vecina et al., 2009). Brilliant (2008) afirma que a variedade de motivos que levam os indivíduos a praticarem o voluntariado possivelmente relaciona-se com as atividades e papéis desempenhados pelos voluntários. Por exemplo, servir em conselhos de grandes instituições, fornece a oportunidade de aumentar o *status* profissional e estabelecer novos relacionamentos profissionais (*networking*). Considerando que as motivações têm várias dimensões, este estudo sugere que cada dimensão expressa uma hipótese, como observado a seguir:

*H1: Existe uma relação positiva entre a Motivação Valores e a Satisfação com o Voluntariado.*

*H2: Existe uma relação positiva entre a Motivação Proteção e a Satisfação com o Voluntariado.*

*H3: Existe uma relação positiva entre a Motivação Carreira e a Satisfação com o Voluntariado.*

*H4: Existe uma relação positiva entre a Motivação Social e a Satisfação com o Voluntariado.*

*H5: Existe uma relação positiva entre a Motivação Compreensão e a Satisfação com o Voluntariado.*

*H6: Existe uma relação positiva entre a Motivação Aprimoramento e a Satisfação com o Voluntariado.*

## Religião

Okun et al. (2015), ao investigar a interação entre religiosidade, espiritualidade, motivação e voluntariado, constatam que a religiosidade é um preditor da motivação para o voluntariado, a influenciar positivamente o envolvimento do indivíduo com a atividade voluntária. Por sua vez, Penner (2002), em seu modelo teórico sobre a sustentabilidade do

voluntariado, relaciona os valores e crenças religiosas à decisão do indivíduo de se voluntariar. Tienen et al. (2011), ao analisar o papel da religiosidade no comportamento de voluntariado, apresentam evidências de relação positiva entre religião e voluntariado, o que também é demonstrado por Mollidor, Hancock & Pepper (2015) e, mais recentemente, por Graafland (2017). Quanto maior a frequência religiosa, maior o nível de participação em voluntariado (Mollidor et al., 2015). Ao examinar as motivações para o voluntariado empresarial no Brasil, Beú (2010) considera a religião um antecedente importante do processo de voluntariado. A partir das conclusões alcançadas pelos referidos autores, o presente estudo sugere que a religião pode ser identificada não apenas como uma das razões para o envolvimento com a atividade voluntária, mas também uma variável influenciadora da satisfação com o voluntariado. Assim sendo, propõe-se a seguinte hipótese:

*H7: Existe uma relação positiva entre a Religião e a Satisfação com o Voluntariado.*

#### Suporte Empresarial

A satisfação com o voluntariado está diretamente relacionada com o suporte empresarial (Cyr & Dowrick, 1991; Galindo-Kuhn & Guzley, 2001; Gidron, 1983, 1985; Ozminkowski et al., 1991; Paradis & Usui, 1989; Putnam, 1996; M. L. Vecina & Chacón, 2005). Ao estudar as emoções positivas, Vecina & Chacón (2005) relacionaram o apoio emocional da organização com a satisfação do voluntário, sugerindo que a correta manipulação de aspectos organizacionais pode contribuir para a experiência positiva do indivíduo com o voluntariado. Ao estudarem o VE, Robledo et al. (2015) identificam que, quanto maior o grau de envolvimento da empresa em responder às necessidades dos empregados, maior será a satisfação dos mesmos. Isso sugere que a empresa, ao apoiar, incentivar e/ou facilitar a realização do trabalho voluntário do empregado (por exemplo, concessão de algumas horas de trabalho ou provisão de recursos humanos, materiais, financeiros, de comunicação, entre outros), contribuirá para o aumento da satisfação dos empregados voluntários, em outras palavras, para elevar a satisfação do empregado em relação à sua atuação em atividade voluntária.

Galindo-Kuhn & Guzley (2001) também relacionam a satisfação com o voluntariado e o suporte empresarial ao afirmarem que a provisão de recursos educacionais e emocionais contribui para a satisfação do indivíduo em relação às tarefas de voluntariado. Com base na literatura, este estudo propõe a seguinte hipótese:

*H8: Existe uma relação positiva entre o Suporte Empresarial e a Satisfação com o Voluntariado.*

### 3.3.2 Consequentes da Satisfação com o Voluntariado

#### Comprometimento afetivo

Apesar de não ter sido encontrado algum estudo que relacione diretamente satisfação com o voluntariado e comprometimento afetivo, há evidências que apontam para a existência de uma relação positiva entre as duas variáveis. Primeiro, considerando que o VE é uma forma de RSC, é relevante a constatação de Brammer et al. (2007), que as práticas de RSC da empresa impactam de maneira positiva o comprometimento afetivo dos empregados. O estudo anterior de Frank-Alston (2001) sobre o VE também identificou o mesmo impacto. A imagem e reputação da empresa como socialmente responsável, o comportamento de cidadania ética estimulado pelas empresas através da participação do empregado em atividades de voluntariado, os treinamentos oferecidos promovendo oportunidades de crescimento, o desenvolvimento de novas habilidades, o aumento da rede de relacionamentos são exemplos de resultados que influenciam o comprometimento afetivo do empregado com a organização (Brammer et al., 2007). Nesse sentido, é razoável afirmar que, assim como o voluntariado de forma geral contribui para o comprometimento afetivo com a empresa, a satisfação com o voluntariado pode ter semelhante efeito.

Em continuidade, os estudos de Cycyota et al. (2016), Frank-Alston (2001), Low et al. (2017) e Robledo et al. (2015) identificam que o VE impacta positivamente a satisfação com o trabalho (*job satisfaction*). Robledo et al. (2015) comentam que a maioria dos fatores que afetam a satisfação com o trabalho estão presentes nos programas e atividades de VE, de forma que o VE é um fator que contribui positivamente para a melhoria da satisfação com o trabalho. Por sua vez, diversos autores têm identificado que a satisfação com o trabalho impacta positivamente no comprometimento organizacional, e de maneira especial, no comprometimento afetivo (Agarwal & Sajid, 2017; Brammer et al., 2007; Currivan, 1999; Curry, Wakefield, Price, & Mueller, 1986; Cycyota et al., 2016; Malik et al., 2017; Patrick & Sonia, 2012). Embora a satisfação com o trabalho seja uma medida diferente da satisfação com o voluntariado, pode-se entender não apenas que há uma relação positiva entre VE e o comprometimento afetivo, mas também que a satisfação com a atividade voluntária associada à empresa também contribui para o comprometimento

afetivo do empregado, sobretudo porque favorece a percepção positiva sobre a empresa e o fortalecimento do vínculo afetivo com ela, tendo em vista que a atividade voluntária com a qual o indivíduo está satisfeito foi pela empresa apoiada, incentivada e/ou organizada. A partir dessas considerações, com o presente estudo espera-se corroborar a seguinte hipótese: *H9: Existe uma relação positiva entre a Satisfação com o Voluntariado e o Comprometimento Afetivo.*

O comprometimento afetivo exerce um impacto positivo na superação no trabalho (Cullinan, Farrar, & Lowe, 2008; Joelle & Coelho, 2017). O indivíduo mais comprometido tende a empregar maior esforço em seu trabalho, uma vez que a superação no trabalho refere-se à disposição do empregado para enfrentar todas as circunstâncias desafiadoras para a realização das suas tarefas (Licata et al., 2003). Para Lankau, Carlson & Nielson (2006), o comprometimento afetivo e a superação no trabalho são dois construtos que tendem a evoluir juntos. Portanto, propõe-se a hipótese a seguir:

*H13: Existe uma relação positiva entre o Comprometimento Afetivo e a Superação no Trabalho.*

A relação entre o comprometimento afetivo e a satisfação com a vida tem sido pouco investigada. No estudo de Vanaki & Vagharseyyedin (2009), uma relação significativa é observada entre estes dois construtos. Em semelhante direção aponta o estudo de Kumari & Afroz (2013), ao identificar que o comprometimento afetivo do empregados está altamente relacionado com a satisfação com a vida. Portanto, o presente estudo sugere que os empregados que apresentam vínculo emocional e se identificam com a empresa tendem a avaliar positivamente e estar satisfeitos com suas condições de vida.

*H14: Existe uma relação positiva entre o Comprometimento Afetivo e a Satisfação com a Vida.*

A relação entre comprometimento afetivo e rotatividade (*turnover*) tem sido extensivamente estudada na literatura da psicologia organizacional, sendo o comprometimento afetivo apontado como um dos fortes preditores das intenções de deixar a organização e, conseqüentemente, da efetiva saída (A'yunnisa & Sapoto, 2015; N. J. Allen & Meyer, 1996; Fazio, Gong, Sims, & Yurova, 2017; Mehmood, Ahmad, Irum, & Ashfaq, 2016; J.P. Meyer et al., 2002; John P. Meyer & Allen, 1991; Poon, 2012; Steers & Mowday, 1981). Considerando que o comprometimento afetivo está relacionado com a

ligação emocional do empregado com a empresa e, portanto, está associado diretamente com sua identificação e envolvimento com ela, é provável que os empregados comprometidos desejarem continuar na empresa, a fim de contribuir para o alcance de seus objetivos (Bastos, 2010; John P. Meyer & Allen, 1991; Suliman & Iles, 2000). Tendo em vista a literatura sobre a relação entre comprometimento afetivo e permanência na empresa, o presente estudo propõe a seguinte hipótese:

*H15: Existe uma relação positiva entre o Comprometimento Afetivo e a Intenção de Continuar na Empresa.*

### Superação no trabalho

Embora a superação no trabalho tenha sido discutida em diferentes pesquisas (Akgunduz, Bardakoglu, & Alkan, 2015; Harris, Ladik, Artis, & Fleming, 2013; Karatepe & Aga, 2012; Yavas, Karatepe, & Babakus, 2011), trata-se de um construto que merece maiores aprofundamentos. Na literatura, há evidências de que a superação no trabalho contribui positivamente para a satisfação com o trabalho (Harris, 2014; Harris et al., 2006). Por ser influenciada por traços de personalidade (Harris et al., 2006), pode-se presumir que efeitos semelhantes serão encontrados no contexto da atividade voluntária, de modo que a superação no trabalho pode impactar positivamente a satisfação com o voluntariado. Por outro lado, interessa mais a este estudo conhecer o impacto da satisfação com o voluntariado na superação no trabalho. Sabe-se que fatores de ordem externa, como o ambiente e a cultura organizacional, podem influenciar a superação no trabalho (Licata et al., 2003). Uma vez que o VE pode contribuir para a melhoria do ambiente organizacional e da percepção do empregado sobre a empresa, a satisfação com o voluntariado pode também impactar a superação no trabalho. Portanto, o presente estudo propõe a seguinte hipótese:

*H10: Existe uma relação positiva entre a Satisfação com o Voluntariado e a Superação no Trabalho.*

A satisfação com a vida é impactada por traços de personalidade e por estados mentais. Por exemplo, foi verificado que o engajamento no trabalho (*work engagement*) influencia positivamente a satisfação com a vida (Hakanen & Schaufeli, 2012), a qual é também influenciada pela satisfação com o trabalho (Judge & Watanabe, 1993; Mishra, Nielsen, Smyth, & Newma, 2014; Unanue, Gómez, Cortez, Oyanedel, & Mendiburo-

Seguel, 2017). Considerando que a superação no trabalho influencia tanto o engajamento (Karatepe & Aga, 2012) quanto a satisfação no trabalho (Harris, 2014), é razoável presumir que superação no trabalho também impacta positivamente a satisfação com a vida. Segue a hipótese:

*H16: Existe uma relação positiva entre a Superação no Trabalho e a Satisfação com a Vida.*

Na literatura, há evidências de que a superação no trabalho contribui positivamente para a intenção de continuar na empresa (Harris, 2014; Harris et al., 2006). Em ambientes marcados por restrições de recursos, espera-se que os empregados com superação no trabalho (mais engenhosos), sejam menos inclinados ao desejo de saída. Nessa mesma perspectiva, a exigência sobre os empregados com menor superação no trabalho para produção de resultados com pouco apoio e suporte da organização levaria a comportamentos de confronto e possível retirada. Embora a falta de recursos organizacionais possa levar ao *stress* psicológico e à saída dos empregados com menor superação no trabalho, aqueles com maior superação sentem-se mais confortáveis em tais condições (Licata et al., 2003).

A relação entre superação no trabalho e intenções de *turnover* também é identificada no estudo de Karatepe & Aga (2012). Segundo os autores, os empregados que apresentam superação no trabalho são engajados no trabalho e, portanto, tendem a apresentar níveis mais baixos de intenções de saída da empresa. Baseado nesses resultados, propõe-se a seguinte hipótese:

*H17: Existe uma relação positiva entre a Superação no Trabalho e a Intenção de Continuar na Empresa.*

## Satisfação com a vida

Estudos anteriores estabeleceram a relação entre o voluntariado e a satisfação com a vida (Binder & Freytag, 2013; Frank-Alston, 2001; Kwok et al., 2013; Mollidor et al., 2015; Paço & Nave, 2013; M. L. Vecina & Chacón, 2013). Nos Estados Unidos, o voluntariado tem sido associado às emoções positivas e à melhoria do significado da vida (Greenfield & Marks, 2004). No Reino Unido, níveis mais elevados de bem-estar são encontrados nos voluntários em comparação com os não voluntários (Borgonovi, 2008). Outros estudos revelam que o voluntariado regular (praticado mais frequentemente) está

positivamente relacionado ao bem-estar (Meier & Stutzer, 2008) que aumenta ao longo do tempo se o voluntariado regular for mantido (Binder & Freytag, 2013).

Nas empresas, diversos autores têm mencionado que as atividades de voluntariado estão positivamente relacionadas com a satisfação, a felicidade, os sentimentos de alegria e o bem-estar dos empregados (Paço & Nave, 2013; J. L. R. Robledo et al., 2015). Além disso, o VE favorece o sentimento de solidariedade, o qual tem um efeito não somente no ambiente da empresa, mas também nos círculos sociais e familiares do empregado, aumentando a moral do empregado, o que gera um sentimento de satisfação ao ajudar os outros (Observatório de Voluntariado Corporativo, 2013). A partir disso, este estudo sugere que a satisfação do empregado com o voluntariado influenciará a sua satisfação com a vida. Consequentemente, propõe-se a seguinte hipótese:

*H11: Existe uma relação positiva entre a Satisfação com o Voluntariado e a Satisfação com a Vida.*

A satisfação com a vida influencia negativamente a rotatividade (Ghiselli, La Lopa, & Bai, 2001), inclusive quando atua como mediadora da relação entre a rotatividade e a satisfação com o trabalho (Amah, 2009). De outra perspectiva, quando a empresa se preocupa com a saúde e o bem-estar dos empregados, uma relação de confiança é gerada entre empregador e empregado que resulta em alto comprometimento do empregado e alta satisfação com o trabalho, o que, por sua vez, diminui a intenção de *turnover* (Low et al., 2017). A partir desses resultados, o presente estudo sugere que:

*H18: Existe uma relação positiva entre a Satisfação com a Vida e a Intenção de Continuar na Empresa.*

#### Intenção de continuar na empresa

A literatura estabelece a relação positiva entre voluntariado e intenção de continuar na empresa. Os pesquisadores sugerem que empresas com altos níveis de atividades de RSC podem ter alta retenção dos empregados (Carnahan et al., 2017) ou que as atividades do tipo RSC reduzem as intenções de rotatividade (Stewart et al., 2011) e a rotatividade real (Bode et al., 2015). Portanto, a prática interna de RSC tem um papel na redução da intenção de *turnover* dos empregados (Low et al., 2017).

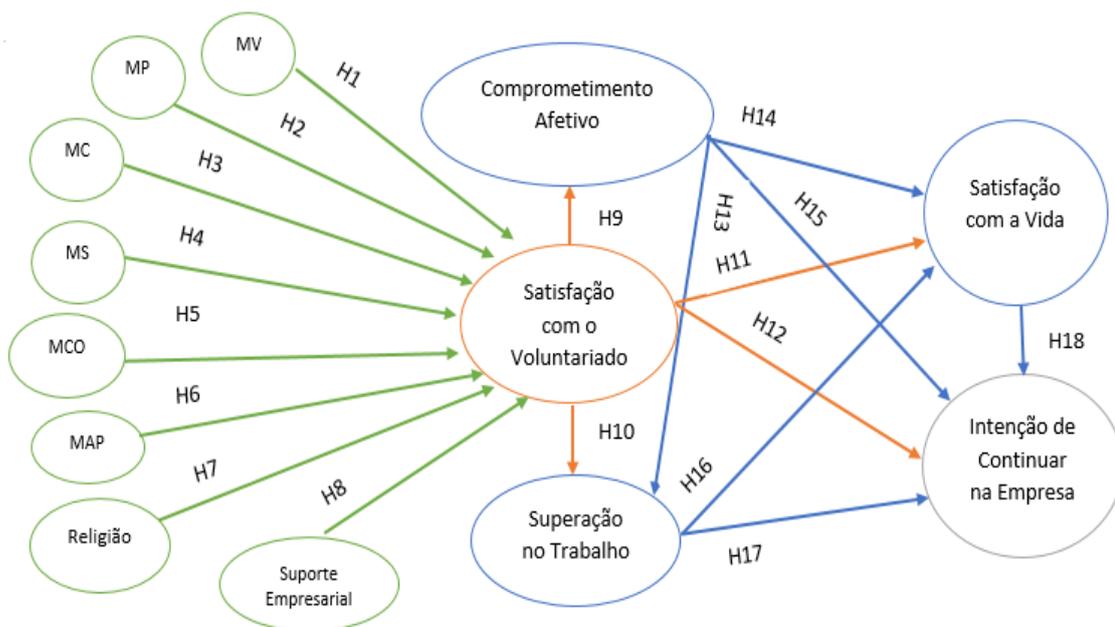
Por outro lado, é constatado que a satisfação com o trabalho é um dos preditores mais fortes da rotatividade (Abouraiá & Othman, 2017; Dávila & Chacón, 2007; Galindo-

Kuhn & Guzley, 2001; Larkin et al., 2016; J.P. Meyer et al., 2002; Pauline, 2011; Tett & Meyer, 1993; Yang, 2008). Fundamentado nessas pesquisas, este estudo sugere que a satisfação do empregado com o voluntariado influenciará a sua intenção de continuar na empresa. Logo, propõe-se a hipótese a seguir:

*H12: Existe uma relação positiva entre a Satisfação com o Voluntariado e a Intenção de Continuar na Empresa*

A seguir, apresenta-se o modelo conceitual de investigação com a indicação das hipóteses acima desenvolvidas.

Figura 3 - Modelo conceitual proposto com as hipóteses deste estudo



### 3.4 Conclusão

Neste capítulo, foi apresentado o modelo conceitual fundamentado em numerosas pesquisas realizadas por diferentes autores, as quais serviram de inspiração para a formulação do problema, a indicação das variáveis e a construção das hipóteses. Ao todo, este estudo contempla 18 hipóteses de investigação. Deste conjunto de hipóteses, serão estudadas 8 variáveis relacionadas aos antecedentes da satisfação com o voluntariado, nomeadamente: motivação valores, motivação proteção, motivação carreira, motivação

social, motivação compreensão, motivação aprimoramento, religião e suporte empresarial. As 4 variáveis restantes do estudo referem-se aos consequentes da satisfação com o voluntariado, sendo elas: comprometimento afetivo, superação no trabalho, satisfação com a vida e a intenção de continuar na empresa.

Por fim, o principal objetivo da pesquisa empírica será perceber a influência ou não das dimensões motivacionais de Clary et al (1998), da religião e do suporte empresarial na satisfação com o voluntariado e o impacto dessa satisfação sobre o comprometimento afetivo, a superação no trabalho, a satisfação com a vida e a intenção de continuar na empresa. Em outras palavras, pretende-se perceber se as motivações que levam o empregado a participar das atividades de voluntariado promovidas pela empresa influenciam a sua satisfação com as mesmas e se a satisfação com o voluntariado promove resultados positivos na vida e no desempenho do indivíduo no trabalho.



## Capítulo 4 – Metodologia da Investigação

### 4.1 Introdução

Neste capítulo abordar-se-á a metodologia utilizada na investigação, apresentando-se os procedimentos adotados para o alcance dos objetivos assim como os instrumentos utilizados para averiguar o comportamento da amostra perante as variáveis investigadas.

Inicia-se o capítulo com a indicação da população e da amostra selecionadas, a exposição do método de recolha de dados com detalhamento da forma de elaboração do questionário, o formato e a terminologia das questões e a indicação das medidas ou escalas adotadas. Em seguida, serão feitos esclarecimentos sobre a aplicação do pré-teste, a inserção dos dados no *software* estatístico e a verificação de erros, para então ser procedida a caracterização da amostra.

Por último, tratar-se-á da componente estatística da metodologia, que contempla o passo a passo das análises utilizadas, com apresentação dos dados estatísticos e de seus resultados. Será também realizada a demonstração da construção final das variáveis, explicada por meio da Análise Fatorial Exploratória - AFE, e a avaliação do modelo de medida, global e em partes, com emprego da Análise Fatorial Confirmatória - AFC.

### 4.2 Seleção da população e amostra

Segundo Marconi & Lakatos (2007), a coleta de informações sobre um ou mais aspectos de um grupo numeroso, isto é, o levantamento de dados de todo o grupo, é uma prática, muitas vezes, impossível. Por esse motivo, adere-se ao uso da amostragem, em que o pesquisador investiga apenas uma parte dessa população ou universo, sendo a população definida como “o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum” e a amostra definida como “uma parcela convenientemente selecionada do universo (população); é um subconjunto do universo” (Marconi & Lakatos, 2007, p. 41).

Visto que os recursos dos pesquisadores (ex. tempo e recursos financeiros) são muitas vezes reduzidos, o processo de amostragem consiste em analisar apenas parte do universo em estudo, de modo que, ao analisar a amostra, o investigador irá propor conclusões e as extrapolar para o universo (Hill & Hill, 2002; Marconi & Lakatos, 2007).

É fundamental, portanto, que a amostra seja a mais representativa possível do todo, com características idênticas às da população. De acordo com Ghiglione & Matalon (2001), uma amostra é representativa nos casos em que as unidades que a constituem foram escolhidas de forma que todos os membros da população tenham a mesma probabilidade de fazer parte da amostra.

Dado que o tema do presente estudo é o VE, definiu-se como população os empregados brasileiros que participam dos programas de voluntariado de suas respectivas empresas. Contudo, uma vez que não foi possível obter uma listagem com todos os elementos dessa população, recorreu-se ao uso de uma amostragem não probabilística por conveniência. Esse tipo de amostragem é uma técnica muito comum que consiste na seleção de uma amostra da população que seja acessível ao pesquisador, a admitir-se que os elementos selecionados de forma não aleatória possam, de algum modo, representar a população (Coutinho, 2014; Prodanov & Freitas, 2013).

Isto posto, a pesquisa foi direcionada aos empregados que participam dos programas de voluntariado de dois grandes e renomados grupos empresariais no Brasil, nomeadamente, o Grupo Algar<sup>35</sup> e o Sistema Integrado Martins - SIM<sup>36</sup>, os quais possuem

---

<sup>35</sup> O grupo Algar teve início em 1930, quando foi fundada a primeira empresa da família Garcia, em Uberlândia-MG. Atualmente, é um dos mais sólidos grupos empresariais do Brasil, atuando nos setores de Tecnologias da Informação e Comunicação - TIC, Agronegócios, Serviços e Turismo. As empresas do grupo Algar servem mais de 2 milhões de clientes, contam com mais de 23 mil empregados e atuam em todo o território brasileiro, além de outros países como a Colômbia, Argentina e México. São elas: Algar Telecom, empresa de telecomunicações há mais de 60 anos no mercado; Algar Tech, há 17 anos oferecendo soluções integradas em TIC + BPO (*Business Process Outsourcing*) no Brasil e na América Latina; Algar Agro com quase 40 anos de história atuando no mercado de soja; Algar Farming é uma empresa produtora de *commodities* agrícolas; Algar Aviation com mais de 40 anos no mercado de aviação a empresa atua na área de venda de aeronaves, prestação de serviços de manutenção e fretamento; Algar Segurança atua há 18 anos no segmento de segurança de empresas, indústrias e residências; COMTEC atua na administração de terminais do Sistema Integrado de Transporte Coletivo Urbano; Grupo Rio Quente fundando em 1979, atua nos segmentos da hospitalidade, do entretenimento, de operações turísticas e de férias por tempo compartilhado; UniAlgar é uma universidade de negócios que apoia a competitividade das empresas Algar por meio da educação. O Grupo também investe no Instituto Algar, há 15 anos responsável pela realização dos programas sociais, gestão dos incentivos fiscais e pela mobilização do programa ambiental corporativo, visando a prática da sustentabilidade.

<sup>36</sup> O Sistema Integrado Martins - SIM, fundado há 60 anos, é líder no segmento atacadista-distribuidor brasileiro. O SIM conta com 4.730 empregados, 3.470 representantes comerciais autônomos, possui 376.850 clientes ativos do atacado, 17.000 itens comercializados, 1.100 veículos próprios e cinco unidades regionais de negócios, presentes nos seguintes estados: Paraíba, Pernambuco, Pará, Bahia e Amazonas. Para atuar em sinergia, foram criados um Banco (Tribanco) destinado a oferecer soluções financeiras; uma universidade corporativa (Universidade Martins do Varejo) para fornecer soluções de gestão e tecnologia; uma empresa de cartões de seguros (Tricard) para soluções de crédito aos consumidores; uma corretora de seguros (Tribanco Seguros) para soluções de proteção do patrimônio e dos ativos; uma rede de varejo (Smart Supermercados) para promover eficiência em marketing e operações aos filiados; um portal de *e-commerce* (efácil) para aproximar os clientes; e uma central de vendas pelo telefone (Televendas) para as soluções de rapidez e facilidades para compras e contato direto do cliente com a empresa. Além de tudo, o SIM conta com o Instituto Alair Martins (IAMAR), responsável diretamente pelas iniciativas de cunho socioambiental que desde 2005 desenvolve ações de projetos educacionais, ações de responsabilidade social e ações comunitárias.

atuação em todo o território nacional. A pesquisa foi enviada por meio eletrônico para 2.871 empregados do Grupo Algar e 338 empregados do SIM. Desse total, obteve-se 331 respondentes, os quais formaram a amostra do estudo. Acredita-se que essa amostra está apta a representar a população alvo por se composta por empregados que atuam no voluntariado nas regiões Norte, Nordeste, Centro-Oeste e Sudeste do Brasil e em sete Estados<sup>37</sup>. Ressalta-se que todas as respostas obtidas foram aproveitadas, uma vez que todas as perguntas do inquérito eram de caráter obrigatório.

### **4.3 Método de recolha de dados**

Elegeram-se o método quantitativo para a recolha de dados. Conforme Marconi & Lakatos (2007), as pesquisas quantitativas, ao utilizar-se de instrumentos padronizados (questionários), são mais adequadas para investigar opiniões e atitudes explícitas e conscientes dos entrevistados. O estabelecimento de hipóteses e a existência na literatura de escalas para medir todos os construtos envolvidos no modelo proposto, permitem o uso do método quantitativo.

Dentre as vantagens apontadas pelo autores Marconi & Lakatos (2007), o uso do questionário neste estudo deu-se especialmente pelas seguintes razões: (1) economia de tempo e obtenção de um grande número de dados, (2) alcance de um maior número de pessoas simultaneamente, (3) abrangência de uma área geográfica mais ampla, (4) obtenção de respostas mais rápidas e mais precisas, (5) maior liberdade nas respostas devido ao anonimato, (6) maior segurança pelo fato de as respostas não serem identificadas e (7) uniformidade na avaliação, em virtude da natureza impessoal do instrumento. E dentre as desvantagens levantadas pelos autores, a principal desvantagem observada nesta pesquisa foi a porcentagem pequena dos questionários respondidos.

Em referência à forma de aplicação do questionário, se por entrevista direta ou por entrevista telefônica, se enviado por correio ou por meio eletrônico há vantagens e desvantagens, as quais dependem do número de casos, do nível de instrução dos respondentes e do tipo de investigação em curso. A tabela 1 apresenta o resumo das principais vantagens e inconvenientes da aplicação de inquéritos por meio do questionário

---

<sup>37</sup> Os sete estados representados na pesquisa são Amazonas e Pará (Região Norte), Maranhão (Região Nordeste), Minas Gerais, São Paulo e Rio de Janeiro (Região Sudeste) e Goiás (Região Centro-Oeste). E as cidades reportadas são: Araguari - MG, Balsas - MA, Belém - PA, Caldas Novas - GO, Campinas - SP, Divinópolis - MG, Franca - SP, Ituiutaba -MG, Manaus - AM, Morrinhos - GO, Patos de Minas - MG, Paulínia - SP, Porto Franco - MA, Ribeirão Preto - SP, Rio de Janeiro - RJ, São Luís - MA, São Paulo - SP, Sumaré - SP, Uberaba - MG, Uberlândia - MG, Valinhos - SP.

eletrônico. Este foi o método de aplicação de inquérito adotado pela presente investigação.

Tabela 1 - Vantagens e desvantagens da aplicação de inquéritos por meio do questionário eletrônico

<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
Fácil de ser administrado; Barato; Rápido; Pode atingir a globalidade; O respondente responde quando lhe convier.	Necessário domínio de computadores; É preciso ter acesso à internet; Devem estar interessados em responder.

Fonte: (Hill, 2014, p. 151)

#### 4.3.1 *Elaboração do questionário*

De acordo com Moreira (2007), o questionário é o instrumento básico para a recolha de informação em um inquérito, caracterizado por um “conjunto de perguntas estandardizadas (de formulação idêntica, lidos literalmente e seguindo-se sempre a mesma ordem ao entrevistar cada inquirido)” (Moreira, 2007, p. 233). Dentre os objetivos a serem alcançados pelo questionário, o autor destaca a verificação de hipóteses, sob a forma de relações entre duas ou mais variáveis e considera que para a elaboração de um bom questionário são necessários: (1) a experiência do investigador, (2) o conhecimento exato da população a que se aplicará o questionário e (3) a clareza do objetivo da pesquisa.

Conforme Marconi & Lakatos (2007), o questionário deve apresentar uma nota explicativa sobre a natureza da pesquisa, sua importância e a necessidade de obter respostas, tentando assim, despertar o interesse do recebedor para que ele responda o questionário no tempo previsto e tenha ciência do que se deseja dele. No que respeita à forma, o questionário, por tratar-se de um procedimento padronizado, deverá ser tendenciosamente composto por perguntas fechadas ou de resposta fixa. No entanto, quando o investigador deseja analisar opiniões e atitudes, recorre-se habitualmente ao uso de perguntas de respostas graduadas realizadas por meio das escalas. Tais procedimentos são especializados na medição da atitude, as quais permitirão conhecer não só a direção da atitude mas também a sua intensidade (Marconi & Lakatos, 2007; Moreira, 2007).

À vista disso, o presente trabalho usou o questionário como instrumento para inquirir os indivíduos da amostra. O questionário foi composto de três seções (páginas). A primeira seção, a introdução do questionário, apresentava um pedido de cooperação no preenchimento do questionário, a razão da aplicação do questionário, uma apresentação

geral curta da natureza geral do questionário, o nome da instituição, uma declaração oficial da confidencialidade das respostas e também da natureza anônima do questionário (Hill, 2014, p. 150). A segunda seção apresentava todas as questões correspondentes às variáveis do estudo, sendo iniciada com uma breve instrução de preenchimento. As perguntas foram apresentadas de forma não aleatória e agrupadas de acordo com as variáveis do estudo: à satisfação com o voluntariado, os seus antecedentes (motivação, religião e suporte empresarial) e as suas consequências (comprometimento afetivo, superação no trabalho, satisfação com a vida e intenção de continuar na empresa). Na terceira e última seção, foram solicitadas informações para uma caracterização do perfil dos entrevistados, especificamente: idade, sexo, estado civil, nível de escolaridade, renda familiar, situação de emprego, cidade onde mora, nome da empresa em que trabalha, função que desempenha na empresa, experiência voluntária anterior e função desenvolvida no trabalho voluntário.

O desenvolvimento do questionário deu-se na plataforma gratuita do Google Docs e o *link* da pesquisa enviado por e-mail aos destinatários, juntamente com um pedido de colaboração. O envio desse e-mail aos empregados voluntários foi realizado pelas próprias empresas participantes desse estudo, evidenciando o apoio e parceria das mesmas com esta pesquisa e minimizando a possibilidade de recebimento do e-mail como *spam*. O envio ocorreu em dois momentos com o objetivo de lembrar o pedido de colaboração com a pesquisa e poder então alcançar o maior número de respondentes dentro do prazo disponível. Para os empregados voluntários do Grupo Algar, a pesquisa foi enviada no dia 8 de maio de 2017 e novamente no dia 25 de maio de 2017. Para os empregados voluntários do SIM foi enviada nas datas 18 de maio de 2017 e, posteriormente, 6 de junho de 2017. A última resposta recebida para o presente estudo deu-se no dia 12 de junho de 2017.

O questionário foi anexado ao final deste trabalho (Anexo I).

#### 4.3.2 *Formato e terminologia das questões*

Para a mensuração da opinião dos inquiridos, utilizou-se perguntas de resposta graduada ou perguntas que formam escala. Adotou-se o uso da escala de *Likert* conhecida como “um dos formatos mais utilizados quando se deseja perguntar várias questões que partilham as mesmas opções de resposta” (Moreira, 2007, p. 241). Esse procedimento, segundo Carmo e Ferreira (2008) consiste na apresentação de proposições, onde os inquiridos devem, numa escala de 1 a 5, ou no formato que melhor se adapte ao estudo,

escolher a opção que melhor represente a sua opinião. A escala utilizada no estudo foi de 1 a 7, com seus significados apresentados em seguida: 1 = discordo totalmente, 2 = discordo, 3 = discordo levemente, 4 = nem concordo, nem discordo, 5 = concordo levemente, 6 = concordo e 7 = concordo totalmente. A escolha dessa escala deu-se por ser a mais consensual e a mais utilizada pela maioria dos autores para a mensuração das respostas.

As demais questões, referentes aos dados pessoais, foram elaboradas no formato de múltipla escolha de modo que os inquiridos deveriam escolher apenas a alternativa que melhor se ajustasse à sua opinião. Algumas questões, a exemplo de idade e cidade, eram abertas, de resposta curta. O formato de múltipla escolha geralmente apresenta as seguintes vantagens: (1) o mesmo quadro de referência para todos os inquiridos, (2) a rapidez e a comodidade de registro, (3) a possibilidade de centrar as respostas dos inquiridos nas opções consideradas relevantes e relacionadas com a questão colocada, (4) a imediata possibilidade de gravação das respostas no computador e (5) a possibilidade de melhor comparação das respostas (Moreira, 2007). Por conseguinte, a opção do formato em múltipla escolha permite que o investigador acesse informações mais precisas, completas, de fácil interpretação e codificação.

#### *4.3.3 Medidas utilizadas*

As medidas apresentadas a seguir referem-se ao conjunto de variáveis latentes que se encontram no modelo conceitual desta pesquisa. De acordo com Marôco (2014, p. 9), “as variáveis latentes, fatores ou construtos, são variáveis não diretamente observáveis ou mensuráveis, sendo a sua ‘existência’ indicada pela sua manifestação em variáveis indicadoras ou manifestas”. Segundo o mesmo autor, as variáveis manifestas são as “variáveis medidas, manipuladas ou observadas diretamente”. Os itens utilizados para medir cada uma das variáveis já foram traduzidos e adaptados dos trabalhos originais de diferentes autores. Assim sendo, foi feita uma análise comparativa relativamente às traduções existentes em português, com o auxílio de um especialista em língua inglesa e de dois doutores da área de gestão e da área de marketing. As análises foram importantes para buscar a melhor redação para o contexto desta pesquisa, de forma que a compreensão e relevância das questões apresentadas fossem pertinentes para o problema e hipóteses.

Posteriormente, serão apresentadas algumas conclusões acerca da fiabilidade e validade de cada uma das variáveis latentes, isto é, uma análise da qualidade dos dados obtidos com este processo de mensuração. No entanto, o objetivo é apresentar cada uma

das variáveis consideradas ao longo deste estudo, a indicar suas respectivas definições conceituais e operacionais. De acordo com Richardson (2008), as definições conceituais consistem em definições mais amplas no que se refere ao conceito e à sua relevância para o entendimento e análise do estudo em questão, enquanto as definições operacionais referem-se às métricas adotadas para a quantificação, isto é, os itens da escala.

### Satisfação com o Voluntariado

Variável	Autor	Conceito	Itens
Satisfação com o voluntariado ( <i>General volunteer satisfaction</i> )	(E. G. Clary et al., 1998; Omoto & Snyder, 1995)	Maior satisfação significa voluntários que gostam do seu trabalho e acreditam em sua importância e são capazes de fazê-lo mesmo em momentos difíceis.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Eu estou gostando da minha experiência no voluntariado.</li> <li>2. Minha experiência no voluntariado tem sido pessoalmente recompensadora.</li> <li>3. Minha experiência de voluntariado com a instituição tem valido a pena.</li> <li>4. Eu tenho tido a oportunidade de fazer uma importante contribuição através do voluntariado nesta instituição.</li> <li>5. Eu tenho feito muitas coisas boas através do voluntariado nesta instituição.</li> </ol>

### Motivações para o Voluntariado

Variável	Autor	Conceito	Itens
Motivações para o voluntariado ( <i>volunteer's motivations</i> )	(E. G. Clary et al., 1998)	A pessoa se voluntaria a fim de expressar ou desempenhar valores importantes, tais como humanitarismo e ajuda aos menos afortunados.	Valores ( <i>values</i> ) <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Eu me preocupo com aqueles menos afortunados do que eu.</li> <li>2. Eu verdadeiramente me preocupo com os beneficiários das ações voluntárias que pratico.</li> <li>3. Eu sinto compaixão pelas pessoas necessitadas.</li> <li>4. Eu sinto que é importante ajudar os outros.</li> <li>5. Eu posso fazer algo por uma causa que é importante para mim.</li> </ol>

		<p>O voluntário tem o objetivo de ganhar experiência relacionada à carreira através do voluntariado.</p>	<p>Carreira (<i>career</i>)</p>	<p>6. O voluntariado pode me ajudar a “abrir as portas” do lugar onde eu gostaria de trabalhar.  7. Eu posso fazer novos contatos que podem ajudar meus negócios ou carreira.  8. Trabalhar como voluntário me permite explorar diferentes opções de carreira.  9. O voluntariado me ajudará a prosperar na minha escolha profissional.  10. A experiência de voluntariado será boa para meu currículo.</p>
		<p>O voluntariado permite que a pessoa fortaleça suas relações sociais.</p>	<p>Social (<i>social</i>)</p>	<p>11. Tenho amigos que são voluntários.  12. Pessoas das quais sou próximo querem que eu trabalhe como voluntário.  13. Pessoas que conheço compartilham um interesse em serviço comunitário.  14. Outras pessoas com as quais eu sou próximo valorizam muito o serviço comunitário.  15. O voluntariado é uma atividade importante para as pessoas que eu conheço melhor.</p>
		<p>O indivíduo usa o voluntariado para reduzir sentimentos negativos, tais como culpa, ou resolver problemas pessoais.</p>	<p>Proteção (<i>protective</i>)</p>	<p>16. Não importa o quanto eu tenho me sentido mal, o voluntariado me ajuda a esquecer isto.  17. Por meio do voluntariado eu me sinto menos sozinho.  18. Realizar trabalho voluntário me alivia de</p>

			alguma culpa que sinto por ser mais afortunado que outros. 19. O voluntariado me ajuda a trabalhar meus problemas pessoais. 20. O voluntariado é uma boa fuga dos meus próprios problemas.
		O voluntário busca aprender mais sobre o mundo e/ou exercitar habilidades que não são frequentemente usadas.	Compreensão ( <i>understanding</i> ) 21. Eu posso aprender mais sobre a causa para a qual estou trabalhando como voluntário. 22. O voluntariado me permite obter uma nova perspectiva sobre as coisas. 23. O voluntariado me ajuda a aprender coisas novas através da experiência direta, da prática, “colocando a mão na massa”. 24. Eu posso aprender como lidar com uma variedade de pessoas. 25. Eu posso explorar meus próprios pontos fortes.
		O indivíduo busca crescer e se desenvolver psicologicamente por meio do ambiente do voluntariado.	Aprimoramento ( <i>enhancement</i> ) 26. O voluntariado me faz sentir importante. 27. O voluntariado aumenta minha autoestima. 28. O voluntariado me faz sentir útil (porque outros precisam de mim). 29. O voluntariado me faz sentir melhor comigo mesmo. 30. O voluntariado é um caminho para fazer novas amizades.

## Religião

Variável	Autor	Conceito	Itens
Religião	(Beú, 2010)	Valores e práticas disseminados pela religião. Razões religiosas que explicam o envolvimento com o voluntariado.	1. A minha religião incentiva o voluntariado. 2. Ajudar as pessoas voluntariamente faz-me sentir mais próximo de Deus. 3. No voluntariado identifiquei uma oportunidade de praticar minha religião.

Relativamente ao contexto brasileiro, é importante um esclarecimento. Embora a utilização do termo “Deus” possa levantar alguma controvérsia em razão da diversidade de religiões e de crenças, o último levantamento do IBGE (2012) aponta que aproximadamente 90% da população brasileira se identifica com uma fé monoteísta (a fé cristã, sobretudo católicos e evangélicos), e os demais grupos religiosos, apesar de suas diferentes doutrinas, aproximam-se do monoteísmo, seja em função do seu conteúdo originário (a exemplo do deísmo espírita) ou por força do sincretismo fortemente presente no país (como aquele encontrado em diferentes partes do país, que envolve o catolicismo e as religiões de matriz africana). Além disso, é comum a utilização do termo “Deus” em referência a um ser supremo, divindade superior, energia cósmica, força maior, entre outros, o qual está presente tanto em diferentes religiões institucionalizadas quanto em expressões de espiritualidade individual, as quais são discutidas por Okun et al. (2015).

## Suporte Empresarial para o Voluntariado

Variável	Autor	Conceito	Itens
Suporte da empresa para o voluntariado de empregados ( <i>Company support for employee volunteering</i> )	(Gatignon-Turnau & Mignonac, 2015)	Percepções do empregado acerca da qualidade do tratamento que recebe da organização em retribuição ao esforço que despende no seu trabalho. Essas percepções baseiam-se na frequência, intensidade e sinceridade das manifestações organizacionais de aprovação, elogio, retribuição material e social ao esforço dos empregados em suas atividades.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. A empresa em que trabalho permite que eu realize algumas de minhas atividades voluntárias durante meu expediente.</li> <li>2. A empresa em que trabalho facilita a comunicação e troca de informações entre os empregados que são voluntários.</li> <li>3. A empresa em que trabalho responde favoravelmente aos meus pedidos de financiamento (ex. pedido de patrocínio) relacionados às atividades voluntárias.</li> <li>4. A empresa em que trabalho facilita para que eu utilize seus recursos (materiais, financeiros, canais de comunicação interna, pessoas, etc.) nas minhas atividades voluntárias.</li> <li>5. A empresa em que trabalho encoraja meu supervisor para facilitar a realização de minhas atividades voluntárias.</li> <li>6. A empresa em que trabalho se envolve com as atividades voluntárias por mim realizadas.</li> <li>7. A empresa em que trabalho está disposta a fazer esforços para apoiar minhas atividades voluntárias.</li> </ol>

## Comprometimento Afetivo com a Empresa

Variável	Autor	Conceito	Itens
Comprometimento afetivo ( <i>Affective commitment</i> )	Adaptado de (John P. Meyer, Allen, & Smith, 1993)	Reflete o desejo de manter a participação na organização, a qual se desenvolve amplamente como resultado de experiências de trabalho que criam sentimentos de conforto e competência pessoal.	<ol style="list-style-type: none"><li>1. A empresa onde trabalho tem um grande significado pessoal para mim.</li><li>2. Eu realmente me sinto parte da empresa onde trabalho.</li><li>3. Eu sinto orgulho de fazer parte da empresa onde trabalho.</li><li>4. Eu me sinto “emocionalmente ligado” a empresa onde trabalho.</li><li>5. Eu sinto que os problemas da empresa onde trabalho também me pertencem.</li><li>6. Eu me sinto “parte da família” na empresa onde trabalho.</li><li>7. Eu vejo a empresa onde trabalho genuinamente preocupada com seus empregados.</li></ol>

## Superação no Trabalho

Variável	Autor	Conceito	Itens
Superação no trabalho ( <i>Job resourcefulness</i> )	(Licata et al., 2003)	A capacidade que os indivíduos têm em superar os obstáculos relacionados com o trabalho.	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Eu sou uma pessoa muito empreendedora na execução do meu trabalho na empresa.</li><li>2. Eu sou uma pessoa muito criativa para encontrar formas de fazer o meu trabalho na empresa.</li><li>3. Eu tenho orgulho em conseguir fazer com que as coisas aconteçam mesmo quando há dificuldades.</li><li>4. Eu sou criativo quando se trata de ultrapassar barreiras no meu trabalho na empresa.</li></ol>

## Satisfação com a Vida

Variável	Autor	Conceito	Itens
Satisfação com a vida ( <i>Life Satisfaction; Subjective well-being</i> )	(Diener et al., 2009; W. Pavot & Diener, 1993)	Avaliações cognitivas e afetivas de uma pessoa sobre a sua própria vida. Essas avaliações incluem reações emocionais aos eventos, bem como julgamentos cognitivos de satisfação e realização.	1. Em quase todos os aspectos, minha vida está próxima do ideal. 2. As condições da minha vida são excelentes. 3. Eu estou satisfeito com minha vida. 4. Até o momento, eu tenho alcançado as coisas mais importantes que quero na vida. 5. Se eu pudesse viver novamente minha vida, eu mudaria quase nada.

## Intenção de Continuar na Empresa

Variável	Autor	Conceito	Itens
Intenção de permanecer ( <i>Intention to remain; turnover</i> )	Adaptado de (J. R. Jones & Harter, 2005)	É a probabilidade identificada pelos empregados de permanecerem em determinada organização.	1. Eu pretendo continuar trabalhando nesta empresa apenas por mais um ano. 2. Eu pretendo desenvolver minha carreira profissional na empresa em que trabalho hoje. 3. Eu não tenho nenhuma intenção de sair da empresa em que trabalho hoje.

### 4.4 Aplicação do Pré-teste

O questionário precisa ser testado antes de sua utilização definitiva através da sua aplicação a uma pequena população escolhida com características semelhantes à população em estudo. De acordo com Marconi & Lakatos (2007), “a análise de dados, após a tabulação, evidenciará possíveis falhas existentes: inconsistência ou complexidade das questões; ambiguidade ou linguagem inacessível; perguntas supérfluas ou que causem embaraço ao informante; se as questões obedecem a determinada ordem ou se são muito numerosas etc.” (Marconi & Lakatos, 2007, p. 100). Ainda segundo os autores, o pré-teste serve para verificar três importantes elementos: (1) *Fidedignidade* - Qualquer pessoa que o aplique obterá sempre os mesmos resultados, (2) *Validade* - Os dados recolhidos são necessários à pesquisa e (3) *Operatividade* - Vocabulário acessível e significado claro.

Moreira (2007) afirma que o objetivo do pré-teste é comprovar se as perguntas

fazem sentido, sendo compreendidas e provocando as respostas esperadas; verificar se a categorização e a codificação das respostas estão corretas; conferir se a sequência lógica e a duração estão adequadas; e por fim, constatar se as instruções são suficientes. O autor também acrescenta que a aplicação do pré-teste permite identificar a porcentagem aproximada de “não-respostas”, a idoneidade do quadro amostral utilizado na investigação, a preparação dos entrevistados e o tempo e o custo aproximado do trabalho de campo.

À vista disso, aplicou-se um pré-teste em uma pequena amostra de 20 indivíduos com as mesmas características da população alvo deste estudo. Um dos principais objetivos foi averiguar a compreensão de cada questão, uma vez que a maioria delas foram traduzidas do inglês, a língua original de praticamente todas as escalas utilizadas neste estudo (exceto a escala de religião). A forma de aplicação do pré-teste foi por meio digital, através do envio de e-mail com o pedido de colaboração e o *link* da pesquisa. As respostas recebidas foram positivas e de acordo com o esperado pela investigação e algumas poucas alterações foram feitas, como demonstradas a seguir.

O tempo médio indicado para o preenchimento do inquérito foi de 10 minutos, informação acrescentada na parte introdutória do questionário (carta explicativa). Outro acréscimo de informação na carta explicativa foi referente ao uso das palavras “empresa” e “instituição”. O objetivo foi deixar claro que o uso das duas palavras foi intencional, buscando diferenciar o trabalho remunerado (empresa) do trabalho voluntário (instituição). O texto na íntegra:

*“Para maior clareza e entendimento de algumas perguntas, é importante ressaltar que a palavra ‘empresa’ é usada para caracterizar a organização em que você atua como trabalhador remunerado e a palavra ‘instituição’ é usada para caracterizar a organização em que você atua como voluntário.”*

Algumas perguntas sofreram pequenas alterações na redação, com o objetivo de conferir maior clareza e facilitar o entendimento pelo público-alvo. A questão referente à função social da motivação, especificamente “Os meus amigos são voluntários” foi alterada para “Tenho amigos que são voluntários”. Entendeu-se que a primeira forma da questão apresentava uma ideia de totalidade, o que poderia invalidar a resposta desejada. Certas questões continham a expressão “minha empresa”, por exemplo: “A minha empresa se envolve com as atividades voluntárias por mim realizadas”. Apesar de as pessoas utilizarem coloquialmente a expressão “minha empresa” em referência ao local onde trabalham, optou-se por adotar a expressão “a empresa em que trabalho”, por ser mais clara e objetiva.

#### 4.5 Inserção dos dados no *software* estatístico e verificação de erros

Após a finalização da recolha de dados, o próximo passo foi a introdução dos dados no *software* estatístico IBM SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) versão 22, cuja licença de utilização foi fornecida e autorizada pela Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, o que possibilitou formar a base de dados e proceder às análises estatísticas. Criou-se siglas com o objetivo de identificar e visualizar mais facilmente as questões e suas respectivas variáveis na base de dados. Em relação a verificação de existência de erros, não foi constatado *outliers* nem *missing values*, o que permitiu dar prosseguimento com a caracterização da amostra.

#### 4.6 Caracterização da amostra

Neste subtópico apresentar-se-á a caracterização da amostra. O perfil dos inquiridos baseou-se nas informações de idade, sexo, estado civil, nível de escolaridade, renda familiar, situação de emprego, função que desempenha na empresa e experiência voluntária anterior.

Tabela 2 - Perfil dos inquiridos: idade

<b>Idade</b>	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Frequência Relativa</b>
Até 19 anos	8	2,4%
De 20 a 29 anos	109	33,0%
De 30 a 39 anos	123	37,3%
De 40 a 49 anos	67	20,3%
De 50 a 59 anos	19	5,8%
Mais de 60 anos	4	1,2%
<b>Subtotal</b>	<b>330</b>	<b>100,0%</b>
Não resposta	1	
<b>Total</b>	<b>331</b>	

<b>Idade (média)</b>	<b>34 anos de idade</b>
<b>Idade (mínima)</b>	<b>19 anos de idade</b>
<b>Idade (máxima)</b>	<b>62 anos de idade</b>

No que diz respeito à idade (tabela 2), dos 331 indivíduos considerados na amostra, 330 responderam esta questão<sup>38</sup>. Após a análise da estrutura das idades dos inquiridos, verificou-se que a maioria dos respondentes (70,3%) tinha entre 20 e 39 anos de idade. Mais especificamente, observou-se que 109 indivíduos (33%) tinham uma idade compreendida entre os 20 e 29 anos de idade e 123 indivíduos (37,3%) entre os 30 e 39 anos de idade. Na tabela acima apresentada, observa-se apenas 8 indivíduos (2,4%) com idade até 19 anos, sendo essa a menor idade alcançada pela pesquisa. Com idade compreendida entre 40 e 49 anos, houve 67 indivíduos (20,3%), e entre 50 e 59 anos, responderam 19 indivíduos (5,8%). Acima dos 60 anos de idade, responderam 4 indivíduos (1,2%), sendo 62 anos a idade do respondente mais velho. Por fim, destaca-se que a idade média dos 330 respondentes foi 34 anos de idade.

Tabela 3 - Perfil dos inquiridos: sexo

<b>Sexo</b>	<b>Frequência absoluta</b>	<b>Frequência relativa</b>
Feminino	207	62,5%
Masculino	124	37,5%
<b>Total</b>	<b>331</b>	<b>100,0%</b>

Em relação ao sexo (tabela 3), dos 331 respondentes a maior parte pertencia ao sexo feminino, mais especificamente, 62,5% da amostra, o que equivale a 207 mulheres, enquanto 37,5% (124 indivíduos) era do sexo masculino.

Tabela 4 - Perfil dos inquiridos: estado civil

<b>Estado Civil</b>	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Frequência Relativa</b>
Solteiro	125	37,8%
Casado	188	56,8%
Divorciado	16	4,8%
Viúvo	2	0,6%
<b>Total</b>	<b>331</b>	<b>100,0%</b>

Quanto ao estado civil (tabela 4), pode-se verificar que 188 indivíduos (56,8%) eram casados, 125 indivíduos (37,8%) eram solteiros, 16 indivíduos (4,8%) eram

---

<sup>38</sup> O campo idade no questionário era aberto para resposta curta e de caráter obrigatório. Dos 331 inquiridos, 330 responderam com a idade exata e apenas 1 inquirido respondeu com um intervalo de idade diferente do adotado pelo trabalho e, por isso, decidiu-se considerar que houve uma não resposta.

divorciados e 2 indivíduos (0,6%) eram viúvos. Talvez a predominância de indivíduos casados se deva ao fato de a maior parte dos respondentes ter uma idade acima de 25 anos.

Tabela 5 - Perfil dos inquiridos: nível de escolaridade

<b>Nível de escolaridade</b>	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Frequência Relativa</b>
Ensino Médio	25	7,6%
Curso Técnico	13	3,9%
Ensino Superior Incompleto	80	24,2%
Ensino Superior Completo	110	33,2%
Especialização	97	29,3%
Mestrado	5	1,5%
Doutorado	1	0,3%
<b>Total</b>	<b>331</b>	<b>100,0%</b>

No que diz respeito ao nível de escolaridade (tabela 5), verificou-se na amostra que mais da metade dos indivíduos (64,3%) possuíam ensino superior completo, sendo que, deste grupo, 110 indivíduos (33,2%) possuíam apenas ensino superior completo, 97 indivíduos (29,3%) possuíam especialização, 5 indivíduos (1,5%) mestrado e 1 indivíduo (0,3%) doutorado. Verificou-se também que 25 indivíduos (7,6%) possuíam ensino médio, 13 indivíduos (3,9%) possuíam curso técnico e 80 indivíduos (24,2%) ensino superior incompleto. Provavelmente a predominância de indivíduos com maior nível de escolaridade se deva ao fato de a maioria dos respondentes ser composta de profissionais.

Tabela 6 - Perfil dos inquiridos: renda familiar

<b>Renda Familiar</b>	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Frequência Relativa</b>
De 1 a 3 salários-mínimos	106	32,0%
De 3 a 6 salários-mínimos	131	39,6%
De 6 a 10 salários-mínimos	56	16,9%
Acima de 10 salários-mínimos	38	11,5%
<b>Total</b>	<b>331</b>	<b>100,0%</b>

Outra informação para a caracterização da amostra refere-se à renda familiar (tabela 6). Foi verificado que, dos 331 respondentes, 106 indivíduos (32%) possuíam renda familiar compreendida entre 1 a 3 salários-mínimos, 131 indivíduos (39,6%) entre 3 a 6 salários-mínimos, 56 indivíduos (16,9%) entre 6 a 10 salários mínimos e 38 indivíduos (11,5%) recebiam acima de 10 salários-mínimos.

Tabela 7 - Perfil dos inquiridos: situação de emprego

Situação de Emprego	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Tempo Integral	290	87,6%
Tempo Parcial	41	12,4%
<b>Total</b>	<b>331</b>	

Quanto à situação de emprego (tabela 7), não foram verificadas respostas ao inquérito por parte de indivíduos desempregados ou aposentados, o que demonstra que todos os respondentes tinham um vínculo empregatício, como esperado. Dos 331 inquiridos, a grande maioria, isto é, 290 indivíduos (87,6%) trabalhavam em regime de tempo integral, sendo que apenas 41 indivíduos (12,4%) trabalhavam em regime de tempo parcial.

Tabela 8 - Perfil dos inquiridos: função que desempenha na empresa

Função que desempenha na Empresa	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Administrador/Gerente	38	11,5%
Diretor de Departamento	4	1,2%
Chefe de Serviço <sup>39</sup>	14	4,2%
Coordenador	11	3,3%
Analista <sup>40</sup>	75	22,7%
Operador <sup>41</sup>	100	30,2%
Outros <sup>42</sup>	89	26,8%
<b>Total</b>	<b>331</b>	<b>100,0%</b>

Relativamente à função desempenhada na empresa, tabela 8, dos 331 respondentes, 38 indivíduos (11,5%) eram administradores/gerentes, 4 indivíduos (1,2%) eram diretores de departamento, 14 indivíduos (4,2%) eram chefes de serviço, 11 indivíduos (3,3%) eram coordenadores, 75 indivíduos (22,7%) eram analistas, 100 indivíduos (30,2%) trabalhavam em funções de nível operacional e 89 indivíduos (26,8%) atribuíram-lhe outra função.

<sup>39</sup> Foram incluídas nessa categoria as funções como supervisor, líder de produção e gestor de vendas.

<sup>40</sup> Devido ao grande número de pessoas que caracterizaram sua função desempenhada na empresa de “Analista”, acrescentou-se mais essa profissão.

<sup>41</sup> Foram incluídas nesta categoria as funções de nível operacional como operador de televendas ou teletendimento, técnico, comprador e vendedor.

<sup>42</sup> A resposta “não se aplica” era destinada para os respondentes desempregados e aposentados. Como não houve essa situação de emprego como resposta, supõe-se que os respondentes entenderam a opção “não se aplica” igual à opção “outros”. Por esse motivo, as respostas da categoria “não se aplica” e da categoria “outros” foram agrupadas. Das funções reportadas na opção “outros” destaca-se: estagiário, assistente administrativo, auxiliar de vendas, especialista financeiro, advogado, secretário, auditor, líder de equipe, líder de torre civil, engenheiro de *software*, engenheiro ambiental, consultor interno, agente de relacionamento, educador empresarial e fiscal de operações.

Tabela 9 - Perfil dos inquiridos: experiência voluntária anterior

<b>Experiência Voluntária Anterior</b>	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Frequência Relativa</b>
Sim	246	74,3%
Não	85	25,7%
<b>Total</b>	<b>331</b>	<b>100,0%</b>

Tendo em vista que o inquérito foi enviado aos empregados cadastrados no programa de voluntariado da empresa, buscou-se conhecer se os respondentes tinham alguma experiência voluntária anterior às atividades voluntárias por eles desenvolvidas por intermédio da empresa. Conforme a tabela 9, observa-se que a grande maioria dos respondentes, ou seja, 246 indivíduos (74,3%) responderam sim à afirmação de que já possuíam experiência voluntária anterior e apenas 85 indivíduos (25,7%) responderam não.

#### **4.7 Análise estatística dos dados**

Neste subtópico, serão abordados e explicados todos os métodos utilizados nas diversas análises desenvolvidas, bem como os dados estatísticos, os passos para a execução dos mesmos e as suas conclusões. Em função da presente investigação estar baseada no Modelo das Equações Estruturais - MEE, a análise dos dados foi realizada com recurso ao *software* estatístico IBM SPSS AMOS (versão 22)<sup>43</sup>. Este programa é uma extensão ao *software* estatístico SPSS e, conseqüentemente, o banco de dados em SPSS é reconhecido pelo AMOS.

Conforme Lisboa et al. (2012, p. 388), “os MEE combinam as técnicas de regressão múltipla e de análise fatorial, e são particularmente úteis quando se pretende estudar simultaneamente múltiplas relações entre variáveis, em que certa variável se assume como variável dependente numa relação estabelecida no modelo e depois se converte numa variável independente em relações posteriores do modelo”.

Segundo Marôco (2014, p. 3), a Análise de Equações Estruturais - AEE “é uma técnica de modelação generalizada, utilizada para testar a validade de modelos teóricos que definem relações causais, hipotéticas, entre variáveis. Estas relações são representadas por parâmetros que indicam a magnitude do efeito que as variáveis, ditas independentes, apresentam sobre outras variáveis, ditas dependentes, num conjunto composto de

<sup>43</sup> AMOS - Analysis of Moments Structures. De acordo com Marôco (2014, p. 92), “o AMOS, da autoria de James Arbuckle, pretende ser um sistema de fácil utilização para a especificação e modelação generalizada da estrutura relacional de momentos amostrais (médias, variâncias e covariâncias)”.

hipóteses respeitantes a padrões de associações entre as variáveis no modelo”. O autor afirma que a possibilidade de considerar, em simultâneo, vários tipos de variáveis é uma característica única da análise de modelos de equações estruturais, o que justifica a escolha do MEE como modelo adotado nesta investigação, modelo inclusive extremamente popular nas ciências sociais e humanas atualmente.

#### 4.7.1 *Inversão de item*

A escala de “Intenção de continuar na empresa” continha um item cujo sentido conceitual se encontrava oposto ao dos restantes, isto é, um item media a intenção à curto prazo enquanto os outros dois itens da escala mediam a intenção à longo prazo. Por esse motivo, o item referente ao curto prazo teve seus valores invertidos para que não houvesse distorções nos valores do Alpha de Cronbach.

#### 4.7.2 *Análise Fatorial Exploratória*

A análise fatorial, conforme Marôco (2014, p. 179), “é uma técnica de modelação linear geral, cujo objetivo é identificar um conjunto reduzido de variáveis latentes (fatores ou construtos) que expliquem a estrutura correlacional observada entre um conjunto de variáveis manifestas (itens). A sua classificação em dois tipos, Análise Fatorial Exploratória - AFE e a Análise Fatorial Confirmatória - AFC, é dada de acordo com a inexistência ou existência, *a priori*, de hipóteses sobre a estrutura correlacional.

A AFE é usada quando não se tem informação prévia sobre estrutura fatorial que pode explicar as correlações entre as variáveis manifestas, recorrendo à rotação de fatores, a qual permite explorar padrões estruturais, isto é, quais variáveis latentes são responsáveis pelo comportamento de quais variáveis manifestas. Segundo Damásio (2012), é preciso primeiramente, durante o processo de implementação da AFE, observar se a matriz de dados é passível de fatoração, o que, comumente é realizado por meio de dois métodos de avaliação, a saber, o critério de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e o Teste de Esfericidade de Bartlett (Dziuban & Shirkey, 1974). Ambos métodos indicam a adequação dos dados para a realização da análise fatorial.

O índice de KMO ou índice de adequação da amostra é um teste estatístico que sugere a proporção de variância dos itens que pode estar sendo explicada por uma variável latente. Quanto mais próximo de 1 melhor o resultado, ou seja, mais adequada é a amostra

à aplicação da análise fatorial. Veja a interpretação detalhada dos valores do KMO na tabela 10. Já o Teste de Esfericidade de Bartlett avalia em que medida a matriz de (co) variância é similar a uma matriz-identidade, o que indicaria que não há correlação entre os dados. O teste também avalia a significância geral de todas as correlações em uma matriz de dados. Se os valores forem inferiores a 0,05 significa que existe a possibilidade de fatoração dos dados em função da rejeição da hipótese nula, isto é, que a matriz de dados é parecida com a matriz identidade (Damásio, 2012).

Tabela 10 - Interpretação dos valores do KMO

<b>KMO</b>	<b>Análise fatorial</b>
1 – 0,9	Muito boa
0,8 – 0,9	Boa
0,7 – 0,8	Média
0,6 – 0,7	Razoável
0,5 – 0,6	Má
< 0,5	Inaceitável

Fonte: (Pestana & Gageiro, 2014, p. 521)

De acordo com Pestana & Gageiro (2014), a situação ideal na análise fatorial corresponde à existência de poucos fatores comuns e de uma pequena contribuição dos fatores únicos. O programa IBM SPSS usa vários métodos de rotação das variáveis de modo que os fatores sejam mais facilmente interpretáveis ao maximizá-los: torna os *loadings* (pesos) elevados ainda maiores e os *loadings* baixos ainda menores, de modo a eliminar os *loadings* intermediários. Nesta investigação, utilizou-se o método de rotação ortogonal *Varimax*. Segundo os autores, “a rotação ortogonal produz fatores que não se correlacionam entre si, os quais são interpretados a partir dos seus pesos (*loadings*), que variam entre -1 e +1 e de modo específico, a *Varimax* minimiza o número de variáveis com elevados *loadings* num fator, obtendo uma solução na qual cada componente principal se aproxima de -1 ou +1, no caso de existir associação entre ambas, ou de zero, no caso de ausência de associação linear. Caso os fatores estejam correlacionados a rotação ortogonal transforma-os em fatores independentes, não correlacionados” (Pestana & Gageiro, 2014, p. 524).

Realizados os testes mencionados anteriormente (os resultados serão apresentados adiante, no subtópico “Constituição final das variáveis”, e podem ser visualizados na tabela 12), procedeu-se à análise da consistência interna dos fatores, definida como a proporção da variabilidade nas respostas que resulta de diferenças (de opiniões) nos inquiridos

(Pestana & Gageiro, 2014). Para isso, utilizou-se o Alpha de Cronbach, que segundo os autores trata-se de uma das medidas mais usadas para verificar a consistência interna de um grupo de variáveis (itens), sendo definida como “a correlação que se espera obter entre a escala usada e outras escalas hipotéticas do mesmo universo, com igual número de itens, que meçam a mesma característica” (Pestana & Gageiro, 2014, p. 531). O coeficiente obtido varia entre 0 (não-fiabilidade) e 1 (fiabilidade) (Moreira, 2007). A seguir, na Tabela 11, apresenta-se detalhadamente os valores e suas respectivas interpretações.

Tabela 11 - Interpretação dos valores do Alpha de Cronbach

Valor	Consistência Interna
Alpha superior a 0,9	Muito boa
Alpha entre 0,8 e 0,9	Boa
Alpha entre 0,7 e 0,8	Razoável
Alpha entre 0,6 e 0,7	Fraca
Alpha < 0,6	Inadmissível

Fonte: (Pestana & Gageiro, 2014, p. 531)

#### 4.7.3 Constituição final das variáveis

A constituição final das variáveis é apresentada a seguir, na tabela 12.

Tabela 12 - Constituição final das variáveis

Variáveis	Dimensões		Itens	Alpha de Cronbach	KMO	Teste de Bartlett	% Variância Explicada
<b>Dimensões motivacionais do voluntariado</b>	6	Valores	MV1, MV2, MV3, MV4, *a	0,775	0,888	0,00	68,050
		Carreira	MC1, MC2, MC3, MC4, MC5	0,919			
		Social	MS1, MS2, MS3,	0,832			

			MS4, MS5				
		Proteção	MP1, MP2, MP3, MP4, MP5	0,836			
		Compreensão	MCO1, MCO2, MCO3, MCO4, MCO5	0,872			
		Aprimoramento	MAP1, MAP2, MAP3, MAP4, <b>*b</b>	0,851			
<b>Religião</b>	1	R1, R2, R3		0,793	0,701	0,00	71,350
<b>Satisfação com o Voluntariado</b>	1	SV1, SV2, SV3, SV4, SV5		0,898	0,811	0,00	72,067
<b>Suporte Empresarial para o Voluntariado</b>	1	SE1, SE2, SE3, SE4, SE5, SE6, SE7		0,910	0,885	0,00	65,296
<b>Comprometiment o Afetivo com a empresa</b>	1	CA1, CA2, CA3, CA4, CA5, CA6, CA7		0,923	0,904	0,00	70,484
<b>Superação no Trabalho profissional</b>	1	ST1, ST2, ST3, ST4		0,881	0,796	0,00	73,960
<b>Satisfação com a Vida</b>	1	SVD1, SVD2, SVD3, SVD4, SVD5		0,856	0,851	0,00	64,603
<b>Intenção de Continuar na Empresa</b>	1	ICE1, ICE2, ICE3		0,834	0,718	0,00	75,640

**\*a: o item MV5 foi excluído, dada sua baixa capacidade explicativa.**

**\*b: o item MAP5 foi excluído, dada sua baixa capacidade explicativa.**

A partir da constituição final das variáveis por meio da AFE, verificou-se a confiabilidade da estrutura fatorial por meio do Alpha de Cronbach. Os resultados foram

favoráveis, estando todos próximos ou acima de 0,8, o que significa que os itens possuem uma consistência interna boa.

Os testes de adequação da matriz da base de dados apresentaram resultados satisfatórios para todas as variáveis. Quanto ao índice de KMO, todas as variáveis apresentaram valores superiores a 0,7, indicando que a análise fatorial pode ser realizada por haver uma boa correlação entre as variáveis. Para o Teste de Esfericidade de Bartlett, todos os resultados foram inferiores a 0,05, sendo todos, de modo específico, iguais a 0,00, assumindo que existe correlação entre as variáveis.

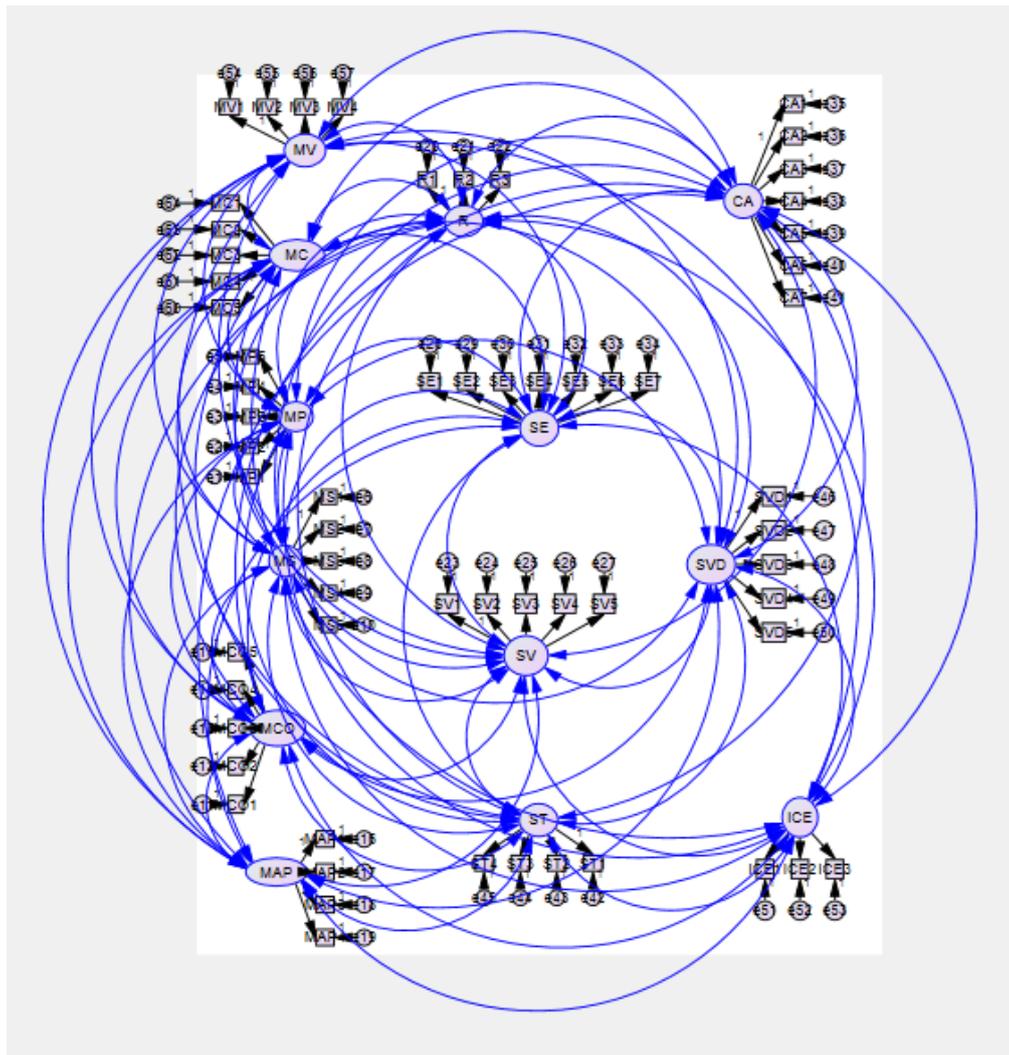
Em relação à variância explicada, todos os valores encontram-se acima de 64%, o que significa que todas as variáveis são consideradas significativas na explicação dos dados. Destaca-se ainda que dois itens da escala de motivação foram extraídos por serem considerados de baixa capacidade explicativa.

#### *4.7.4 Análise Fatorial Confirmatória*

AFC é usada quando se tem informação prévia sobre estrutura fatorial, servindo, essencialmente, para confirmar padrões estruturais, isto é, se determinadas variáveis latentes são responsáveis pelo comportamento de determinadas variáveis manifestas específicas de acordo com uma determinada teoria (Marôco, 2014). Geralmente, segundo o mesmo autor, a AFC é a técnica adotada para avaliar a qualidade de ajustamento de um modelo de medida teórico à estrutura correlacional observada entre as variáveis manifestas (itens).

Segundo Lisboa et al. (2012), o MEE envolve dois aspectos fundamentais: a preocupação em medir as variáveis latentes (modelo de medida) e a preocupação em analisar as relações de causalidade entre essas mesmas variáveis (modelo estrutural). Pode-se afirmar, de um ponto de vista formal, que o modelo geral da AFC se refere ao modelo de medida do MEE. Conforme Marôco (2014, p. 19), o modelo de medida “define a forma como os construtos hipotéticos ou variáveis latentes são operacionalizados pelas variáveis observadas ou manifestas”. O modelo de medida inicial proposto pode ser visualizado na figura 3. A seguir, proceder-se-á à análise da qualidade do ajustamento do modelo no seu conjunto, e posteriormente, à análise da qualidade do modelo de medida.

Figura 4 - Modelo de medida inicial



#### 4.7.5 Análise da qualidade do ajustamento do modelo no seu conjunto

Marôco (2014, p. 43) afirma que “a fase de avaliação da qualidade do modelo tem como objetivo avaliar o quão bem o modelo teórico é capaz de reproduzir a estrutura correlacional das variáveis manifestas na amostra sob estudo”. A seguir, na tabela 13, serão apresentados os resultados de algumas das medidas mais utilizadas para avaliar a precisão do ajustamento: Qui-Quadrado  $\chi^2$ ; *Comparative Fit Index* (CFI); *Tucker-Lewis Fit Index* (TLI); *Incremental Fit Index* (IFI) e *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA).

Tabela 13 - Estatísticas e índices de qualidade de ajustamento

<b>Estatística</b>	<b>Valores de referência</b>		<b>Autores</b>
$\chi^2$	-	Quanto menor, melhor	(Marôco, 2014)
$\chi^2/gl$	> 5	Ajustamento mau	(Marôco, 2014)
	]2;5]	Ajustamento sofrível	
	]1;2]	Ajustamento bom	
	~ 1	Ajustamento muito bom	
CFI	< 0,8	Ajustamento mau	(Marôco, 2014)
TLI	[0,8;0,9[	Ajustamento sofrível	
	[0,9;0,95[	Ajustamento bom	
	$\geq 0,95$	Ajustamento muito bom	
IFI	$\geq 0,95$	Ajustamento muito bom	(Lisboa et al., 2012)
RMSEA	> 0,10	Ajustamento inaceitável	(Marôco, 2014)
	]0,05;0,10]	Ajustamento aceitável	
	$\leq 0,05$	Ajustamento muito bom	

A reespecificação do modelo também foi realizada com o objetivo de melhorar significativamente o ajustamento do modelo em estudo. Por meio dos Índices de Modificação (*Modification Indices*) existentes nas maiorias dos *softwares*, pratica-se essa reespecificação que, segundo Marôco (2014, p. 58), “consiste na modificação do modelo eliminando vias não significativas; libertando parâmetros anteriormente fixos, fixando parâmetros anteriormente livres; e ou correlacionando erros de medida”.

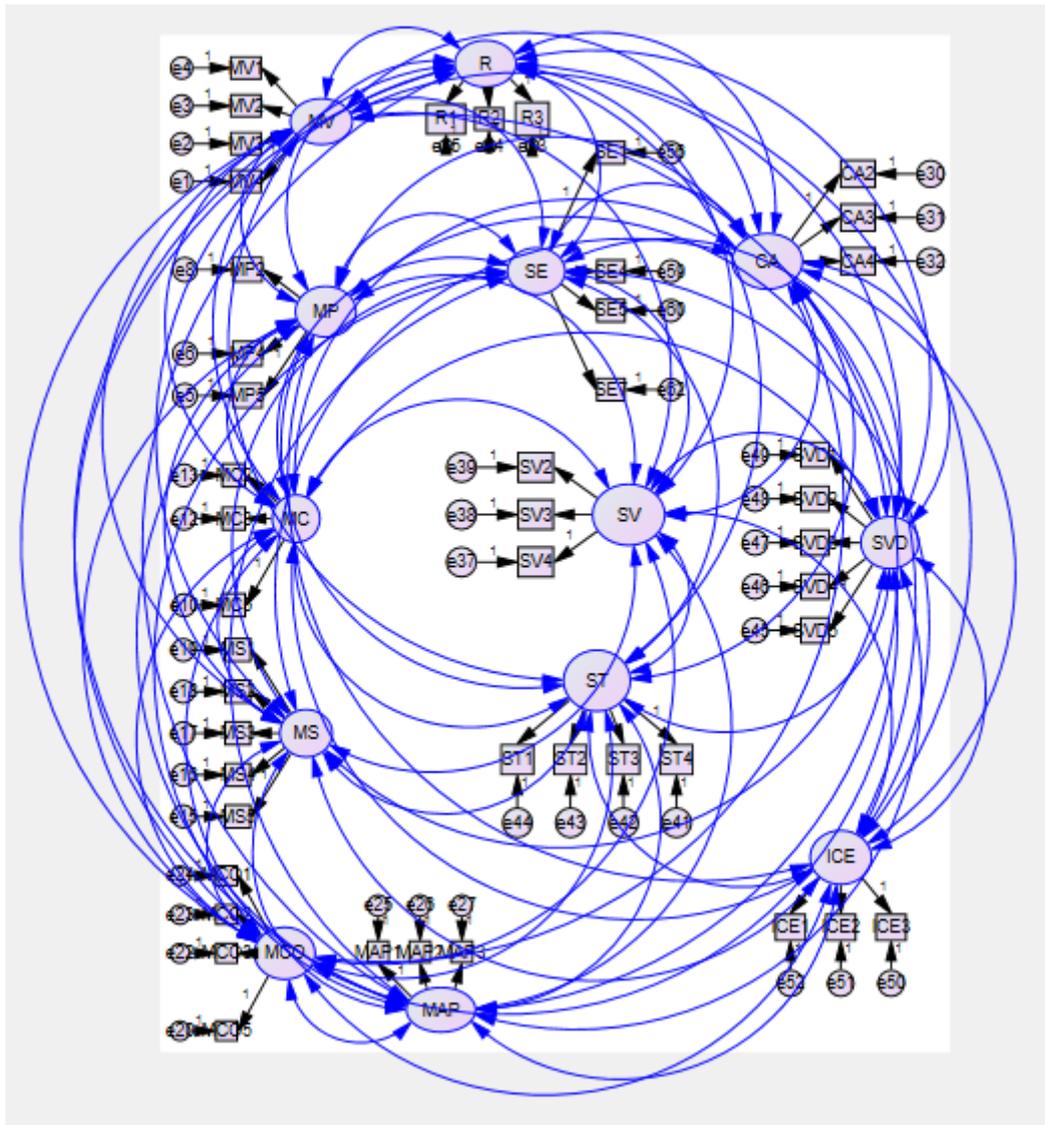
Após a análise dos índices de modificação que levaram à eliminação de 15 itens na base de dados, os valores obtidos para os indicadores estão apresentados a seguir, na tabela 14:

Tabela 14 - Fit da AFC após análise dos índices de modificação

<b>Fit Global</b>	<b>Amostra</b>
$\chi^2$	1636,00
gl	956
IFI	0,920
TLI	0,908
CFI	0,918
RMSEA	0,046

Após a análise dos dados da tabela acima representada, no que se refere ao modelo de medida, verificou-se que este apresenta estatísticas e índices reveladores de um bom ajustamento:  $\chi^2 = 1636$ ,  $gl = 956$ ,  $\chi^2/gl = 1,71$ ,  $IFI = 0,92$ ,  $TLI = 0,908$ ,  $CFI = 0,918$ ,  $RMSEA = 0,046$ . O modelo de medida após a análise dos índices de modificação é apresentado em seguida, na figura 4.

Figura 5 - Modelo de medidas após análise dos índices de modificação



#### 4.7.6 Análise da qualidade do modelo de medida

Em conformidade com Marôco (2014), além de um bom ajustamento global, o modelo precisa ainda apresentar um bom ajustamento local. Para tanto, após a avaliação do ajustamento do modelo no seu conjunto, realizou-se a avaliação do modelo de medida,

cujo propósito foi perceber como as variáveis latentes foram medidas pelos indicadores previamente selecionados para efeitos da sua medição. Foram utilizadas as seguintes medidas de ajuste local: fiabilidade de medida das variáveis latentes e indicadores e análise da validade discriminante (Lisboa et al., 2012).

Primeiramente em relação à análise da fiabilidade de medida das variáveis latentes e indicadores, apresentar-se-á, no âmbito do modelo conceitual apresentado, a fiabilidade de cada indicador, a fiabilidade de cada variável latente e a variância média extraída. Segundo Marôco (2014), a fiabilidade de um indicador refere-se à propriedade de consistência e reprodutibilidade da medida.

*Fiabilidade de medida de cada indicador (Individual-Item Reliability)*

Este indicador é frequentemente chamado de coeficiente de correlação múltiplo ( $R^2$ ) e consiste na avaliação do grau de correlação ao quadrado entre as variáveis latentes e cada um dos seus indicadores. De acordo com Marôco (2014, p. 57), “de uma forma geral, valores de  $R^2$  inferiores a 0.25 (o fator explica menos de 25% da variância da variável manifesta) indicam possíveis problemas de ajustamento local com esta variável”. Esta condição é verificada para todos os itens presentes na AFC final, de modo que todos os valores apresentados são superiores a 0,60, admitindo-se, portanto, que o indicador de fiabilidade de medida individual é bom (os dados estão apresentados na tabela 15). Esta análise no programa estatístico AMOS é designada por SRW (*Standardized Regression Weights*).

Tabela 15 - Resultados da Análise Fatorial Confirmatória

<b>Itens de cada variável</b>	<b>SRW</b>	<b>C.R.</b>
<b>MV – Motivação Valores</b>		
MV1 - Eu me preocupo com aqueles menos afortunados do que eu.	0,681	12,763
MV2 - Eu verdadeiramente me preocupo com os beneficiários das ações voluntárias que pratico.	0,635	11,700
MV3 - Eu sinto compaixão pelas pessoas necessitadas.	0,745	14,311
MV4 - Eu sinto que é importante ajudar os outros.	0,710	13,453
<b>MP – Motivação Proteção</b>		
MP2 - Por meio do voluntariado eu me sinto menos sozinho.	0,693	13,214
MP4 - O voluntariado me ajuda a trabalhar meus problemas pessoais.	0,852	17,164
MP5 - O voluntariado é uma boa fuga dos meus próprios problemas.	0,705	13,498

<b>MC – Motivação Carreira</b>		
MC2 - Eu posso fazer novos contatos que podem ajudar meus negócios ou carreira.	0,835	17,574
MC3 - Trabalhar como voluntário me permite explorar diferentes opções de carreira.	0,832	17,484
MC5 - A experiência de voluntariado será boa para meu currículo.	0,809	16,819
<b>MS – Motivação Social</b>		
MS1 - Tenho amigos que são voluntários.	0,642	12,262
MS2 - Pessoas das quais sou próximo querem que eu trabalhe como voluntário.	0,624	11,848
MS3 - Pessoas que conheço compartilham um interesse em serviço comunitário.	0,802	16,559
MS4 - Outras pessoas com as quais eu sou próximo valorizam muito o serviço comunitário.	0,811	16,809
MS5 - O voluntariado é uma atividade importante para as pessoas que eu conheço melhor.	0,717	14,181
<b>MCO – Motivação Compreensão</b>		
MCO1 - Eu posso aprender mais sobre a causa para a qual estou trabalhando como voluntário.	0,614	11,717
MCO2 - O voluntariado me permite obter uma nova perspectiva sobre as coisas.	0,828	17,575
MCO3 - O voluntariado me ajuda a aprender coisas novas através da experiência direta, da prática, “colocando a mão na massa”.	0,850	18,254
MCO5 - Eu posso explorar meus próprios pontos fortes.	0,760	15,539
<b>MAP – Motivação Aprimoramento</b>		
MAP1 - O voluntariado me faz sentir importante.	0,779	15,991
MAP2 - O voluntariado aumenta minha autoestima.	0,890	19,305
MAP3 - O voluntariado me faz sentir útil (porque outros precisam de mim).	0,690	13,586
<b>CA – Comprometimento Afetivo com a Empresa</b>		
CA2 - Eu realmente me sinto parte da empresa onde trabalho.	0,897	20,331
CA3 - Eu sinto orgulho de fazer parte da empresa onde trabalho.	0,887	19,974
CA4 - Eu me sinto “emocionalmente ligado” a empresa onde trabalho.	0,739	15,206
<b>SV – Satisfação com o Voluntariado</b>		
SV2 - Minha experiência no voluntariado tem sido pessoalmente recompensadora.	0,752	15,065
SV3 - Minha experiência de voluntariado com a instituição tem valido a pena.	0,848	17,767
SV4 - Eu tenho tido a oportunidade de fazer uma importante contribuição através do voluntariado nesta instituição.	0,775	15,700
<b>ST – Superação no Trabalho Profissional</b>		
ST1 - Eu sou uma pessoa muito empreendedora na execução do meu trabalho na empresa.	0,794	16,778
ST2 -. Eu sou uma pessoa muito criativa para encontrar formas de fazer o meu trabalho na empresa.	0,869	19,250
ST3 - Eu tenho orgulho em conseguir fazer com que as coisas aconteçam mesmo quando há dificuldades.	0,704	14,177
ST4 - Eu sou criativo quando se trata de ultrapassar barreiras no meu trabalho na empresa.	0,876	19,482

<b>SVD – Satisfação com a Vida</b>		
SVD1 - Em quase todos os aspectos, minha vida está próxima do ideal.	0,719	14,375
SVD2 - As condições da minha vida são excelentes.	0,816	17,200
SVD3 - Eu estou satisfeito com minha vida.	0,838	17,900
SVD4 - Até o momento, eu tenho alcançado as coisas mais importantes que quero na vida.	0,726	14,576
SVD5 - Se eu pudesse viver novamente minha vida, eu mudaria quase nada.	0,631	12,119
<b>ICE – Intenção de Continuar na Empresa</b>		
ICE1 - Eu pretendo continuar trabalhando nesta empresa apenas por mais um ano.	0,686	13,385
ICE2 - Eu pretendo desenvolver minha carreira profissional na empresa em que trabalho hoje.	0,882	18,776
ICE3 - Eu não tenho nenhuma intenção de sair da empresa em que trabalho hoje.	0,806	16,575
<b>R – Religião</b>		
R1 - A minha religião incentiva o voluntariado.	0,767	14,887
R2 - Ajudar as pessoas voluntariamente faz-me sentir mais próximo de Deus.	0,722	13,787
R3 - No voluntariado identifiquei uma oportunidade de praticar minha religião.	0,782	15,243
<b>SE – Suporte Empresarial para o Voluntariado</b>		
SE1 - A empresa em que trabalho permite que eu realize algumas de minhas atividades voluntárias durante meu expediente.	0,650	12,696
SE4 - A empresa em que trabalho facilita para que eu utilize seus recursos (materiais, financeiros, canais de comunicação interna, pessoas, etc...) nas minhas atividades voluntárias.	0,789	16,548
SE5 - A empresa em que trabalho encoraja meu supervisor para facilitar a realização de minhas atividades voluntárias.	0,880	19,492
SE7 - A empresa em que trabalho está disposta a fazer esforços para apoiar minhas atividades voluntárias.	0,827	17,735

#### *Fiabilidade de cada variável latente (Composite Reliability - CR)*

Este indicador, conhecido por fiabilidade compósita, serve para medir a forma como cada uma das variáveis latentes estão a ser medidas pelos seus respectivos indicadores (Lisboa et al., 2012). De acordo com Hair et al. (2010), é usual sugerir-se valores acima de 0,7 para que se possa aceitar a hipótese da fiabilidade de cada variável latente. Após a análise deste indicador, verificou-se que todos os construtos utilizados no modelo conceitual respeitam o critério estipulado por Hair et al. (2010), veja os resultados na tabela 16.

Outro aspecto importante a se considerar no que se refere à fiabilidade são os Alphas de Cronbach. De modo geral, um instrumento ou teste é classificado como tendo

fiabilidade apropriada quando o alpha é pelo menos 0,7 (Marôco & Garcia-Marques, 2006). Destaca-se o fato de todos os construtos utilizados verificarem esta condição base (os resultados do alpha de Cronbach, diagonal em negrito, estão apresentados na tabela 16).

*Variância Média Extraída (Average Variance Extracted - AVE)*

Este indicador, conforme Lisboa et al. (2012, p. 436) “avalia a proporção da variância dos indicadores afetos à medição de uma determinada variável latente explicada por essa variável latente”. De acordo com Hair et al. (2010), é usual sugerir-se valores acima de 0,5 para que se possa aceitar a hipótese da fiabilidade. Após a análise deste indicador, verificou-se que todos os construtos utilizados no modelo conceitual respeitaram esse critério estipulado pelos autores, com exceção da variável “Motivação Valores” que apresenta um valor de 0,482, o qual, no entanto, está próximo do valor desejado, podendo afirmar, portanto, que os indicadores são representantes dos construtos. Os resultados da AVE são apresentados a seguir, na tabela 16.

Tabela 16 - Desvio Padrão, Matriz de Correlações e Alpha de Cronbach – CFA final

Variáveis	DP	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	X12	X13	CR	AVE
Motivação Valores (X1)	0,35	<b>0,775</b>													0,787	0,482
Motivação Proteção (X2)	1,41	0,155	<b>0,787</b>												0,796	0,568
Motivação Carreira (X3)	1,49	0,092	0,511	<b>0,864</b>											0,865	0,681
Motivação Social (X4)	1,11	0,303	0,316	0,297	<b>0,832</b>										0,844	0,523
Motivação Compreensão (X5)	0,84	0,510	0,451	0,297	0,303	<b>0,834</b>									0,851	0,591
Motiv. Aprimoramento (X6)	1,21	0,274	0,616	0,567	0,294	0,594	<b>0,824</b>								0,832	0,625
Comprometimen. Afetivo (X7)	0,95	0,331	0,079	0,162	0,304	0,248	0,309	<b>0,856</b>							0,881	0,712
Satisfação c/ o Voluntar. (X8)	1,02	0,431	0,357	0,318	0,370	0,530	0,517	0,452	<b>0,829</b>						0,835	0,628
Superação no Trabalho (X9)	0,95	0,383	0,177	0,210	0,351	0,277	0,352	0,572	0,396	<b>0,881</b>					0,886	0,662
Satisfação com a Vida (X10)	0,94	0,185	0,052	0,063	0,214	0,144	0,163	0,409	0,128	0,394	<b>0,856</b>				0,864	0,562
Inten. de Cont. na Emp. (X11)	1,36	0,194	0,096	0,093	0,285	0,157	0,193	0,668	0,277	0,441	0,328	<b>0,834</b>			0,836	0,633
Religião (X12)	1,64	0,468	0,347	0,327	0,43	0,325	0,365	0,333	0,439	0,201	0,213	0,182	<b>0,793</b>		0,801	0,574
Suporte Empresarial (X13)	1,02	0,377	0,199	0,205	0,339	0,363	0,381	0,623	0,553	0,352	0,376	0,299	0,336	<b>0,865</b>	0,869	0,626

Nota: DP: Desvio Padrão; Diagonal em negrito: Alpha de Cronbach; CR: Fiabilidade Compósita; AVE: Variância Média Extraída.

No que diz respeito às medidas de ajuste local, abordar-se-á em seguida a questão da validade discriminante.

#### *Validade discriminante*

Este indicador, segundo Lisboa et al. (2012, p. 436) “avalia a extensão com que os indicadores afetos à medição de variáveis latentes diferentes se encontram correlacionados entre si e, conseqüentemente, a extensão com que as variáveis latentes independentes se encontram correlacionadas entre si”. De acordo com os autores, para que uma determinada variável latente cumpre o requisito da validade discriminante “deve existir uma correlação significativamente superior entre os indicadores afeto à sua medição do que entre estes e os que estão afetos à medida de uma outra variável latente” (Lisboa et al., 2012, p. 437).

Nas palavras de Marôco (2014, p. 184), a validade discriminante “avalia se os itens que refletem um fator não estão correlacionados com outros fatores, *i.e.*, os fatores, definidos por cada conjunto de itens, são distintos”. Segundo o autor, “a validade é a propriedade do instrumento ou escala de medida que avalia se esta mede ou operacionaliza o construto ou variável latente, que, realmente, se pretende avaliar” (Marôco, 2014, p. 183).

Entre os procedimentos para se verificar se a validade discriminante fica demonstrada está a comparação da correlação entre as variáveis latentes com a variância média extraída (Lisboa et al., 2012). Pode concluir-se pela validade discriminante das variáveis latentes se a correlação ao quadrado entre elas for inferior à variância média extraída (Fornell & Larcker, 1981).

Ao considerar que as correlações ao quadrado entre as variáveis são inferiores à variância média extraída (*AVE*) para todas as variáveis, conclui-se pela existência de validade discriminante. Veja os resultados no Anexo II.

## **4.8 Conclusão**

No decorrer deste capítulo apresentou-se a metodologia da investigação. Após a seleção da população e amostra, foi descrita a estrutura do inquérito com os itens que compuseram as diferentes variáveis consideradas no modelo de investigação. Destacou-se a importância da aplicação do pré-teste, a verificação de erros após a inserção dos dados no programa estatístico e, por fim, foi apresentada a caracterização dos indivíduos que formaram a amostra do presente estudo.

Na sequência, procedeu-se à análise fatorial por meio da realização de dois tipos de análises: a Análise Fatorial Exploratória - AFE e a Análise Fatorial Confirmatória - AFC. A primeira, AFE, permitiu concluir que os resultados (alpha de Cronbach, índice de KMO, teste de esfericidade de

Bartlett e a variância explicada) mostraram-se todos significativos. A segunda, AFC, permitiu verificar a qualidade do ajustamento do modelo no seu conjunto, bem como a qualidade do modelo de medida. Por meio desta análise, concluiu-se que o modelo de medida, tanto global (*Fit Global*) como local (avaliação dos itens, das variáveis e da validade discriminante), estava de acordo com os critérios recomendados pela literatura.

Após a verificação do modelo de medida e a comprovação de que o modelo de medida em investigação possui uma avaliação positiva, isto é, trata-se de um bom modelo, partir-se-á para a avaliação do modelo estrutural, a qual será demonstrada no próximo capítulo por meio da apresentação dos resultados.

## Capítulo 5 – Apresentação dos Resultados

### 5.1 Introdução

Neste capítulo, apresentar-se-á os principais resultados obtidos a partir das análises estatísticas. Inicialmente, será exibida a análise descritiva das variáveis do estudo, a qual permite prever o comportamento médio da amostra em relação às variáveis deste estudo. Posteriormente, será exibido a estimação do modelo e em seguida, apresentar-se-á o teste das hipóteses levantadas para os antecedentes e as consequências da satisfação com o voluntariado. Por fim, será apresentada uma discussão dos resultados, a encerrar o capítulo com um resumo geral dos mesmos.

### 5.2 Análise descritiva das variáveis

A análise descritiva das variáveis é apresentada a seguir, na tabela 17.

Tabela 17 - Análise descritiva das variáveis

Variável	Média	Desvio-Padrão
Motivação Valores	6,5695	0,52736
Motivação Proteção	4,2193	1,46477
Motivação Carreira	4,8054	1,60691
Motivação Social	5,3934	1,17873
Motivação Compreensão	6,1831	0,86981
Motivação Aprimoramento	5,7689	1,20770
Religião	5,4441	1,53866
Suporte Empresarial para o Voluntariado	5,4588	1,26372
Satisfação com o Voluntariado	6,0356	0,98057
Comprometimento Afetivo	5,9987	1,02332
Superação no Trabalho Profissional	5,9486	0,91350
Satisfação com a Vida	5,4979	1,00548
Intenção de Continuar na Empresa	5,9134	1,3836

Por meio da análise descritiva das variáveis (tabela 17) é possível conhecer os limites máximos e mínimos das respostas, bem como analisar os valores médios e os respectivos desvio-padrão atingidos por cada variável de acordo com o valor atribuído pelos inquiridos. Esta análise

permite caracterizar a amostra, prevendo o seu comportamento médio em relação às variáveis do modelo de investigação.

Tendo em vista que a escala utilizada no estudo foi a escala de *Likert* de 1 a 7, sendo 1 = discordo totalmente e 7 = concordo totalmente, a maioria das variáveis apontaram valores médios acima de 5, sendo a “Motivação Valores” a variável mais valorizada pelos inqueridos (6,5695), seguido da variável “Motivação Compreensão” (6,1831). A variável “Motivação Valores”, obteve entre todas as variáveis, o maior valor em relação ao limite mínimo de resposta (3,50), e consequentemente, o menor desvio-padrão, evidenciando a importância dada pelos inqueridos à essa variável neste estudo. Os valores médios mais baixos foram atribuídos às variáveis “Motivação Proteção” e “Motivação Carreira”. Vale ressaltar que o desvio-padrão destas duas variáveis foram altos, o que evidencia uma falta de unanimidade entre os inqueridos em relação às respostas, as quais alcançaram os extremos, sendo 1 para o valor mínimo e 7 para o valor máximo.

A “Religião” mostrou-se também como razão motivadora para o engajamento em atividade voluntária (5,4441). Verificou-se a existência de um grau forte de “Suporte Empresarial” (5,4588) reconhecido pelo empregado relativamente ao desenvolvimento do VE. Por fim, constatou-se que os empregados apresentam Satisfação com o Voluntariado (6,0356), uma vez que esta variável foi muito bem valorizada pelos participantes da pesquisa.

Assim, por meio da análise dos dados, pôde-se concluir que os participantes do inquérito valorizaram todas as variáveis presentes no estudo, uma vez que a média dos valores apresentados representam um alto grau de identificação e concordância com as questões apresentadas.

### 5.3 Resultados do ajustamento do modelo estrutural

A seguir, na tabela 18, são apresentados os resultados obtidos através da estimação do Modelo de Equações Estruturais - MME, após estabelecidas as hipóteses propostas na investigação.

Tabela 18 - Níveis de ajustamento do modelo estrutural

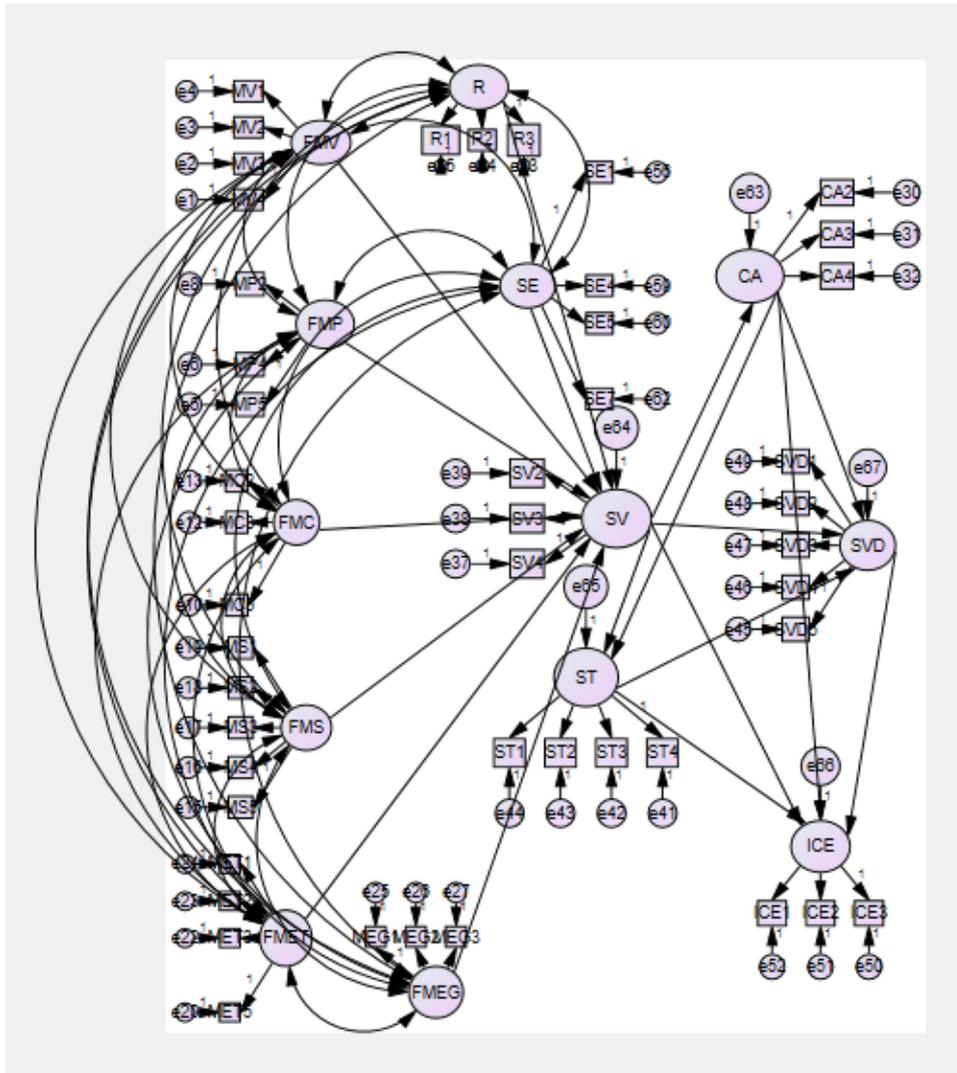
<i>Model Fit</i>	<i>Amostra</i>
$\chi^2$	1770,061
gl	988
IFI	0,907
TLI	0,897
CFI	0,906
RMSEA	0,049

Embora alguns valores do *Fit* do modelo estrutural tenham sofrido uma diminuição, pode-se afirmar que este apresenta estatísticas e índices reveladores de um ajustamento adequado:  $\chi^2 =$

1770,061,  $gl = 988$ ,  $\chi^2/gl = 1,79$ ,  $IFI = 0,92$ ,  $TLI = 0,908$ ,  $CFI = 0,918$ ,  $RMSEA = 0,046$ .

Após a análise dos valores do *Fit* e verificado que todos eles estão dentro dos parâmetros normativos (tabela 13, tópico 4.7.5), apresentando, portanto, valores considerados bons, de um modo geral, concluiu-se que o modelo estrutural final obtido é o apresentado a seguir, na figura 5.

Figura 6 - Modelo estrutural



### 5.4 Teste de hipóteses

Abaixo, a tabela 19 apresenta o resultado do teste de hipóteses. Os valores de SRW e P serão apresentados para fundamentar as hipóteses a serem testadas com o objetivo de conseguir confirmar se estas possuem ou não significância estatística.

Tabela 19 - Resultado do teste de hipóteses

			Hip	SRW	P	SUP/N SUP
Motivação Valores	→	Satisfação com o Volunt.	H1	0,096	0,0985	N SUP
Motivação Proteção	→	Satisfação com o Volunt.	H2	-0,013	0,43	N SUP
Motivação Carreira	→	Satisfação com o Volunt.	H3	0,028	0,3415	N SUP
Motivação Social	→	Satisfação com o Volunt.	H4	0,08	0,089	N SUP
Motivação Compreensão	→	Satisfação com o Volunt.	H5	0,176	*	SUP
Motivação Aprimoramento	→	Satisfação com o Volunt.	H6	0,194	*	SUP
Religião	→	Satisfação com o Volunt.	H7	0,122	*	SUP
Suporte Empresarial	→	Satisfação com o Volunt.	H8	0,352	**	SUP
Satisfação com o Volunt.	→	Comprometimento Afetivo	H9	0,511	**	SUP
Satisfação com o Volunt.	→	Superação no Trabalho	H10	0,199	**	SUP
Satisfação com o Volunt.	→	Satisfação com a Vida	H11	-0,08	0,1335	N SUP
Satisfação com o Volunt.	→	Intenção de Cont. na Empresa	H12	-0,067	0,15	N SUP
Comprometimento Afetivo	→	Superação no Trabalho	H13	0,471	**	SUP
Comprometimento Afetivo	→	Satisfação com a Vida	H14	0,304	**	SUP
Comprometimento Afetivo	→	Intenção de Cont. na Empresa	H15	0,633	**	SUP
Superação no Trabalho	→	Satisfação com a Vida	H16	0,255	**	SUP
Superação no Trabalho	→	Intenção de Cont. na Empresa	H17	0,088	0,098	N SUP
Satisfação com a Vida	→	Intenção de Cont. na Empresa	H18	0,047	0,214	N SUP

Nota: \*\* < 0,01; \* < 0,05 (*one tailed test*); SUP: hipótese suportada; N SUP: hipótese não suportada

Em relação às dimensões motivacionais, apenas para duas das seis dimensões encontrou-se suporte estatístico para confirmar a sua contribuição para com a “Satisfação com o Voluntariado”. Rejeita-se a relação entre “Valores” e “Satisfação com o Voluntariado”, “Proteção” e “Satisfação com o Voluntariado”, “Carreira” e “Satisfação com o Voluntariado”, e “Social” e “Satisfação com o Voluntariado”, as quais eram previstas, respectivamente, em H1 (SRW = 0,096,  $p > 0,05$ ), H2 (SRW = -0,013,  $p > 0,05$ ), H3 (SRW = 0,028,  $p > 0,05$ ) e H4 (SRW = 0,08,  $p > 0,05$ ). E encontra-se suporte estatístico para confirmar a contribuição para com a “Satisfação com o Voluntariado” pelas dimensões motivacionais “Compreensão” (H5: SRW = 0,176,  $p < 0,05$ ) e “Aprimoramento” (H6: SRW = 0,194,  $p < 0,05$ ).

Já no que diz respeito à “Religião” e ao “Suporte Empresarial”, tal como previsto, verificou-se que essas duas variáveis contribuem de forma positiva para com a “Satisfação com o Voluntariado”, suportando, respectivamente, a H7 (SRW = 0,122,  $p < 0,05$ ) e H8 (SRW = 0,352,  $p < 0,01$ ).

Quanto à “Satisfação com o Voluntariado”, verificou-se que ela contribui positivamente para

o “Comprometimento Afetivo” (H9:  $SRW = 0,511$ ,  $p < 0,01$ ) e para a “Superação no Trabalho” (H10:  $0,199$ ,  $p < 0,01$ ). A sua relação com a “Satisfação com a Vida” e com a “Intenção de Continuar na Empresa” foi rejeitada, o que era previsto, respectivamente, em H11 ( $SRW = -0,08$ ,  $p > 0,05$ ) e H12 ( $SRW = -0,067$ ,  $p > 0,05$ ).

As hipóteses previstas para o “Comprometimento Afetivo” foram todas confirmadas, sendo demonstrada a sua relação positiva com: “Superação no Trabalho” (H13:  $SRW = 0,471$ ,  $p < 0,01$ ), “Satisfação com a Vida” (H14:  $SRW = 0,304$ ,  $p < 0,01$ ) e “Intenção de Continuar na Empresa” (H15:  $SRW = 0,633$ ,  $p < 0,01$ ).

Relativamente à “Superação no Trabalho”, verificou-se uma contribuição positiva apenas para a “Satisfação com a Vida” (H16:  $SRW = 0,255$ ,  $p < 0,01$ ). A sua relação com a “Intenção de Continuar na Empresa” foi rejeitada (H17:  $SRW = 0,088$ ,  $p > 0,05$ ).

Por fim, a relação entre a “Satisfação com a Vida” e a “Intenção de Continuar na Empresa” também foi rejeitada (H18:  $SRW = 0,047$ ,  $p > 0,05$ ).

Em relação às H12, H17 e H18, todas relacionadas com a “Intenção de Continuar na Empresa”, é importante dizer que estas foram rejeitadas porque a relação “Comprometimento Afetivo” e a “Intenção de Continuar na Empresa” (H15) absorve grande parte dos efeitos, isto é, se a H15 for omitida do modelo, todas as outras relações com a variável “Intenção de Continuar na Empresa” são suportadas<sup>44</sup>. Destaca-se ainda o fato de o impacto para a relação entre “Satisfação com o Voluntariado” e “Intenção de Continuar na Empresa” ter um efeito negativo e não positivo como inicialmente formulado.

## **5.5 Discussão dos resultados**

Neste subtópico, discutir-se-á os resultados provenientes da análise descritiva das variáveis e do teste de hipóteses, com o propósito de evidenciar quais os antecedentes e os consequentes da satisfação com o voluntariado.

### *5.5.1 Análise dos antecedentes da Satisfação com o Voluntariado*

A análise das motivações com base na abordagem funcionalista revela que o envolvimento com o trabalho voluntário pode ser motivado por mais de uma necessidade ou objetivo, sendo que a prática da mesma atividade de voluntariado pode refletir motivações individuais bastante distintas

---

<sup>44</sup> Foi estimado o modelo proposto sem a H15, a qual relaciona o Comprometimento Afetivo com a Intenção de Continuar na Empresa e os resultados apresentaram suporte estatístico para a relação positiva entre Intenção de Continuar na Empresa e: Superação no Trabalho ( $p < 0,01$ ) e Satisfação com a Vida ( $p < 0,01$ ) e suporte estatístico para a relação negativa, ao contrário do previsto, entre Intenção de Continuar na Empresa e Satisfação com o Voluntariado ( $p < 0,01$ ).

(E Gil Clary & Snyder, 1999). Das seis dimensões servidas pelo voluntariado e identificadas por Clary et al.(1998), todas foram valorizadas neste estudo, sendo valores a motivação mais destacada ao receber maior grau de importância ou exatidão pelos inqueridos da amostra. Em segundo lugar foi apontada a compreensão e em penúltimo, identificou-se a carreira.

Estes resultados corroboram pesquisas anteriores, a exemplo de Pajo & Lee (2011) que identificaram o altruísmo como a chave orientadora para o envolvimento do empregado no voluntariado patrocinado pela empresa, sendo a motivação valores a mais notável e significativa para mais de 50% dos participantes da pesquisa. Outro exemplo com resultados semelhantes é o estudo de Paço & Nave (2013), que além de identificarem valores como a motivação mais relevante para os empregados voluntários<sup>45</sup>, apontaram compreensão como a segunda motivação mais relevante e carreira como a de menor relevância. O estudo “Além do Bem” (2017) realizado recentemente no Brasil também identifica a compreensão como uma motivação relevante para o empregado voluntário ao identificar percepções distintas sobre o que é voluntariado entre três públicos diferentes: voluntários (convencionais), empregados voluntários (VE) e não voluntários. Para os empregados voluntários, o estudo aponta que o voluntariado é uma troca de aprendizado e ganho de experiências, enquanto que para os voluntários trata-se de satisfação e oportunidade de fazer o bem e para os não voluntários doação e esforço.

Por outro lado, este estudo não corroborou a pesquisa de Peloza et al. (2009), uma vez que, ao avaliarem o contributo específico das motivações que levam os empregados a se envolverem em atividades de voluntariado planejadas e endossadas pelo empregador (voluntariado intra-organizacional), os autores descobriram que os motivos egoístas e de cidadania organizacional eram os principais fatores de participação dos empregados, afirmando que, inesperadamente, os motivos altruístas não foram encontrados como preditivos de atitudes positivas ou de propensão ao voluntariado em iniciativas apoiadas pela empresa.

Em seguida, a busca por crescimento e desenvolvimento psicológico ou por um estado de espírito positivo e de elevada autoestima (aprimoramento), a oportunidade de conviver com mais pessoas e de exercer atividades que podem ser valorizadas por pessoas importantes para o empregado como seu chefe/líder ou colegas de trabalho (social), a oportunidade de ganhar experiência relacionada à carreira profissional (carreira) e a proteção do *self* contra sentimentos negativos, a exemplo da redução da culpa por ter mais privilégios do que a maioria das pessoas (proteção) foram, respectivamente, as demais dimensões valorizadas pelos empregados voluntários, todas inclusive voltadas a satisfazer os interesses e benefícios pessoais.

Como foi possível verificar no teste de hipóteses, a relação entre as dimensões

---

<sup>45</sup> “Empregado voluntário” refere-se ao empregado que atua como voluntário no programa de voluntariado de sua empresa. Essa expressão é também utilizada pelo Conselho Brasileiro de Voluntariado Empresarial - CBVE.

motivacionais e a satisfação com o voluntariado verificou-se significativa no caso de compreensão (H5) e aprimoramento (H6), sendo rejeitada no caso de valores (H1), proteção (H2), carreira (H3) e social (H4). Apesar de todas as motivações serem valorizadas pelos inqueridos, apenas duas contribuíram para a satisfação com o voluntariado. Ao considerar que a satisfação é uma consequência ou efeito advindo do voluntariado, a qual pode ser explicada por meio das motivações do empregado (M. L. Vecina & Chacón, 2005) ou da capacidade da empresa em satisfazer os objetivos importantes para o voluntário (E Gil Clary & Snyder, 1999), é razoável sugerir que os propósitos ou interesses relacionados especificamente às dimensões compreensão e aprimoramento são as motivações dos empregados voluntários da amostra que, por estarem sendo correspondidas, impactam positivamente a satisfação com o voluntariado.

No que diz respeito à religião, os resultados apresentam uma relação positiva deste construto com a satisfação com o voluntariado, corroborando a H7. O Brasil é considerado um país de pessoas religiosas (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE, 2012), sendo a religiosidade apontada como outra razão motivadora para o engajamento em atividade voluntária. Por exemplo, na fé cristã, que é majoritária no país, o altruísmo está estritamente relacionado com a religião (o segundo maior mandamento proclamado por Jesus Cristo é “ame o seu próximo como a si mesmo”<sup>46</sup>), de modo que as pessoas religiosas são encorajadas ao comportamento altruísta, isto é, a se preocuparem mais com o bem-estar do próximo ou em ajudar outros. Essa relação pode ser uma das explicações porque o altruísmo, embora não tenha influenciado a satisfação com o voluntariado na presente pesquisa, foi identificado como a causa mais forte para a pessoa decidir se voluntariar, sobressaindo aos interesses e benefícios pessoais, motivos que, à primeira vista, poderiam ser mais esperados no contexto do VE. De todo modo, os dados da pesquisa evidenciam que os valores e crenças religiosas influenciam a participação do empregado no voluntariado, impactando sobretudo, a sua satisfação.

A relação positiva entre o suporte empresarial e a satisfação com o voluntariado (H8) também foi suportada, o que corrobora a teoria de Galindo-Kuhn & Guzley (2001), Robledo et al. (2015) e Vecina & Chacón (2005). De acordo com os autores, pode-se sugerir que, quanto maior a provisão de recursos materiais, financeiros, educacionais e emocionais, ou seja, quanto mais a empresa apoia e contribui para a atuação do empregado como voluntário, maior será a satisfação do mesmo com o VE. É admissível sugerir que, por exemplo, quando a empresa cede algumas horas do expediente de trabalho do empregado e/ou quando oferece treinamentos para a realização dos

---

<sup>46</sup> “Mestre, qual é o maior mandamento da Lei? Respondeu Jesus: ‘Ame o Senhor, o Seu Deus de todos o seu coração, de toda a sua alma e de todo o seu entendimento’. Este é o primeiro e maior mandamento. E o segundo é semelhante a ele: ‘Ame o seu próximo como a si mesmo’. Destes dois mandamentos dependem toda a Lei e os Profetas” (Livro de Mateus 22:36-40, Bíblia Sagrada).

projetos voluntários, os empregados sentir-se-ão mais apoiados, encorajados e capacitados a participarem do VE, o que contribui significativamente para uma maior satisfação com a atividade.

### *5.5.2 Análise dos conseqüentes da Satisfação com o Voluntariado*

No que tange ao comprometimento afetivo, todas as hipóteses que partiram deste construto receberam suporte estatístico significativo. Primeiramente, os resultados apresentam uma relação positiva entre a satisfação com o voluntariado e o comprometimento afetivo, corroborando a H9. Não há na literatura, segundo o que foi possível constatar, estudos que corroboram essa relação direta. Porém, como mencionado no referencial teórico, o voluntariado, como uma prática de RSC, tem exercido influência positiva significativa no comprometimento organizacional dos empregados (Brammer et al., 2007; Frank-Alston, 2001; Low et al., 2017). Estudo recente, feito no Brasil pelo Bank of America Merrill Lynch e pela consultoria Santo Caos (2017), também corrobora essa influência ao revelar que os empregados que participam de programas de adesão voluntária organizados pela empresa têm índice de envolvimento (engajamento) 16% maior do que os que não participam desse tipo de atividade. A pesquisa envolveu 828 empregados de 80 empresas e o comprometimento foi medido em termos de conscientização (conhecimento de valores e práticas corporativas), compromisso, pertencimento, orgulho e compartilhamento (divulgação das ações da empresa). Dessa maneira, a presente investigação apresenta resultados inovadores ao mostrar a possibilidade de que, quanto mais satisfeito estiver o empregado com a sua participação no VE, maior será o seu comprometimento afetivo com a empresa.

Os resultados também apontam que o comprometimento afetivo contribui positiva e muito significativamente para a superação no trabalho (H13), a satisfação com a vida (H14) e a intenção de continuar na empresa (H15). Essas três relações estão de acordo com a teoria de Allen & Meyer (1991), a qual afirma que o comprometimento afetivo reflete o desejo de manter a participação na organização, a qual se desenvolve amplamente como resultado de experiências de trabalho que criam sentimentos de conforto e competência pessoal. Em relação à H13, os resultados corroboram estudos anteriores que afirmam que o indivíduo mais comprometido tende a empregar maior esforço no seu trabalho, sendo mais motivado a superar os desafios enfrentados na realização de suas tarefas (Cullinan et al., 2008; Joelle & Coelho, 2017). Quanto à H14, os resultados corroboram os estudos de Vanaki & Vagharseyyedin (2009) e Kumari & Afroz (2013), ao sugerirem que, quanto mais comprometidos afetivamente com a empresa, mais satisfeitos com a vida serão os empregados. Essa relação apoia nosso argumento de que os empregados que apresentam vínculo emocional e se identificam com a empresa tendem a avaliar positivamente e estar satisfeitos com suas condições de vida. Por último, os resultados suportam a H15, corroborando vários estudos anteriores

(A'yunnisa & Sapoto, 2015; N. J. Allen & Meyer, 1996; Fazio et al., 2017; Mehmood et al., 2016; J.P. Meyer et al., 2002; John P. Meyer & Allen, 1991; Poon, 2012; Steers & Mowday, 1981). Portanto, é possível afirmar que, quanto mais ligado emocionalmente à empresa, isto é, quanto maior a identificação e o envolvimento do empregado com a organização, maior será o seu desejo de continuar na empresa, a fim de contribuir para o alcance dos seus objetivos dentro da organização.

Os resultados apresentam uma relação positiva entre a satisfação com o voluntariado e a superação no trabalho, o que suporta a H10. Essa relação direta não foi encontrada na literatura, conforme já mencionado no referencial teórico, de modo que este estudo também inova ao apontar que a satisfação com o voluntariado pode contribuir para a superação no trabalho, com base na ideia de que o voluntariado, ao oferecer uma experiência de aprendizado, aquisição de novas habilidades e elevação da autoestima (motivações compreensão e aprimoramento), promove a satisfação do empregado, o que reflete no aumento da superação no trabalho, na medida em que o empregado torna-se capaz de trabalhar com mais aptidão e competência.

Os resultados suportam a H16, evidenciando que a superação no trabalho contribui positivamente para a satisfação com a vida. Essa foi outra relação também não encontrada na literatura, segundo o que foi possível constatar, sendo considerada, portanto, mais uma inovação deste estudo. A suposição é de que o empregado que consegue “fazer mais com menos”, isto é, que consegue se superar em suas funções e tarefas apesar das dificuldades e da escassez de recursos, sente-se mais realizado. Conforme Vecina & Chacón (2005), as experiências de emoções prazerosas e sentimentos positivos (por exemplo, sentimento de alegria e de orgulho pelo bom resultado obtido) estão vinculados ao conceito de bem-estar, qualidade de vida e, portanto, de satisfação com a vida.

As hipóteses H12, H17 e H18 foram rejeitadas no modelo proposto por este trabalho devido ao grande efeito absorvido pela H15, de forma que ao se omitir do modelo de investigação a relação entre comprometimento afetivo e intenção de continuar na empresa (H15), as demais hipóteses mencionadas são suportadas. Desta maneira, as H17 e H18 corroboram a literatura ao afirmar que a rotatividade (*turnover*) é influenciada tanto pela superação no trabalho (Karatepe & Aga, 2012) quanto pela satisfação com a vida (Amah, 2009; Ghiselli et al., 2001).

Com relação a H12, ao contrário do que foi discutido no referencial teórico e do que foi proposto por este estudo, os resultados apontam para uma relação negativa entre satisfação com o voluntariado e a intenção de continuar na empresa. A relação normalmente aceita, tanto no que concerne ao ambiente de trabalho remunerado como ao contexto de voluntariado, é que a falta de satisfação leva à rotatividade (Galindo-Kuhn & Guzley, 2001). No âmbito do voluntariado, esta relação, no geral, revela que, quanto mais satisfeito está o voluntário com o seu trabalho, maiores as chances de o mesmo permanecer se voluntariando na organização em que ele pratica a atividade

voluntária. Por este presente estudo tratar-se de VE, a relação da satisfação com o voluntariado foi relacionada com a permanência do mesmo na empresa e não na organização em que se pratica o trabalho de voluntariado (por exemplo, uma fundação ou instituto empresarial). Estudos recentes nessa linha de pesquisa sugerem que as atividades de RSC favorecem melhores resultados para a empresa em relação aos seus empregados, ao apontarem evidências de efeito positivo existente entre a participação do empregado nas iniciativas sociais corporativas e a sua permanência na empresa (Bode et al., 2015; Carnahan et al., 2017). Um dos resultados mostra que o aumento da sensação de significância no trabalho pode melhorar a identificação e o comprometimento do empregado com a empresa, resultando em menor *turnover* (Carnahan et al., 2017). Este último resultado, relacionado à significância no trabalho, poderia ser uma possível explicação para a relação negativa encontrada na presente investigação, porém, no sentido de que o interesse desenvolvido pela atividade voluntária pode levar o empregado a perder o interesse pelas atividades com fins lucrativos, *i.e.*, o significado encontrado no voluntariado levaria o empregado a considerar a possibilidade de sair da empresa para desenvolver atividades em OSFLs. Futuras pesquisas, mais profundas e detalhadas, seriam necessárias para verificar tal sugestão.

E por fim, a relação entre satisfação com voluntariado e satisfação com a vida (H11) não foi corroborada, provavelmente porque é medida por outras variáveis. No entanto, tendo em vista que vários estudos anteriores estabelecem a relação entre as práticas de voluntariado e a satisfação com a vida (Binder & Freytag, 2013; Frank-Alston, 2001; Kwok et al., 2013; Mollidor et al., 2015; Paço & Nave, 2013; M. L. Vecina & Chacón, 2013) e associam o voluntariado a emoções positivas e melhoria do significado da vida (Greenfield & Marks, 2004), bem-estar (Binder & Freytag, 2013; Borgonovi, 2008; Meier & Stutzer, 2008), satisfação, felicidade e sentimentos de alegria (Paço & Nave, 2013; J. L. R. Robledo et al., 2015), tornam-se necessárias futuras e mais profundas investigações sobre o tema.

## **5.6 Conclusão**

Terminada a discussão dos resultados do modelo de investigação, é importante destacar as principais conclusões deste estudo. Tanto as dimensões psicossociais de Clary et al. (1998) como as crenças religiosas e o suporte fornecido pela empresa para a realização do voluntariado são razões relevantes que levam o empregado a querer participar do programa de VE. Identifica-se que a razão primordial do envolvimento no VE está na oportunidade de o empregado expressar valores altruístas e humanitários, isto é, no seu desejo de fazer o bem ou ajudar o próximo, sendo a segunda motivação mais relevante a oportunidade de aprender mais e de colocar em prática conhecimentos e habilidades que o empregado já possui.

O teste de hipóteses evidencia que a satisfação com o voluntariado é influenciada positivamente pela compreensão, aprimoramento, religião e suporte empresarial. No que diz respeito aos consequentes da satisfação com o voluntariado, constatou-se a importância dos efeitos especialmente sobre o comprometimento afetivo e a superação no trabalho, o que indica que os empregados mais satisfeitos com o VE são os mais comprometidos emocionalmente com a empresa e são os que possuem maiores capacidades de realizarem suas tarefas organizacionais apesar dos desafios existentes. Os resultados também realçam a importância da variável comprometimento afetivo nas políticas de recursos humanos, identificando a sua contribuição positiva e significativa para a superação no trabalho, para a satisfação com a vida e para a intenção de continuar na empresa.



## Capítulo 6 – Considerações Finais

### 6.1 Introdução

O presente estudo teve como objetivo investigar os antecedentes e os consequentes da satisfação do empregado com o voluntariado promovido pela empresa. Para isso, buscou-se perceber quais razões ou motivos contribuem para a satisfação com o voluntariado e o impacto dessa satisfação na vida do empregado (bem-estar e felicidade) e no seu relacionamento com a empresa (atitudes e comportamentos).

A pesquisa foi realizada empiricamente por meio da aplicação de um questionário aos empregados que participam das atividades ou programas de voluntariado de dois grandes e renomados grupos empresariais no Brasil. Obteve-se 331 respondentes, os quais formaram a amostra dessa investigação. O questionário continha, na sua introdução, uma breve abordagem sobre o tema da investigação e o objetivo pretendido com a recolha dos dados, bem como a informação de que o inquérito era anônimo e confidencial. A estrutura era constituída pelas métricas das variáveis presentes na investigação e finalizava com questões de caráter sociodemográfico para caracterização do perfil dos inquiridos. Após a recolha dos dados, recorreu-se, inicialmente, ao *software* estatístico IBM SPSS para formar a base de dados e caracterizar o perfil da amostra. Posteriormente, foi utilizado o *software* estatístico IBM SPSS AMOS para análise estatística dos dados, a qual foi baseada no MEE, técnica utilizada para testar a validade de modelos teóricos que definem relações entre variáveis. Por meio das análises, a exemplo das análises fatoriais, exploratória e confirmatória, e análise da qualidade do modelo de medida, concluiu-se que todos os testes apresentavam os valores necessários para serem considerados bons ou muito bons.

De acordo com a análise descritiva das variáveis, todas as dimensões motivacionais de Clary et al. (1998) foram valorizadas pelos inquiridos da amostra. Valores foi a motivação apontada como a razão primordial do envolvimento do empregado, evidenciando que, mesmo em contexto de VE, o altruísmo é a chave orientadora para o envolvimento do indivíduo com a atividade voluntária. A compreensão foi a segunda motivação mais valorizada pelos inquiridos, sendo um resultado mais esperado no contexto de VE, dado que o interesse para o envolvimento com o voluntariado está na oportunidade de o empregado aprender ou mesmo colocar em prática os conhecimentos e habilidades que ele já possui, o que pode contribuir muito para a sua carreira profissional (Paço & Nave, 2013; Santos Caos & Bank of America Merrill Lynch, 2017). E em terceiro lugar, identificou-se a dimensão aprimoramento, o que demonstra o interesse dos empregados por crescimento e desenvolvimento psicológico, buscando a elevação da autoestima. As demais motivações foram as dimensões social, carreira e proteção.

A religião mostrou-se também como razão motivadora para o envolvimento em atividade voluntária, o que também era um resultado esperado, uma vez que a amostra é composta por brasileiros, os quais são tradicionalmente conhecidos como religiosos. Verificou-se ainda a existência de um grau forte de reconhecimento de suporte empresarial, a indicar que os esforços da empresa voltados para apoiar, incentivar, desenvolver e realizar o voluntariado têm sido reconhecidos pelos empregados. Por fim, constatou-se que os empregados estão muito satisfeitos com a sua experiência de voluntariado, o que revela uma avaliação positiva do trabalho de voluntariado desenvolvido, além de apontar que a experiência como voluntariado tem sido prazerosa para o empregado.

Quanto ao teste de hipóteses, concluiu-se, primeiramente, que a variável principal, a satisfação com o voluntariado, foi influenciada positivamente pela compreensão, aprimoramento, religião e suporte empresarial. Em seguida, foi corroborada a hipótese que a satisfação com o voluntariado influencia positivamente o comprometimento afetivo e a superação no trabalho, indicando que a satisfação do empregado com a experiência de VE contribui para o aumento do compromisso emocional do empregado com a empresa e da capacidade de se superar nos desafios encontrados em suas atividades regulares. Esse último pode ser reflexo do fato de as motivações compreensão e aprimoramento terem sido correspondidas, isto é, em decorrência da aquisição de mais conhecimento, desenvolvimento de novas habilidades e aumento da autoestima.

Todas as outras relações sugeridas para o comprometimento afetivo foram corroboradas, a mostrar que a ligação emocional do empregado com a empresa influencia positivamente a superação no trabalho, a satisfação com a vida e a intenção de continuar na empresa. A intenção de continuar na empresa não foi influenciada pela satisfação com o voluntariado, pela superação no trabalho e pela satisfação com a vida devido ao grande efeito absorvido pela variável comprometimento afetivo. De modo que, se omitida do modelo a relação entre comprometimento afetivo e intenção de continuar na empresa, todas as outras relações com a variável intenção de continuar na empresa passam a ser corroboradas, embora a relação satisfação com o voluntariado e intenção de continuar na empresa seja negativa, ao contrário do sugerido inicialmente. Por fim, a relação entre superação no trabalho e satisfação com a vida também foi corroborada, revelando uma influência positiva entre as duas variáveis.

Posto isso, conclui-se que o objetivo inicialmente apresentado foi alcançado, sobretudo ao se evidenciar os antecedentes e os consequentes da satisfação com o voluntariado. A seguir, apresentar-se-á as contribuições teóricas e práticas, assim como as limitações e futuras linhas de investigação, a basear-se nos resultados obtidos a partir do MEE.

## 6.2 Contribuições

Grande parte das pesquisas existentes na literatura sobre o voluntariado tem como objeto as motivações dos voluntários que atuam em OSFLs (Aydinli et al., 2016; E Gil Clary & Snyder, 1999; Nencini, Romaioli, & Meneghini, 2016). O presente trabalho, no entanto, buscou expandir a discussão para incluir o voluntariado associado a empresas, isto é, a atuação dos empregados em programas de VE, o que apresenta diferentes particularidades, ainda que tenham em comum a doação de tempo, esforço e habilidades em benefício de outras pessoas, grupos ou organizações. Nesse sentido, o estudo contribui para a compreensão do que de fato motiva, satisfaz e fazem os voluntários que participam de programas de VE mais felizes, o que é importante não apenas para quem atua no voluntariado, mas também para as empresas e para a sociedade em geral.

O voluntariado é uma variável reconhecidamente importante para o desempenho das empresas, mas que tem sido pouco estudada. Nós viemos estudar empiricamente o impacto que a satisfação com o voluntariado tem nas políticas de recursos humanos. A utilização da satisfação com o voluntariado como uma mediadora entre as motivações, religião e suporte empresarial e os consequentes que são relevantes para a empresa como o comprometimento afetivo, a superação no trabalho, a intenção de continuar na empresa e a satisfação com a vida é igualmente uma grande contribuição deste trabalho.

Outra contribuição destacada é a constatação da relação positiva entre (1) a satisfação com o voluntariado e o comprometimento afetivo, (2) a satisfação com o voluntariado e a superação no trabalho e (3) a satisfação com a vida e a superação no trabalho. As três relações, apesar de tratarem de construtos diferentes, estão inter-relacionadas. A primeira revela que os empregados mais satisfeitos com o seu envolvimento no VE são os mais comprometidos emocionalmente com a empresa, isto é, são os que mais “vestem a camisa”, se orgulham em fazer parte da empresa e se sentem como “parte da família”. Assim sendo, recomenda-se aos gestores ou coordenadores de programas de VE que desenvolvam ações e/ou projetos que tenham como foco o aprendizado, o desenvolvimento ou mesmo o exercício de capacidades e competências que, geralmente, não são exigidas nas tarefas regulares do empregado. Deste modo, a empresa estará buscando corresponder às motivações compreensão e aprimoramento, as quais, segundo os resultados deste trabalho, influenciam positivamente a satisfação com o voluntariado. Quanto à segunda relação, uma vez que compreensão e aprimoramento foram apontadas como as duas dimensões da motivação que influenciam positivamente a satisfação com o voluntariado, é razoável sugerir que a busca por aprender mais sobre o mundo e/ou exercitar habilidades que são pouco utilizadas, somadas à busca por crescimento e desenvolvimento psicológico através do envolvimento com o voluntariado (E Gil Clary & Snyder, 1999) contribuem para a melhoria da superação no trabalho, tendo em vista que

tornam o empregado mais capacitado emocional e profissionalmente para agir com mais competência e, então, superar os desafios encontrados no ambiente de trabalho. Por conseguinte, este estudo corrobora a hipótese de que a satisfação com o voluntariado influencia positivamente a capacidade do empregado de “fazer mais com menos”. E por último, a terceira relação indica que a satisfação com a vida é influenciada positivamente pela superação no trabalho. É provável que os empregados que possuem maiores níveis de superação no trabalho tenham experiências mais positivas, e, por conseguinte, se sintam mais alegres e felizes.

O impacto positivo da satisfação com o voluntariado na performance do empregado na empresa, identificado nesse trabalho, reforça o mérito dos programas de VE, de modo a incentivar não apenas a continuidade e o aperfeiçoamento dos mesmos, mas a adoção por novas empresas dessa prática. Importantes empresas têm percebido o valor desses programas, conforme o estudo de Cocyota et al. (2016). Ao examinarem as práticas das 100 melhores empresas para se trabalhar (*ranking* divulgado pela revista Fortune), os autores identificaram que o VE como prática da RSC da empresa, produz impactos positivos, e tratando-se especificamente de benefícios internos, fortalece a satisfação do empregado e a retenção do mesmo. Essa constatação reforça a importância dos gestores usarem o VE de modo estratégico, o que corrobora estudos anteriores sobre o tema (Alfes et al., 2017; Bidee et al., 2017; Bode et al., 2015; E Gil Clary & Snyder, 1999; Grant, 2012; Millette & Gagné, 2008; Rodell, 2013).

Assim, este estudo contribui para a visão de que a promoção do VE pode ser uma forma de criação de valor e vantagem competitiva para a empresa. Ao conhecer mais sobre as vantagens da satisfação do empregado com o VE, sobretudo o seu impacto no comprometimento afetivo, na superação no trabalho e na intenção de continuar na empresa, esta pode planejar e desenvolver melhor os seus objetivos, assim como promover o envolvimento de mais empregados com o programa.

### **6.3 Limitações e futuras linhas de investigação**

Uma limitação desse estudo está relacionada à utilização de amostra não probabilística por conveniência, o que compreende a inviabilidade de generalização dos resultados para a população. Para futuras pesquisas, sugere-se um estudo de maior amplitude, a fim de representar melhor os empregados que trabalham nos programas de VE no Brasil. Outra limitação refere-se ao fato do estudo realizado ser de natureza quantitativa, com aplicação de questionário, o que não permite avaliar a evolução ao longo do tempo. Sugere-se, portanto, investigações que avaliem a participação do empregado antes e depois da experiência de VE. Uma terceira limitação está relacionada à extensão do questionário, que pode ser uma das razões para que a taxa de resposta tenha sido de

aproximadamente 10% (foram recebidas 331 respostas). Finalmente, em razão do elevado número de relações entre variáveis analisadas, não foi possível estudar os efeitos diretos e indiretos, o que pode ser feito em um estudo futuro para perceber melhor tais relações.

Quanto às futuras linhas de investigação, além das sugestões mencionadas no parágrafo anterior, identifica-se a necessidade de maiores estudos sobre a relação entre satisfação com o voluntariado e satisfação com a vida. Embora tal relação não tenha sido corroborada pelos resultados da presente pesquisa, possivelmente por ter sido medida por outras variáveis, não é irrelevante o fato de que outros estudos tenham apontado que o VE é um dos caminhos para promover a felicidade e o bem-estar dos empregados (Binder & Freytag, 2013; Borgonovi, 2008; Kwok et al., 2013; Neighbourly, 2017; M. L. Vecina & Chacón, 2013), o que reforça a impressão sugerida nas hipóteses, que há uma relação positiva entre as duas variáveis.

A última linha de investigação aqui sugerida tem como base o próprio modelo construído neste trabalho, caracterizado pela centralidade da satisfação com o voluntariado. Grande parte dos estudos encontrados na literatura analisam a experiência do voluntariado como um todo, sendo escassos os estudos que analisam relações envolvendo o construto da satisfação com o VE.



## Referências Bibliográficas

- A'yuninnisa, R. N., & Sapoto, R. (2015). The effects of pay satisfaction and affective commitment on turnover intentions. *International Journal of Research Studies in Psychology*, 4(2), 57–70.
- Abouraia, M. K., & Othman, S. M. (2017). Transformational Leadership, Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intentions: The Direct Effects among Bank Representatives. *American Journal of Industrial and Business Management*, 7(4), 404–423.
- Agarwal, P., & Sajid, S. M. (2017). A Study of Job Satisfaction , Organizational Commitment and Turnover Intention among Public and Private Sector Employees. *Journal of Management Research*, 17(3), 123–136.
- Akgunduz, Y., Bardakoglu, O., & Alkan, C. E. (2015). The Moderating Role of Job Resourcefulness in the Impact of Work–Family and Family–Work Life Conflict on the Burnout Levels of Travel Agency Employees. *Turizam*, 19(3), 111–126.
- Albuquerque, A. C. C. (2006). *Terceiro setor. História e gestão de organizações*. São Paulo: Summus.
- Alfes, K., Antunes, B., & Shantz, A. D. (2017). The management of volunteers – what can human resources do? A review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(1), 62–97. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1242508>
- Allen, K., Galiano, M., & Hayes, S. (2011). *Empresas globais e o trabalho voluntário no mundo - Relatório Final do Projeto de Pesquisa sobre Voluntariado Empresarial Global*. Retrieved from [www.gcvresearch.org](http://www.gcvresearch.org)
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: an examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252–276.
- Amah, O. E. (2009). Job satisfaction and turnover intention relationship: the moderating effect of job role centrality and life satisfaction. *Research and Practice in Human Resource Management*, 17(1), 24+.
- Aydinli, A., Bender, M., Chasiotis, A., Vijver, F. J. R. Van De, & Cemalcilar, Z. (2015). Implicit and explicit prosocial motivation as antecedents of volunteering: The moderating role of parenthood q, 74(2010), 127–132.
- Aydinli, A., Bender, M., Chasiotis, A., Vijver, F. J. R. Van de, Cemalcilar, Z., Chong, A., & Yue, X. (2016). A cross-cultural study of explicit and implicit motivation for long-term volunteering. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 45(2), 375–396.

- Banerjee, S., & Sinha, R. K. (2012). OD Interventions for Voluntary Organizations: A Strategic Framework. *Review of Management*, 2(1/2), 4–17.
- Basil, D., Runte, M., Basil, M., & Usher, J. (2009). Company support for employee volunteerism: Does size matter? *Journal of Business*, 64, 61–66.
- Bastos, A. V. (2010). Intenção de permanência na organização: um constituinte ou consequente do comprometimento organizacional?, *15*(3), 299–307.
- Bathini, D. R., & Vohra, N. (2014). Volunteering: the role of individual-level psychological variables. *Vikalpa*, 39(2), 113–126.
- Bendassolli, P. F., & Borges-Andrade, J. E. (2015). Meaning, meaningfulness, and tensions in artistic work. *Revista Psicologia: Organizações E Trabalho*, 15(1), 71–81. <https://doi.org/10.17652/rpot/2015.1.305>
- Beú, N. B. (2010). *Motivações para o Voluntariado Empresarial: desenvolvimento de um instrumento de medida*. Universidade de Brasília-DF, Brasília-DF.
- Bevilaqua, S., & Peleias, I. R. (2015). Transparência para Gerar Confiança: as Fundações Empresariais e Suas Práticas de Governança. *Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, 13(2), 140–153.
- Bidee, J., Vantilborgh, T., Pepermans, R., Willems, J., Jegers, M., & Hofmans, J. (2017). Daily motivation of volunteers in healthcare organizations: relating team inclusion and intrinsic motivation using self-determination theory. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1–12. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2016.1277206>
- Binder, M., & Freytag, A. (2013). Volunteering, subjective well-being and public policy. *Journal of Economic Psychology*, 34, 97–119. <https://doi.org/10.1016/j.joep.2012.11.008>
- Bode, C., Singh, J., & Rogan, M. (2015). Corporate Social Initiatives and Employee Retention. *Organization Science*.
- Borgonovi, F. (2008). Doing well by doing good: The relationship between formal volunteering and self-reported health and happiness. *Social Science & Medicine*, 66(11), 2321–2334. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2008.01.011>
- Bouffleur, C. (2012). Voluntariado, mobilização social e transformação da realidade. In *Olhares sobre o voluntariado corporativo. Voluntariado Corporativo na Experiência Brasileira*. Vale.
- Brammer, S., Millington, A., & Rayton, B. (2007). The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment. *Journal of Human Resource Management*, 18(10), 1701–1719. <https://doi.org/10.1080/09585190701570866>
- Brilliant, E. L. (2008). Management: Volunteers. In *Encyclopedia of Social Work*.
- Brown, A. L. ., Meer, J., & Williams, J. F. (2013). *Why do people volunteer? An experimental analysis of preferences for time donations*. (D64, H41 No. 19066). Cambridge, MA: National

- Bureau of Economic Research. Retrieved from <http://www.nber.org/papers/w19066.pdf>
- Bureau of Labor Statistics. (2015). Volunteering in the United States. Retrieved from <http://www.bls.gov/news.release/volun.nr0.htm>
- Caligiuri, P., Mencin, A., & Jiang, K. (2013). Win-Win-Win: The Influence of Company-Sponsored Volunteerism Programs on Employees, NGOs, and Business Units. *Personnel Psychology*, 66(4), 825–860. <https://doi.org/10.1111/peps.12019>
- Canito Filho, F. de O., Tassigny, M. M., & Bizarria, F. P. de A. (2014). Possibilidades de efetivação de práticas de governança em fundações privadas. *Revista Brasileira de Administração Científica*. Universidade de Fortaleza, Brasil.
- Carmo, H., & Ferreira, M. M. (2008). *Metodologia da investigação - Guia para auto-aprendizagem* (2. ed.). Lisboa: Universidade Aberta.
- Carnahan, S., Kryscynski, D., & Olson, D. (2017). When Does Corporate Social Responsibility Reduce Employee Turnover? Evidence From Attorneys Before and After 9/11. *Academy of Management Journal*, 60(5), 1932–1962. <https://doi.org/10.5465/amj.2015.0032>
- Clary, E. G., & Snyder, M. (1999). The Motivations to Volunteer: Theoretical and Practical Considerations, 8(5), 156–159.
- Clary, E. G., Snyder, M., Ridge, R. D., Copeland, J., Stukas, A. A., Haugen, J., & Miene, P. (1998). Understanding and assessing the motivations of volunteers: a functional approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 1516–1530.
- Cnaan, R., Handy, A., & Wadsworth, M. (1996). Defining who is a volunteer: conceptual and empirical considerations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 25(3), 364–383.
- Comissão de Valores Mobiliários [Brasileira] - CVM. (2002). *Recomendações da CVM sobre Governança Corporativa (Cartilha de Governança)*. Rio de Janeiro: Prodin.
- Comissão Europeia. (2011). *Comunicação sobre as políticas da EU e o voluntariado: reconhecer e promover as atividades de voluntariado transfronteiras na EU*. Comunicação da Comissão ao Parlamento Europeu, ao Conselho, ao Comitê Econômico e Social Europeu e ao Comitê das Regiões.
- Conaty, F. J. (2012). Performance management challenges in hybrid NPO/public sector settings: an Irish case. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 61(3), 290–309.
- Conselho Brasileiro de Voluntariado Empresarial - CBVE. (2012). *Perfil do Voluntariado Empresarial no Brasil III*. Retrieved from <http://www.cbve.org.br/?p=2033>
- Conselho Brasileiro de Voluntariado Empresarial - CBVE. (2013). *Voluntariado empresarial: do conceito à prática*. Retrieved from <http://www.cbve.org.br/?p=2747>
- Conselho Brasileiro de Voluntariado Empresarial - CBVE. (2016). *Censo CBVE 2016 Apresentação*

dos resultados. Retrieved from <http://www.cbve.org.br/?p=3928>

- Cornforth, C., & Spear, R. (2010). The governance of hybrid organizations. In D. Billis (Ed.), *Hybrid organizations and the third sector. Challenges for practice, theory and policy*. Palgrave Macmillan.
- Corry, O. (2010). Defining and Theorizing the Third Sector. In R. Taylor (Ed.), *Third sector research*.
- Coursey, D., Brudney, J. L., Littlepage, L., & Perry, J. L. (2011). Does Public Service Motivation Matter in Volunteering Domain Choices? A Test of Functional Theory. *Review of Public Personnel Administration*, 31(1), 48–66. <https://doi.org/10.1177/0734371X10394405>
- Coutinho, C. P. (2014). *Metodologia de investigação em Ciências Sociais e humanas: teoria e prática*. Coimbra: Almedina.
- Cullinan, C. B. D., Farrar, R., & Lowe, D. (2008). Organization-harm vs. organization-gain ethical issues: An exploratory examination of the effects of organizational commitment. *Journal of Business Ethics*, 80, 225–235.
- Currivan, D. B. (1999). The Causal Order of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Models of Employee Turnover. *Human Resource Management Review*, 9(4), 495–524.
- Curry, J. P., Wakefield, D. S., Price, J. L., & Mueller, C. W. (1986). On the Causal Ordering of Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Academy of Management Journal*, 29, 847–858.
- Cycyota, C. S., Ferrante, C. J., & Schroeder, J. M. (2016). Corporate social responsibility and employee volunteerism : What do the best companies do ? *Business Horizons*, 59(3), 321–329.
- Cyr, C., & Dowrick, P. W. (1991). Burnout in crisisline volunteers. *Administration and Policy in Mental Health*, 18, 343–354.
- Damáso, B. F. (2012). Uso da análise fatorial exploratória em psicologia. *Avaliação Psicológica*, 11(2), 213–228.
- Darnell, S. C. (2011). Identity and learning in international volunteerism: “Sport for Development and Peace” internships. *Development in Practice*, 21(7), 974–986.
- Dávila, M. C. (2009). Assessment of The Volunteer Process Model in Environmental Volunteers, 43(1995), 181–186.
- Dávila, M. C., & Chacón, F. (2007). Prediction of Longevity of Volunteer Service : A Basic Alternative Proposal. *Journal of Psychology*, 10, 115–121.
- Diener, E., Oishi, S., & Lucas, R. (2009). Subjective Well-Being: The Science of Happiness and Life Satisfaction. In S. J. Lopez & C. R. Snyder (Eds.), *The Oxford Handbook of Positive Psychology* (2 ed., pp. 63–73).
- Dziuban, C. D., & Shirkey, E. C. (1974). When is a correlation matrix appropriate for factor analysis? Some decision rules. *Psychological Bulletin*, 81(6), 358–361.

- Engel, W. (2012). A década dos voluntários: o papel do voluntariado empresarial. In Vale (Ed.), *Olhares sobre o voluntariado corporativo. Voluntariado Corporativo na Experiência Brasileira* (pp. 16–24). Retrieved from <http://www.cbve.org.br/?p=2115>
- Farrell, J. M., Johnston, M. E., & Twynam, G. D. (1998). Volunteer motivation, satisfaction, and management at an elite sporting competition. *Journal of Sport Management, 12*(4), 288–300.
- Fazio, J., Gong, B., Sims, R., & Yurova, Y. (2017). The role of affective commitment in the relationship between social support and turnover intention. *Management Decision, 55*(3), 512–525.
- Ferreira, M. R., Proença, T., & F. Proença, J. (2015). Volunteering for a lifetime? Volunteer's intention to stay in portuguese hospitals. *Voluntas: International Society for Third-Sector Research, 890–912*.
- Finkelstein, M. A. (2008). Volunteer satisfaction and volunteer action: a functional approach. *Social Behavior and Personality, 36*(1), 9–18.
- Finkelstien, M. A. (2009). Intrinsic vs . extrinsic motivational orientations and the volunteer process. *Personality and Individual Differences, 46*, 653–658.
- Fischer, L. ., & Schaffer, K. (1993). *Older volunteers: a guide to research and practice*. Newbury Park: Sage.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research, 18*, 39–50.
- Frank-Alston, M. (2001). *The influence of community service/volunteer work on perceptions of job satisfaction, job motivation and organizational commitment on employees in a manufacturing plant*. University of Pittsburg.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
- Galindo-Kuhn, R., & Guzley, R. M. (2001). The Volunteer Satisfaction Index: Construct Definition, Measurement, Development, and Validation. *Journal of Social Service Research, 28*(1), 45–68.
- Gärtner, A. (2012). Voluntariado para o desenvolvimento. In Vale (Ed.), *Olhares sobre o voluntariado corporativo. Voluntariado Corporativo na Experiência Brasileira*. Retrieved from <http://www.cbve.org.br/?p=2115>
- Gatignon-Turnau, A. L., & Mignonac, K. (2015). (Mis)Using employee volunteering for public relations: Implications for corporate volunteers' organizational commitment. *Journal of Business Research, 68*, 7–18.
- Geiser, C., Okun, M. A., & Grano, C. (2014). Who is motivated to volunteer? A latent profile analysis linking volunteer motivation to frequency of volunteering. *Psychological Test and Assessment Modeling, 56*(1), 3–24. <https://doi.org/10.1037/t00898-000>
- Ghiglione, R., & Matalon, B. (2001). *O inquérito* (4. ed.). Oeiras: Celta Editora.

- Ghiselli, R. F., La Lopa, J. M., & Bai, B. (2001). Job satisfaction, life satisfaction and turnover intent among food-service managers. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 42(2), 28–37.
- Gidron, B. (1983). Sources of job satisfaction among service volunteers. *Journal of Voluntary Action Research*, 12, 20–35.
- Gidron, B. (1985). Predictors of retention and turnover among service volunteer workers. *Journal of Social Service Research*, 8(1), 1–16.
- Gilder, D. de, Schuyt, T. N. M., & Breedijk, M. (2005). Effects of an Employee Program on the Work Volunteering The ABN-AMRO. *Journal of Business Ethics*, 61, 143–152. <https://doi.org/10.1007/s10551-005-7101-x>
- Goldberg, R. (2001). Como as empresas podem implementar programas de voluntariado. São Paulo: Instituto Ethos.
- Graafland, J. (2017). Religiosity, Attitude, and the Demand for Socially Responsible Products. *Journal of Business Ethics*, 144(1), 121–138. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2796-9>
- Grant, A. M. (2012). Giving Time, Time After Time: Work Design and Sustained Employee Participat... *Academy of Management Review*, 37(4), 589–615. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.5465/amr.2010.0280>
- Greenfield, E. A., & Marks, N. F. (2004). Formal volunteering as a protective factor for older adults' psychological well-being. *The Journals of Gerontology Series B: Psychological Sciences and Social Sciences*, 59(5), S258–S264.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis* (7th ed.). Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall.
- Hakanen, J. J., & Schaufeli, W. B. (2012). Do burnout and work engagement predict depressive symptoms and life satisfaction? A three-wave seven-year prospective study. *Journal of Affective Disorders*, 141(2–3), 415–424.
- Hallmann, K., & Zehrer, A. (2016). How do Perceived Benefits and Costs Predict Volunteers' Satisfaction? *Voluntas*, 27(2), 746–767. <https://doi.org/10.1007/s11266-015-9579-x>
- Harpaz, I., & Fu, X. (2002). The structure of the meaning of work: a relative stability amidst change. *Human Relations*, 55(6), 639–667.
- Harris, E. G. (2014). The Effects of Service Worker Job Resourcefulness on Burnout , Intentions to Leave and Job Satisfaction: A Preliminary Analysis. *Society for Marketing Advances Proceedings*, 160–162.
- Harris, E. G., Artis, A. B., Walters, J. H., & Licata, J. W. (2006). Role stressors, service worker job resourcefulness, and job outcomes: An empirical analysis. *Journal of Business Research*, 59(4), 407–415. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2005.06.003>

- Harris, E. G., Ladik, D. M., Artis, A. B., & Fleming, D. E. (2013). Examining the Influence of Job Resourcefulness on Sales Performance. *The Journal of Marketing Theory and Practice*, 21(4), 405–414. <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679210404>
- Harrison, V. S., Xiao, A., Ott, H. K., & Bortree, D. (2017). Calling all volunteers: The role of stewardship and involvement in volunteer-organization relationships. *Public Relations Review*, 43(4), 872–881. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.06.006>
- Hernández, M. Á. D. (2010). *Motivações da pessoa voluntária: o compromisso inicial*. Évora: Fundação Eugénio de Almeida.
- Hill, M. M. (2014). Desenho de questionário e análise dos dados - alguns contributos. In L. L. Torres & J. A. Palhares (Eds.), *Metodologia de investigação em ciências sociais da educação* (pp. 134–164). V. N. Famalicão: Húmus.
- Hill, M. M., & Hill, A. (2002). *Investigação por questionários*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Holmes, K., Smith, K. A., Lockstone-Binney, L., & Baum, T. (2010). Developing the dimensions of tourism volunteering. *Leisure Sciences*, 32(3), 255–269.
- Hu, J., Jiang, K., Mo, S., Chen, H., & Shi, J. (2016). The motivational antecedents and performance consequences of corporate volunteering: When do employees volunteer and when does volunteering help versus harm work performance? *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 137, 99–111.
- IBOPE inteligência. (2011). Projeto Voluntariado Brasil 2011. Retrieved from [http://www.voluntariado.org.br/sms/files/Voluntariado Brasil resumo.pdf](http://www.voluntariado.org.br/sms/files/Voluntariado%20Brasil%20resumo.pdf)
- Ilies, R., & Judge, T. A. (2004). An experience-sampling measure of job satisfaction and its relationships with affectivity, mood at work, job beliefs, and general job satisfaction. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13(3), 367–389.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE. (2012). Censo demográfico 2010. Características gerais da população, religião e pessoas com deficiência. Rio de Janeiro. Retrieved from <https://censo2010.ibge.gov.br>
- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC. (2005). Governança Corporativa. Retrieved from <http://www.ibgc.org.br>
- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC. (2014). Guia das Melhores Práticas de Governança para Institutos e Fundações Empresariais. São Paulo.
- Instituto de Pesquisas Data Folha. (2014). Opinião do brasileiro sobre voluntariado.
- Instituto Internacional de Educação do Brasil - IEB. (2007). Manual de administração jurídica, contábil e financeira para organizações não-governamentais. São Paulo.
- Instituto Nacional de Estatística - INE. (2013). Conta Satélite da Economia Social [inquérito piloto ao trabalho voluntário 2012]. Lisboa, Portugal.

- Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market Orientation: Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing*, 57, 53–70.
- Jenei, G., & Kuti, É. (2008). The third sector and civil society. In S. P. Osborne (Ed.), *The Third Sector in Europe. Prospects and challenges*. Routledge.
- Joelle, M., & Coelho, A. M. (2017). The impact of spirituality at work on workers' attitudes and individual performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 1–25.
- Johnson, J. E., Giannoulakis, C., Felver, N., Judge, L. W., David, P. A., & Scott, B. F. (2017). Motivation, Satisfaction, and Retention of Sport Management Student Volunteers. *Journal of Applied Sport Management*, 9(1), 30–55. <https://doi.org/10.18666/JASM-2017-V9-I1-7450>
- Jones, J. R., & Harter, J. K. (2005). Organizational Studies. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(2), 78–88.
- Jones, R. R., & Burns, W. J. (1973). Volunteer satisfaction with in-country training for the Peace Corps: reanalyses and extended findings. *Journal of Applied Psychology*, 57(1), 92–94.
- Judge, T. A., & Watanabe, S. (1993). Another look at the job satisfaction - life satisfaction relationship. *Journal of Applied Psychology*, 78(6), 939–948.
- Karatepe, O. M., & Aga, M. (2012). Work Engagement as a Mediator of the Effects of Personality Traits on Job Outcomes: A Study of Frontline Employees. *Services Marketing Quarterly*, 33(4), 343–362. <https://doi.org/10.1080/15332969.2012.715053>
- Kassim, N., Horoszowski, M., & Karanu, W. (2015, December). Optimizing International Corporate Volunteer Programs. *Stanford Social Innovation Review*. Retrieved from [https://ssir.org/articles/entry/optimizing\\_international\\_corporate\\_volunteer\\_programs](https://ssir.org/articles/entry/optimizing_international_corporate_volunteer_programs)
- Katz, D. (1960). The functional approach to the study of attitudes. *Public Opinion Quarterly*, 24(2), 163–204.
- Kendall, J. (2009). Terra incognita: third sectors and European policy processes. In *Handbook on Third Sector Policy in Europe. Multi-level Processes and organized Civil Society*. Edward Elgar Publishing Limited.
- Klein, P. (2012). International Corporate Volunteerism: A game changer. Retrieved from <https://www.forbes.com/sites/csr/2012/04/24/international-corporate-volunteerism-a-game-changer/#68a75050792f>
- Kumar, S. (2017). Corporate Social Responsibility (Triple Bottom line); A Technology serves the company and Society. *International Journal of Recent Research Aspects*, 4(3), 118–126.
- Kwok, Y. Y., Chui, W. H., & Wong, L. P. (2013). Need Satisfaction Mechanism Linking Volunteer Motivation and Life Satisfaction: A Mediation Study of Volunteers Subjective Well-Being. *Social Indicators Research*, 114(3), 1315–1329. <https://doi.org/10.1007/s11205-012-0204-8>
- Lai, M. H. C., Ren, M. Y. W., Wu, A. M. S., & Hung, E. P. W. (2013). Motivation as Mediator

- between National Identity and Intention to Volunteer. *Journal of Community & Applied Social Psychology*, 23(2), 128–142.
- Lankau, M., Carlson, D. S., & Nielson, T. R. (2006). The mediating influence of role stressors in the relationship between mentoring and job attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 68, 308–322.
- Larkin, I. M., Brantley-Dias, L., & Lokey-Vega, A. (2016). Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention of Online Teachers in the K-12 Setting. *Online Learning*, 20(3), 26–51. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&site=eds-live&db=eric&AN=EJ1113339>
- Lee, C. K., Reisinger, Y., Kim, M. J., & Yoon, S. M. (2014). The influence of volunteer motivation on satisfaction, attitudes, and support for a mega-event. *International Journal of Hospitality Management*, 40, 37–48. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2014.03.003>
- Licata, J. W., Mowen, J. C., Harris, E. G., & Brown, T. J. (2003). On the trait antecedents and outcomes of service worker job resourcefulness: a hierarchical model approach. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(3), 256–271.
- Lindenmeier, J., & Dietrich, M. (2011). Will this voluntary project be successful? Validation of an instrumental model of volunteering behavior. *Nonprofit Management & Leadership*, 21(4), 399–415.
- Lisboa, J. V., Augusto, M. G., & Ferreira, P. L. (2012). *Estatística aplicada à Gestão*. Porto: Vida Econômica.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 1, pp. 1297–1343). Chicago: Rand McNally.
- Lodi, J. B. (2000). *Governança Corporativa – O Governo da Empresa e o Conselho de Administração*. Rio de Janeiro: Campus.
- Lopez, J. E. N. ., & Martin, L. Á. G. (2003). *La Dirección Estratégica de La Empresa - Teoría y Aplicaciones*. (3.ed.).
- Lough, B. J. (2013). International Volunteer Service. In *Encyclopedia of Social Work*.
- Low, M. P., Ong, S. F., & Tan, P. M. (2017). Would Internal Corporate Social Responsibility Make a Difference in Professional Service Industry Employees' Turnover Intention? A Two-Stage Approach Using PLS-SEM. *Global Business and Management Research*, 9(1), 24–41.
- Magalhães, M., & Ferreira, M. R. (2014). Uma abordagem teórica sobre o voluntariado empresarial. *Revista Portuguesa E Brasileira de Gestão*, 38–47.
- Mahmoud, M. A. ., & Yusif, B. (2012). Market orientation, learning orientation, and the performance of nonprofit organisations (NPOs). *International Journal of Productivity and Performance Management.*, 61(6), 624–652.
- Malik, W. U., Javed, M., & Hassan, S. T. (2017). Influence of Transformational Leadership

- Components on Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 11(1), 146–165. <https://doi.org/10.7763/IJIMT.2012.V3.299>
- Marconi, M. de A., & Lakatos, E. M. (2007). *Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados* (6. ed.). São Paulo: Editora Atlas S.A.
- Marcos, V., & Amador, C. (2014). A gestão do voluntariado. In C. Parente (Ed.), *Empreendedorismo Social em Portugal* (pp. 201–218). Porto: Universidade do Porto.
- Marôco, J. (2014). *Análise de equações estruturais: fundamentos teóricos, software & aplicações* (2. ed.). Pêro Pinheiro: ReportNumber.
- Marôco, J., & Garcia-Marques, T. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas. *Laboratório de Psicologia*, 4(1), 65–90.
- Marquis, C., & Kanter, R. M. (2009). IBM: The Corporate Service Corps. *Harvard Business School Case Collection*, (Case 409-106).
- Martins, C. S. (2013). *Motivação para realizar voluntariado: estudos segundo as abordagens funcionalista e da autodeterminação*. Universidade do Algarve.
- Mascarenhas, A. O. ., Zambaldi, F., & Varela, C. A. (2013). Motivação em programas de voluntariado empresarial: um estudo de caso. *Organizações Em Contexto*. São Bernardo do Campo.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper & Brothers. Wiley & Sons.
- Mazereeuw, C., Graafland, J. J., & Kaptein, M. (2014). Religiosity, CSR attitudes, and CSR behavior: An empirical study of executives' religiosity and CSR. *Journal of Business Ethics*, 123(3), 437–459.
- Md.Som, H. bin, Nam, R. yeow T., Wahab, S. A., Nordin, R., & Mashkuri, A. H. (2012). The Implementation of Learning Organization Elements and Their Impact towards Organizational Performance amongst NPOs in Singapore. *International Journal of Business and Management*., 7(12), 2–35.
- Medeiros, C. A. F., Albuquerque, L. G. de, Siqueira, M., & Marques, G. M. (2003). Comprometimento Organizacional: o Estado da Arte da Pesquisa no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea*, 7(4), 187–209.
- Mehmood, N., Ahmad, U. N. B. U., Irum, S., & Ashfaq, M. (2016). Job satisfaction, affective commitment, and turnover intentions among front desk staff: evidence from Pakistan. *International Review of Management and Marketing*, 6(S4), 305–309.
- Meier, S., & Stutzer, A. (2008). Is volunteering rewarding in itself? *Economica*, 75(297), 39–59. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0335.2007.00597.x>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational

- commitment. *Human Resources Management Review*, 1(1), 61–89.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20–52.
- Michel, R., & Ashill, N. J. (2009). Symptoms of burnout and service recovery performance. *Managing Service Quality*, 19, 60–84.
- Milbourne, L. (2013). *Voluntary sector in transition: Hard times or new opportunities?* Policy Press University of Bristol.
- Millette, V., & Gagné, M. (2008). Designing volunteers' tasks to maximize motivation, satisfaction and performance: The impact of job characteristics on volunteer engagement. *Motivation and Emotion*, 32(1), 11–22.
- Milligan, C., & Conradson, D. (2006). Contemporary landscapes of welfare: the “voluntary turn”? In C. Milligan & D. Conradson (Eds.), *Landscapes of voluntarism: New Spaces of health, welfare and governance*. The Policy Press University of Bristol.
- Mindlin, S. E. (2009). *A governança de fundações e institutos empresariais: um estudo exploratório*. Universidade de São Paulo.
- Miqueli, M. (2016). A definição privada do bem público: a atuação de institutos empresariais na esfera da cultura. *Caderno CRH*. Universidade Federal da Bahia.
- Mishra, V., Nielsen, I., Smyth, R., & Newma, A. (2014). The Job Satisfaction-Life Satisfaction Relationship Revisited: Using the Lewbel Estimation Technique to Estimate Causal Effects Using Cross-Sectional Data. *Monash University Department of Economics Discussion Papers*, 14(26).
- Mollidor, C., Hancock, N., & Pepper, M. (2015). Volunteering, religiosity and well-being: interrelationships among Australian churchgoers. *Mental Health, Religion and Culture*, 18(1), 20–32. <https://doi.org/10.1080/13674676.2014.1003169>
- Moreira, C. D. (2007). *Teorias e práticas de investigação*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The Measurement of Organizational Commitment, 247, 224–247.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1982). *Employee-organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism and turnover*. New York: Academic Press.
- Muthuri, J. N., Matten, D., & Moon, J. (2009). Employee volunteering and social capital: contributions to corporate social responsibility. *British Journal of Management*, 20(1), 75–89.

- Nações Unidas. (2002). UN General Assembly resolution on Recommendations on support for volunteering, A/RES/56/38. Fifty-sixth session, Item 108 of the Agenda.
- Nagar, K. (2012). Organizational commitment and job satisfaction among teachers during times of burnout. *Research Journal*, 37(2), 43–60.
- Neha, K., & Afroz, N. (2013). The Impact of Affective Commitment in Employees Life Satisfaction. *Global Journal of Management and Business Reserach Interdisciplinary*, 13(1), 25–30.
- Neighbourly. (2017). Employee volunteering can improve workplace happiness. Retrieved from <http://www.bmmagazine.co.uk/news/employees-volunteer-work-happier/>
- Nencini, A., Romaioli, D., & Meneghini, A. M. (2016). Volunteer Motivation and Organizational Climate: Factors that Promote Satisfaction and Sustained Volunteerism in NPOs. *Voluntas*, 27(2), 618–639. <https://doi.org/10.1007/s11266-015-9593-z>
- Nissan, E., Castaño, M.-S., & Carrasco, I. (2012). Drivers of non-profit activity: a cross-country analysis. *Small Bus Econ*.
- Observatório de Voluntariado Corporativo. (2013). *Voluntariado Corporativo en España*. (Cooperación Internacional ONG & IESE Business School, Eds.). Madrid.
- Okun, M. A., Holly, P., Rourke, O., Keller, B., Johnson, K. A., & Enders, C. (2015). Value-Expressive Volunteer Motivation and Volunteering by Older Adults: Relationships With Religiosity and Spirituality. *Journals Og Gerontology: Phychological Sciences*, 70(6), 860–870.
- Omoto, A. M., & Snyder, M. (1995). Sustained helping without obligation: Motivation, longevity of service, and perceived attitude change among AIDS volunteers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 68, 671–686.
- Organização Internacional do Trabalho - OIT. (2011). Manual on the measurement of the volunteer work: development history. Geneva: Exposure Draft.
- Ozminkowski, R. J., Supiano, K. P., & Campbell, R. (1991). Volunteers in nursing home enrichment: a survey to evaluate training and satisfaction. *Activities, Adaptation & Aging*, 15(3), 13–43.
- Paço, A. do, & Nave, A. C. (2013). Corporate volunteering: A case study centred on the motivations, satisfaction and happiness of company employees. *Employee Relations*, 35(5), 547–559.
- Pajo, K., & Lee, L. (2011). Corporate-Sponsored Volunteering: A Work Design Perspective. *Journal of Business Ethics*, 99, 467–482. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0665-0>
- Paradis, L. F., & Usui, W. M. (1989). Hospice staff and volunteers: issues for management. *Journal of Psychosocial Oncology*, 7, 121–140.
- Parente, C. (2014). A gestão de recursos humanos assalariados. In C. Parente (Ed.), *Empreendedorismo social em Portugal*. Porto: Faculdade de Letras da Universidade do Porto.
- Patrick, H. A., & Sonia, J. (2012). Job satisfaction and affective commitment. *IUP Journal of*

*Organizational Behavior*, 11(1), 23–36.

- Pauline, G. (2011). Volunteer Satisfaction and Intent to Remain : An Analysis of Contributing Factors Among Professional Golf Event Volunteers. *International Journal of Event Management Research*, 6(1), 10–32.
- Pavot, W., & Diener, E. (1993). Review of the satisfaction with life scale. *Psychological Assessment*, 5, 164–172.
- Pavot, W., & Diener, E. (2008). The Satisfaction With Life Scale and the emerging construct of life satisfaction. *Journal of Positive Psychology*, 3(2), 137–152. <https://doi.org/10.1080/17439760701756946>
- Pearce, J. L. (1983). Job attitude and motivation differences between volunteers and employees from comparable organizations. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 646–652.
- Peloza, J., & Hassay, D. N. (2006). Intra-organizational volunteerism: good soldiers, good deeds and good politics. *Journal of Business Ethics*, 64(4), 357–379.
- Peloza, J., Hundson, S., & Hassay, D. N. (2009). The marketing of employee volunteerism. *Journal of Business Ethics*, 85, 371–386. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9734-z>
- Penner, L. A. (2002). Dispositional and Organizational Influences on Sustained Volunteerism : An Interactionist Perspective. *Journal of Social Issues*, 58(3), 447–467.
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2014). *Análise de dados para as ciências sociais. A complementariedade do SPSS*. (6. ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Peterson, D. K. (2004). The Relationship between Perceptions of Corporate Citizenship and Organizational Commitment. *Business and Society*, 43, 296–319.
- Pilati, R., & Hees, M. A. G. (2011). Evidências de validade de uma versão brasileira do Inventário de Funções do Voluntariado - IFV. *Psico-USF*, 16(3), 275–284. <https://doi.org/10.1590/S1413-82712011000300004>
- Poole, D. L. (2013). Voluntarism. In *Encyclopedia of Social Work*.
- Poon, J. M. L. (2012). Distributive justice, procedural justice, affective commitment, and turnover intention: a mediation-moderation framework. *Journal of Applied Psychology*, 42(6), 1505–1532.
- Porter, M., & Kramer, M. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62–77.
- Prodanov, C. C., & Freitas, E. C. De. (2013). *Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico* (2. ed.). Novo Hamburgo: Feevale.
- Putnam, R. D. (1996). *Comunidade e Democracia: a experiência da Itália moderna*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas.
- Reeser, J. C., Berg, R. L., Rhea, D., & Willick, S. (2005). Motivation and satisfaction among polyclinic volunteers at the 2002 Winter Olympic and Paralympic Games. *Journal of Sports*

*Medicine*, 39(4), 1–5.

- Rehberg, W. (2005). Altruistic Individualists: Motivation for International Volunteering among young adults in Switzerland. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 16(2), 109–122.
- Richardson, R. J. (2008). *Pesquisa social: métodos e técnicas* (3. ed.). São Paulo: Atlas.
- Robbins, K. C. (2006). The Nonprofit Sector in Historical Perspective: Traditions of Philanthropy in the West. In W. W. Powell & R. Steinberg (Eds.), *The Nonprofit Sector. A research handbook*. Yale University Press New Haven & London.
- Robledo, J. L. R. ., Arán, M. V. ., & González-Porras, J. L. G. (2014). El voluntariado corporativo y sus efectos sobre la satisfacción laboral y el compromiso en empresas familiares de Andalucía. *Revista de Empresa Familiar*, 4(1), 45–58.
- Robledo, J. L. R., Arán, M. V., & Porras, J. L. G. (2015). Analysis of corporate volunteering in internal market orientation and its effect on job satisfaction. *Tourism & Management Studies*, 11(1), 173–181.
- Rodell, J. B. (2013). Finding meaning through volunteering: Why do employees volunteer and what does it mean for their jobs? *Academy of Management Journal*, 56(5), 1274–1294. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.5465/amj.2012.0611>
- Sales, X. (2013). Performance Management System in a Non-Profit Local Governmental Broadcaster., 5(1), 13–23.
- Samuel, O., Wolf, P., & Schilling, A. (2013). Corporate volunteering. *Nonprofit Management & Leadership*, 24(2), 163–179.
- Santos Caos, & Bank of America Merrill Lynch. (2017). Além do bem. Um estudo sobre voluntariado e engajamento. Retrieved from <http://santocaos.com.br/alemdobem/>
- Scheinkman, J. A. (2001). *O Desenvolvimento do Mercado de Capitais no Brasil*. Princeton University. Retrieved from [www.princeton.edu](http://www.princeton.edu)
- Shleifer, A., & Vishny, R. (1997). A survey of corporate governance. *Journal of Finance*, 52(2), 737–783.
- Snyder, M. (1993). Basic research and practical problems: The promise of a “functional” personality and social psychology. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 19(3), 251–264.
- Snyder, M., & Omoto, A. M. (2008). Volunteerism: social issues perspectives and social policy implications. *Social Issues and Policy Review*, 2(1), 1–36.
- Steers, R. M., & Mowday, R. T. (1981). Employee turnover and the post-decision accommodation process. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior* (pp. 235–281). Greenwich: JAI Press.
- Stewart, R., Volpone, S. D., Avery, D. R., & McKay, P. (2011). You Support Diversity, But Are You

- Ethical? Examining the Interactive Effects of Diversity and Ethical Climate Perceptions on Turnover Intentions. *Journal of Business Ethics*, 100(4), 581–593. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0697-5>
- Suliman, A., & Iles, P. (2000). The multi-dimensional nature of organizational commitment in a non-western context. *Journal of Management Development*, 19(1), 71–83.
- Tenório, F. G. (2005). *Gestão de ONGs. Principais funções gerenciais*. (9 Ed.). Rio de Janeiro: FGV.
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259–293. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x>
- Tienen, M. van, Scheepers, P., Reitsma, J., & Schilderman, H. (2011). The role of Religiosity for formal and informal volunteering in the Netherlands. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 22(3), 365–389.
- Unanue, W., Gómez, M. E., Cortez, D., Oyanedel, J. C., & Mendiburo-Seguel, A. (2017). Revisiting the Link between Job Satisfaction and Life Satisfaction: The Role of Basic Psychological Needs. *Frontiers in Psychology*, 8, 680+.
- United Nations Volunteers - UNV. (2015). State of the World's Volunteerism Report. Transforming Governance. United Nations Volunteers (UNV) programme.
- Vanaki, Z., & Vagharseyyedin, S. A. (2009). Organizational commitment, work environment conditions, and life satisfaction among Iranian nurses. *Nursing & Health Sciences*, 11(4), 404–409.
- Vecina, M., Chacón, F., & Sueiro, M. (2009). Satisfacción en el voluntariado: estructura interna y relación con la permanencia en las organizaciones. *Psicothema*, 21(1), 112–117.
- Vecina, M. L., & Chacón, F. (2005). Positive Emotions in Volunteerism. *The Spanish Journal of Psychology*, 8(1), 30–35.
- Vecina, M. L., & Chacón, F. (2013). Volunteering and well-being : is pleasure-based rather than pressure-based prosocial motivation that which is related to positive effects? *Journal of Applied Social Psychology*, 43, 870–878. <https://doi.org/10.1111/jasp.12012>
- Warner, S., Newland, B. L., & Green, B. C. (2011). More than motivation: reconsidering volunteer management tools. *Journal of Sport Management*, 25(5), 391–407.
- Wesarat, P., Sharif, M. Y. ., & Majid, A. H. A. (2013). A Qualitative Investigation on Work in NGOs: The Case of Songkhla Province of Thailand. *International Journal of Human Resource Studies*, 3(2), 79–89.
- Wilson, J. (2000). Volunteering. *Annual Review of Sociology*, 26(1), 215–240.
- Wong, L. P., Chui, W. H., & Kwok, Y. Y. (2011). The Volunteer Satisfaction Index : A Validation Study in the Chinese Cultural Context. *Social Indicators Research*, 104(1), 19–32.

<https://doi.org/10.1007/s11205-010-9715-3>

- Wood Jr., T. (2010). Organizações Híbridas. *Revista de Administração de Empresas.*, 50(2), 241–247.
- Yamaguti, E. M. (2006). Legislação e terceiro setor. In *Um sensível olhar sobre o terceiro setor*. São Paulo: Summus.
- Yang, J.-T. (2008). Effect of newcomer socialisation on organisational commitment, job satisfaction, and turnover intention in the hotel industry. *The Service Industries Journal*, 28(4), 429–443. <https://doi.org/10.1080/02642060801917430>
- Yavas, U., Karatepe, O. M., & Babakus, E. (2011). Do customer orientation and job resourcefulness moderate the impact of interrole conflicts on frontline employees' performance? *Tourism and Hospitality Research*, 11(2), 148–159. <https://doi.org/10.1057/thr.2010.25>
- Ying-Hung, A. I. (2007). The impact of corporate volunteerism on organisational identity and organisational identification the perspective of community groups and internal stakeholders. University of Nottingham.
- Zahra, A., & McGehee, N. G. (2013). Volunteer Tourism: a host community capital perspective. *Annals of Tourism Research*, 42, 22–45.

Créditos de imagem da capa: LuminaStock, ID da foto - 166671623, [www.istockphoto.com](http://www.istockphoto.com).

## **Anexos**

### **Anexo I – Pesquisa sobre o Voluntariado**

(Seção 1 de 3)

Meu nome é Paloma Xavier Santos Vitorino, sou graduada em Administração de Empresas e o presente questionário sobre Voluntariado tem natureza acadêmica, e está relacionado à pesquisa desenvolvida no âmbito do Programa de Mestrado em Gestão da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, Portugal, sob orientação do Professor Doutor Arnaldo Coelho. A pesquisa de campo está sendo realizada no Brasil, no âmbito organizacional.

Suas respostas serão importantes pois contribuirão para a compreensão das motivações que levam os empregados a participarem de ações voluntárias desenvolvidas pelas empresas onde trabalham e/ou outras organizações, bem como identificar os efeitos dessa experiência de voluntariado na relação entre empregado e empresa. Por isso, responda de forma bem VERDADEIRA QUANTO AO QUE VOCÊ PENSA. Não há respostas certas nem erradas, o importante é a sua opinião.

No presente questionário sobre o Voluntariado, encontra-se perguntas referentes a dados sociodemográficos, experiências como voluntário(a) e experiências como empregado(a), não sendo necessário se identificar (é anônimo). Não há qualquer gasto ou ganho financeiro por participar na pesquisa. A participação é plenamente voluntária.

Para maior clareza e entendimento de algumas perguntas, é importante ressaltar que a palavra “empresa” é usada para caracterizar a organização em que você atua como trabalhador remunerado e a palavra “instituição” é usada para caracterizar a organização em que você atua como voluntário.

O tempo estimado para preenchimento do questionário é de 10 minutos. É preciso que o mesmo seja respondido em sua totalidade.

Ao preencher este questionário você consente de forma livre e esclarecida com a sua posterior utilização, análise e com a publicação dos resultados da pesquisa.

Caso surjam dúvidas ou necessidade de qualquer esclarecimento, favor enviar e-mail para [palomasanmoura@yahoo.com.br](mailto:palomasanmoura@yahoo.com.br)

Muito obrigada pela colaboração ao responder este questionário.

(Seção 2 de 3)

\*Obrigatório

### INSTRUÇÕES DE PREENCHIMENTO

Leia as frases a seguir e classifique cada uma, marcando de 1 a 7 na escala, de acordo com o seu grau de identificação com cada descrição, isto é, se a frase descreve adequadamente você:

1 - Discordo totalmente

2 - Discordo

3 - Discordo levemente

4 - Nem concordo, nem discordo

5 - Concordo levemente

6 - Concordo

7 - Concordo totalmente

1. Eu me preocupo com aqueles menos afortunados do que eu. \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente						

2. Eu verdadeiramente me preocupo com os benefícios das ações voluntárias que pratico. \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente						

3. Eu sinto compaixão pelas pessoas necessitadas. \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente						

4. Eu sinto que é importante ajudar os outros. \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente						

5. Eu posso fazer algo por uma causa que é importante para mim. \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente						

6. O voluntariado pode me ajudar a “abrir as portas” do lugar onde eu gostaria de trabalhar. \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente						

7. Eu posso fazer novos contatos que podem ajudar meus negócios ou carreira. \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente						

8. Trabalhar como voluntário me permite explorar diferentes opções de carreira. \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente						

9. O voluntariado me ajudará a prosperar na minha escolha profissional. \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente						

10. A experiência de voluntariado será boa para meu currículo. \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente						

11. Tenho amigos que são voluntários. \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente						

12. Pessoas das quais sou próximo querem que eu trabalhe como voluntário. \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente						

13. Pessoas que conheço compartilham um interesse em serviço comunitário. \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente						

14. Outras pessoas com as quais eu sou próximo valorizam muito o serviço comunitário. \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente						

15. O voluntariado é uma atividade importante para as pessoas que eu conheço melhor. \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente						

16. Não importa o quanto eu tenho me sentido mal, o voluntariado me ajuda a esquecer isto. \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente						

17. Por meio do voluntariado eu me sinto menos sozinho. \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente						

18. Realizar trabalho voluntário me alivia de alguma culpa que sinto por ser mais afortunado que outros. \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente						

19. O voluntariado me ajuda a trabalhar meus problemas pessoais. \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente						

20. O voluntariado é uma boa fuga dos meus próprios problemas. \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente						

21. Eu posso aprender mais sobre a causa para a qual estou trabalhando como voluntário. \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente						

22. O voluntariado me permite obter uma nova perspectiva sobre as coisas. \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente						

23. O voluntariado me ajuda a aprender coisas novas através da experiência direta, da prática, “colocando a mão na massa”. \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente						

24. Eu posso aprender como lidar com uma variedade de pessoas. \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente						

25. Eu posso explorar meus próprios pontos fortes. \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente						

26. O voluntariado me faz sentir importante. \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente						

27. O voluntariado aumenta minha autoestima. \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente						

28. O voluntariado me faz sentir útil (porque outros precisam de mim). \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente						

29. O voluntariado me faz sentir melhor comigo mesmo. \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente						

30. O voluntariado é um caminho para fazer novas amizades. \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente						

31. A minha religião incentiva o voluntariado. \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente						

32. Ajudar as pessoas voluntariamente faz-me sentir mais próximos de Deus. \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente						

33. No voluntariado identifiquei uma oportunidade de praticar minha religião. \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente						

34. Eu estou gostando da minha experiência no voluntariado. \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente						

35. Minha experiência no voluntariado tem sido pessoalmente recompensadora. \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente						

36. Minha experiência de voluntariado com a instituição tem valido a pena. \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente						

37. Eu tenho tido a oportunidade de fazer uma importante contribuição através do voluntariado nesta instituição. \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente						

38. Eu tenho feito muitas coisas boas através do voluntariado nesta instituição. \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente						

39. A empresa em que trabalho permite que eu realize algumas de minhas atividades voluntárias durante meu expediente. \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente						

40. A empresa em que trabalho facilita a comunicação e troca de informações entre os empregados que são voluntários. \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente						

41. A empresa em que trabalho responde favoravelmente aos meus pedidos de financiamento (ex. pedido de patrocínio) relacionados às atividades voluntárias. \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente						

42. A empresa em que trabalho facilita para que eu utilize seus recursos (materiais, financeiros, canais de comunicação interna, pessoas, etc...) nas minhas atividades voluntárias. \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente						

43. A empresa em que trabalho encoraja meu supervisor para facilitar a realização de minhas atividades voluntárias. \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente						

44. A empresa em que trabalho se envolve com as atividades voluntárias por mim realizadas. \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente						

45. A empresa que trabalho está disposta a fazer esforços para apoiar minhas atividades voluntárias. \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente						

46. A empresa onde trabalho tem um grande significado pessoal para mim. \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente						

47. Eu realmente me sinto parte da empresa onde trabalho. \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente						

48. Eu sinto orgulho de fazer parte da empresa onde trabalho. \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente						

49. Eu me sinto “emocionalmente ligado” a empresa onde trabalho. \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente						

50. Eu sinto que os problemas da empresa onde trabalho também me pertencem. \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente						

51. Eu me sinto “parte da família” na empresa onde trabalho. \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente						

52. Eu vejo a empresa onde trabalho genuinamente preocupada com seus empregados. \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente						

53. Eu sou uma pessoa muito empreendedora na execução do meu trabalho na empresa. \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente						

54. Eu sou uma pessoa muito criativa para encontrar formas de fazer o meu trabalho na empresa. \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente						

55. Eu tenho orgulho em conseguir fazer com que as coisas aconteçam mesmo quando há dificuldades. \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente						

56. Eu sou criativo quando se trata de ultrapassar barreiras no meu trabalho na empresa. \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente						

57. Em quase todos os aspectos, minha vida está próxima do ideal. \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente						

58. As condições da minha vida são excelentes. \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente						

59. Eu estou satisfeito com minha vida. \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente						

60. Até o momento, eu tenho alcançado as coisas mais importantes que quero na vida. \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente						

61. Se eu pudesse viver novamente minha vida, eu mudaria quase nada. \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente						

62. Eu pretendo continuar trabalhando nesta empresa apenas por mais um ano. \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente						

63. Eu pretendo desenvolver minha carreira profissional na empresa em que trabalho hoje. \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente						

64. Eu não tenho nenhuma intenção de sair da empresa em que trabalho hoje. \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente						

(Seção 3 de 3)

Agora, por gentileza, pedimos algumas informações para efetuarmos uma caracterização do perfil dos entrevistados. Lembramos que o questionário é anônimo, você não será identificado em qualquer momento do estudo.

Idade: \*

\_\_\_\_\_

Sexo: \*

( ) Feminino

( ) Masculino

Estado Civil: \*

- Solteiro(a)
- Casado(a)
- Divorciado(a)
- Viúvo(a)

Nível de Escolaridade: \*

- Ensino Fundamental
- Ensino Médio
- Curso Técnico
- Ensino Superior Incompleto
- Ensino Superior Completo
- Especialização
- Mestrado
- Doutorado

Renda Familiar: \*

- De 1 a 3 salários-mínimos
- De 3 a 6 salários-mínimos
- De 6 a 10 salários-mínimos
- Acima de 10 salários-mínimos

Situação de emprego: \*

- Tempo Integral
- Tempo Parcial
- Desempregado(a)
- Aposentado(a)
- Outro: \_\_\_\_\_

Cidade onde mora: \*

\_\_\_\_\_

Nome da empresa em que você trabalha? (Caso seja uma empresa dentro de um grupo, favor especificar): \*

\_\_\_\_\_

Função que você desempenha na empresa: \*

- Administrador/Gerente
- Diretor de departamento
- Chefe de serviço
- Coordenador
- Operador
- Não se aplica
- Outro: \_\_\_\_\_

Experiências voluntárias anteriores: \*

- Sim
- Não

Qual a área, função ou trabalho que você desenvolve no voluntariado? \*

\_\_\_\_\_

Anexo II – Validade Discriminante

1	2	Correlação estimada	Correlação estimada <sup>2</sup>	AVE 1	AVE 2
Motivação Valores	↔ Motivação Proteção	0,155	0,024	0,482	0,568
Motivação Valores	↔ Motivação Carreira	0,092	0,008	0,482	0,681
Motivação Valores	↔ Motivação Social	0,303	0,092	0,482	0,523
Motivação Valores	↔ Motivação Compreensão	0,510	0,260	0,482	0,591
Motivação Valores	↔ Motivação Aprimoramento	0,274	0,075	0,482	0,625
Motivação Valores	↔ Comprometimento Afetivo	0,331	0,110	0,482	0,712
Motivação Valores	↔ Satisfação com o Voluntariado	0,431	0,186	0,482	0,628
Motivação Valores	↔ Superação no trabalho profissional	0,383	0,147	0,482	0,662
Motivação Valores	↔ Satisfação com a Vida	0,185	0,034	0,482	0,562
Motivação Valores	↔ Intenção de Continuar na Empresa	0,194	0,038	0,482	0,633
Motivação Valores	↔ Religião	0,468	0,219	0,482	0,574
Motivação Valores	↔ Suporte Empresarial para o Voluntariado	0,377	0,142	0,482	0,626
Motivação Proteção	↔ Motivação Carreira	0,511	0,261	0,568	0,681
Motivação Proteção	↔ Motivação Social	0,316	0,100	0,568	0,523
Motivação Proteção	↔ Motivação Compreensão	0,451	0,203	0,568	0,591
Motivação Proteção	↔ Motivação Aprimoramento	0,616	0,379	0,568	0,625
Motivação Proteção	↔ Comprometimento Afetivo	0,079	0,006	0,568	0,712
Motivação Proteção	↔ Satisfação com o Voluntariado	0,357	0,127	0,568	0,628
Motivação Proteção	↔ Superação no trabalho profissional	0,177	0,031	0,568	0,662
Motivação Proteção	↔ Satisfação com a Vida	0,052	0,003	0,568	0,562
Motivação Proteção	↔ Intenção de Continuar na Empresa	0,096	0,009	0,568	0,633
Motivação Proteção	↔ Religião	0,347	0,120	0,568	0,574
Motivação Proteção	↔ Suporte Empresarial para o Voluntariado	0,199	0,040	0,568	0,626
Motivação Carreira	↔ Motivação Social	0,297	0,088	0,681	0,523
Motivação Carreira	↔ Motivação Compreensão	0,297	0,088	0,681	0,591

Motivação Carreira	↔	Motivação Aprimoramento	0,567	0,321	0,681	0,625
Motivação Carreira	↔	Comprometimento Afetivo	0,162	0,026	0,681	0,712
Motivação Carreira	↔	Satisfação com o Voluntariado	0,318	0,101	0,681	0,628
Motivação Carreira	↔	Superação no trabalho profissional	0,210	0,044	0,681	0,662
Motivação Carreira	↔	Satisfação com a Vida	0,063	0,004	0,681	0,562
Motivação Carreira	↔	Intenção de Continuar na Empresa	0,093	0,009	0,681	0,633
Motivação Carreira	↔	Religião	0,327	0,107	0,681	0,574
Motivação Carreira	↔	Suporte Empresarial para o Voluntariado	0,205	0,042	0,681	0,626
Motivação Social	↔	Motivação Compreensão	0,303	0,092	0,523	0,591
Motivação Social	↔	Motivação Aprimoramento	0,294	0,086	0,523	0,625
Motivação Social	↔	Comprometimento Afetivo	0,304	0,092	0,523	0,712
Motivação Social	↔	Satisfação com o Voluntariado	0,370	0,137	0,523	0,628
Motivação Social	↔	Superação no trabalho profissional	0,351	0,123	0,523	0,662
Motivação Social	↔	Satisfação com a Vida	0,214	0,046	0,523	0,562
Motivação Social	↔	Intenção de Continuar na Empresa	0,285	0,081	0,523	0,633
Motivação Social	↔	Religião	0,430	0,185	0,523	0,574
Motivação Social	↔	Suporte Empresarial para o Voluntariado	0,339	0,115	0,523	0,626
Motivação Compreensão	↔	Motivação Aprimoramento	0,594	0,353	0,591	0,625
Motivação Compreensão	↔	Comprometimento Afetivo	0,248	0,062	0,591	0,712
Motivação Compreensão	↔	Satisfação com o Voluntariado	0,530	0,281	0,591	0,628
Motivação Compreensão	↔	Superação no trabalho profissional	0,277	0,077	0,591	0,662
Motivação Compreensão	↔	Satisfação com a Vida	0,144	0,021	0,591	0,562
Motivação Compreensão	↔	Intenção de Continuar na Empresa	0,157	0,025	0,591	0,633
Motivação Compreensão	↔	Religião	0,325	0,106	0,591	0,574
Motivação Compreensão	↔	Suporte Empresarial para o Voluntariado	0,363	0,132	0,591	0,626
Motivação Aprimoramento	↔	Comprometimento Afetivo	0,309	0,095	0,625	0,712
Motivação Aprimoramento	↔	Satisfação com o Voluntariado	0,517	0,267	0,625	0,628
Motivação Aprimoramento	↔	Superação no trabalho profissional	0,352	0,124	0,625	0,662

Motivação Aprimoramento	↔	Satisfação com a Vida	0,163	0,027	0,625	0,562
Motivação Aprimoramento	↔	Intenção de Continuar na Empresa	0,193	0,037	0,625	0,633
Motivação Aprimoramento	↔	Religião	0,365	0,133	0,625	0,574
Motivação Aprimoramento	↔	Suporte Empresarial para o Voluntariado	0,381	0,145	0,625	0,626
Comprometimento Afetivo	↔	Satisfação com o Voluntariado	0,452	0,204	0,712	0,628
Comprometimento Afetivo	↔	Superação no trabalho profissional	0,572	0,327	0,712	0,662
Comprometimento Afetivo	↔	Satisfação com a Vida	0,409	0,167	0,712	0,562
Comprometimento Afetivo	↔	Intenção de Continuar na Empresa	0,668	0,446	0,712	0,633
Comprometimento Afetivo	↔	Religião	0,333	0,111	0,712	0,574
Comprometimento Afetivo	↔	Suporte Empresarial para o Voluntariado	0,623	0,388	0,712	0,626
Satisfação com o Voluntariado	↔	Superação no trabalho profissional	0,396	0,157	0,628	0,662
Satisfação com o Voluntariado	↔	Satisfação com a Vida	0,128	0,016	0,628	0,562
Satisfação com o Voluntariado	↔	Intenção de Continuar na Empresa	0,277	0,077	0,628	0,633
Satisfação com o Voluntariado	↔	Religião	0,439	0,193	0,628	0,574
Satisfação com o Voluntariado	↔	Suporte Empresarial para o Voluntariado	0,553	0,306	0,628	0,626
Superação no trabalho profissional	↔	Satisfação com a Vida	0,394	0,155	0,662	0,562
Superação no trabalho profissional	↔	Intenção de Continuar na Empresa	0,441	0,194	0,662	0,633
Superação no trabalho profissional	↔	Religião	0,201	0,040	0,662	0,574
Superação no trabalho profissional	↔	Suporte Empresarial para o Voluntariado	0,352	0,124	0,662	0,626
Satisfação com a Vida	↔	Intenção de Continuar na Empresa	0,328	0,108	0,562	0,633
Satisfação com a Vida	↔	Religião	0,213	0,045	0,562	0,574
Satisfação com a Vida	↔	Suporte Empresarial para o Voluntariado	0,376	0,141	0,562	0,626
Intenção de Continuar na Empresa	↔	Religião	0,182	0,033	0,633	0,574
Intenção de Continuar na Empresa	↔	Suporte Empresarial para o Voluntariado	0,299	0,089	0,633	0,626
Religião	↔	Suporte Empresarial para o Voluntariado	0,336	0,113	0,574	0,626

