

# As motivações no trabalho voluntário

por Marisa Ferreira, Teresa Proença e João F. Proença

**RESUMO:** Este artigo revê e discute a literatura sobre as motivações dos voluntários para doarem o seu tempo às Organizações Não-Governamentais (ONG). Quanto melhor uma organização conhecer os voluntários, mais essa organização poderá ir de encontro às necessidades e expectativas desses mesmos indivíduos. Por isso, compreender as motivações que podem levar um indivíduo a doar o seu tempo a uma determinada organização é relevante na gestão das ONG. Primeiro, o artigo discute o estado da arte do voluntariado formal e as motivações dos voluntários não dirigentes. Apresenta-se uma pesquisa a bases de dados bibliográficas, que inclui revistas especializadas na investigação de voluntariado. Depois, o artigo mostra e compara os diferentes tipos de motivações associadas ao trabalho voluntário e propõe uma tipologia que agrupa as motivações dos voluntários em quatro tipos: altruísmo, pertença, ego e reconhecimento social e aprendizagem e desenvolvimento. Por fim, efectua-se uma análise que indica três lacunas na literatura das motivações dos voluntários que justificam investigação adicional: a omissão de diferenças entre as motivações relacionadas com a «atração» versus a «retenção» dos voluntários; a focalização das investigações no contexto norte-americano e australiano; e a ausência de análises comparativas que relacionem as motivações por tipos de ONG.

**Palavras-chave:** Motivações, Voluntários, ONG, Organizações Não Governamentais

## TITLE: Motivations in volunteer work

**ABSTRACT:** This research intends to critically review and discuss literature about volunteers' motivations to donate their time to NGO's. The more an organization knows its volunteers, the better this organisation will be able to meet the needs and expectations of these individuals. Therefore, to understand motivations that can make individuals donate their time to a certain organisation is an important issue for NGO's management. Firstly, this paper examines the state-of-the-art in formal voluntarism and the motivations associated with the work of direct service volunteers. We illustrate the results of an analysis conducted in bibliographical databases that include specialised journals in voluntarism research. This discussion is followed by a presentation of a typology that organises different volunteers' motivations in four groups: altruism, belonging, ego and social recognition and learning and development. Finally, three gaps in the literature of volunteers' motivations that can justify additional research are identified: omission of differences between motivations related with volunteers' 'attraction' versus 'retention'; focus of the investigations in North American and Australian contexts; and absence of comparative analyses that relate motivations by NGO types.

**Key words:** Motivations, Volunteers, NGO's, Non Governmental Organisations

## TÍTULO: Las motivaciones en el trabajo voluntario

**RESUMEN:** Este trabajo revisa y discute la literatura sobre las motivaciones de los voluntarios que donan su tiempo a las organizaciones no gubernamentales. Cuanto mejor una organización conoce a sus voluntarios, más esta organización puede ir más allá para satisfacer las necesidades y expectativas de estas personas. Por lo tanto, la com-



preensão de las motivaciones que pueden llevar una persona para donar su tiempo a una organización en particular es relevante en la gestión de las organizaciones no gubernamentales (ONG's). En primer lugar, el artículo describe el estado del arte del voluntariado formal y las motivaciones de los voluntarios no dirigentes. Se presenta una búsqueda de bases de datos bibliográficas, que incluye revistas especializadas en la investigación sobre el voluntariado. A continuación, el artículo describe y compara los diferentes tipos de motivaciones relacionadas con el trabajo voluntario y propone una tipología que agrupa a las motivaciones de los voluntarios en cuatro categorías: el altruismo, la pertenencia, ego y el reconocimiento social y el aprendizaje y el desarrollo. Por último, un análisis que indica que tres lagunas en la literatura de la motivación de los voluntarios para justificar una investigación más a fondo: la omisión de las diferencias entre las motivaciones relacionadas con la "atracción" versus la "retención" de los voluntarios, el enfoque de las investigaciones en el contexto América del Norte y Australia, y la ausencia de análisis comparativas que relacionen las motivaciones por tipos de ONG's.

**Palabras clave:** Motivación, Voluntarios, Las ONG's, Organizaciones No Gubernamentales

**D**e acordo com Shin e Kleiner (2003), voluntário é um indivíduo que oferece o seu serviço a uma determinada organização, sem esperar uma compensação monetária, serviço que origina benefícios ao próprio indivíduo e a terceiros. De acordo com a Organização das Nações Unidas (UN, 2001) a actividade voluntária não inclui benefícios financeiros, é levada a cabo atendendo à livre e espontânea vontade de cada um dos indivíduos e traz vantagens a terceiros, bem como ao próprio voluntário.

O voluntariado não é um fenómeno recente (Wilson e Pimm, 1996). Por um lado, muitas organizações dependem,

desde há muito tempo, de trabalho voluntário. Por outro lado, muitas pessoas já dedicaram ou dedicam algum do seu tempo livre a alguma causa voluntária. Por exemplo, Wilson e Pimm (1996) mostram que na Grã-Bretanha cerca de 39% da população adulta já esteve envolvida em alguma actividade de voluntariado. Nos EUA estes valores atingem os 50% (Wilson e Pimm, 1996), embora em Espanha apenas representem 5% (Beerli, Díaz e Martín, 2004). Em Portugal, Franco, Sokolowski, Hairel e Salamon, (2005) mostram que a sociedade civil (onde se incluem as Organizações Não-Governamentais, ONG) envolve quase

#### Marisa R. Ferreira

mferreira@estgf.ipp.pt

Doutoranda em Ciências Empresariais (especialidade Marketing e Estratégia), Faculdade de Economia da Universidade do Porto. Equiparada a Professora Adjunta na Escola Superior de Tecnologia Gestão de Felgueiras do Instituto Politécnico do Porto, Felgueiras, Portugal.

*PhD Student in Business Management, University of Porto, Faculty of Economics. Assistant Professor, School of Management and Technology of Felgueiras, Polytechnic Institute of Porto.*

Estudante de doctorado de Economía (Univ. de Porto). Profesor Asociado en la Escuela de Gestión de la Tecnología de Felgueiras del Instituto Politécnico de Oporto, Felgueiras, Portugal.

#### Teresa Proença

tproenca@fep.up.pt

Doutora em Ciências Empresariais, Especialidade Gestão de Recursos Humanos, Universidade Católica Portuguesa. Professora Auxiliar da Faculdade de Economia da Universidade do Porto, Porto, Portugal.

*PhD in Human Resources Management, Portuguese Catholic University. Lecturer of Human Resource Management, University of Porto, Faculty of Economics.*

Profesor Asistente, Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Porto, Porto, Portugal.

#### João F. Proença

jproenca@fep.up.pt

Doutor em Ciências Empresariais, Universidade do Porto. Professor Associado da Faculdade de Economia da Universidade do Porto, Porto, Portugal.

*PhD in Business Management, University of Porto. Senior Lecturer of Marketing, University of Porto, Faculty of Economics.*

Profesor Asociado, Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Porto, Porto, Portugal.

Recebido em Maio de 2008 e aceite em Setembro de 2008.

*Received in May 2008 and accepted in September 2008.*

## Os voluntários em Portugal representam cerca de 4,2% da população activa portuguesa e cerca de 5% do emprego não agrícola.

um quarto de milhão de trabalhadores equivalentes a tempo inteiro<sup>1</sup>, dos quais cerca de 70% em posições remuneradas e os restantes 30% como voluntários. De acordo com estes autores, estes números representam cerca de 4,2% da população activa portuguesa e cerca de 5% do emprego não agrícola<sup>2</sup>.

Este trabalho revê e discute a literatura sobre as motivações dos voluntários para doarem o seu tempo às ONG, o que tem interesse para a sua gestão. Quanto melhor uma organização conhecer os seus voluntários, mais poderá ir de encontro às necessidades e expectativas desses mesmos indivíduos. Por isso, compreender as motivações que podem levar um indivíduo a doar o seu tempo a uma determinada organização e a manter-se nessa mesma organização é matéria relevante na gestão das ONG.

De acordo com Jäger, Schmidt e Beyes (2007), existem pelo menos quatro áreas consideradas importantes para o voluntariado: as características demográficas do fenómeno de voluntariado que podem incluir a distribuição geográfica, o estatuto social, a educação e/ou a personalidade dos voluntários; as motivações que conduzem ao voluntariado; o comportamento dos voluntários na organização; e as recomendações para uma gestão efectiva de voluntários, sendo que estas duas últimas áreas são as menos exploradas. Neste trabalho, decidimos usar as quatro áreas referidas e desenvolver uma investigação que discute as motivações associadas ao trabalho voluntário, estruturando a discussão em duas análises subsequentes que relacionamos: primeiro, discutimos as motivações dos indivíduos em geral e depois focalizamos a discussão no contexto do trabalho voluntário em ONG.

De acordo com Parboteeah, Cullenb e Lim (2004), o voluntariado pode ser distinguido em informal e formal. O voluntariado informal inclui comportamentos como por exemplo ajudar os vizinhos ou idosos. O voluntariado formal caracteriza-se por comportamentos semelhantes, mas que se enquadram no âmbito de uma organização.

Neste trabalho focamos o voluntariado formal e estrutura-

do. Este tipo de voluntariado é identificado como uma actividade que ocorre em organizações não lucrativas e traz benefícios para a comunidade onde se insere e para o próprio voluntário, é levado a cabo por voluntários que não sofrem nenhum tipo de pressão e que não recebem qualquer tipo de pagamento ou apoio financeiro (Soupourmas e Ironmonger, 2001). O voluntariado formal é mais susceptível de ser investigado e utilizado pelas organizações (Parboteeah, Cullenb e Lim, 2004).

Importa também distinguir o voluntariado dirigente e o não dirigente, que têm características distintas (Bussell e Forbes, 2002; Delicado, Almeida e Ferrão, 2002; Inglis e Cleave, 2006). O voluntariado dirigente executa tarefas de gestão, enquanto o não dirigente executa actividades rotineiras e tem um contacto mais próximo ou directo com o público-alvo da ONG beneficiária (Delicado, Almeida e Ferrão, 2002). O nosso trabalho analisa as motivações do voluntariado não dirigente já que estes são em maior número, por exemplo no trabalho de Delicado, Almeida e Ferrão (2002) verifica-se que as organizações acolhem cerca de três vezes mais voluntários não dirigentes.

### Teorias motivacionais, valores e personalidade

A motivação é um processo psicológico complexo que resulta de uma interacção entre o indivíduo e o ambiente que o rodeia (Latham e Pinder, 2005). A motivação para o trabalho é um conjunto de forças «energéticas» que fazem com que um indivíduo inicie um comportamento relacionado com o trabalho e determine a sua forma, direcção, intensidade e duração (Lathan e Pinder, 2005).

Vários são os factores que podem ter influência sobre as motivações (Pittman e Heller, 1987), sendo que nesta análise destacaremos as necessidades, os traços de personalidade, os valores e o contexto. Este último elemento ocupará um lugar de especial destaque dada a sua importância directa para as motivações e também a sua influência nas necessidades e valores (Lathan e Pinder, 2005).

As necessidades servem de guia para certo comportamento num determinado contexto de trabalho. Muitos autores argumentam que o significado da teoria de Maslow (1943, 1987)<sup>3</sup> é largamente aceite neste contexto, ou seja as necessidades fisiológicas são consideradas para a tomada de



decisões no que diz respeito ao espaço e condições físicas de trabalho; as de segurança em termos de práticas de trabalho; as de pertença no que diz respeito a equipas de trabalho coesas; as de estima são relativas à responsabilidade e ao reconhecimento; e finalmente as de auto-actualização são consideradas em termos de criatividade e desafios de trabalho (Lathan e Pinder, 2005).

A personalidade é considerada como elemento primário de previsão das motivações. De facto, a investigação mostra que os traços da personalidade influenciam a procura e escolha de determinado emprego, bem como o desempenho e a satisfação (Schmitt, Cortina, Ingerick e Wiechmann, 2003).

Os valores têm as suas raízes nas necessidades e são uma base fundamental para a definição de metas (Lathan e Pinder, 2005). Os valores são similares às necessidades na sua capacidade de dirigir e sustentar um comportamento, no entanto as necessidades são internas e os valores são adquiridos através da experiência e da cognição (Lathan e Pinder, 2005). Os valores influenciam comportamentos porque são normativas usadas para julgar e escolher entre comportamentos alternativos (Locke e Henne, 1986). De acordo com estes autores, os valores são inerentes à maior parte das teorias sobre motivações de trabalho.

Como resultado do fenómeno globalização, os valores têm sido estudados dentro do contexto cultural de cada indivíduo e de cada local de trabalho (Lathan e Pinder, 2005). De acordo com Steers e Sanchez-Runde (2005), a cultura nacional determina conjuntos de factores influenciadores das motivações: as crenças pessoais, necessidades e valores; as normas acerca da ética de trabalho, tolerância e controlo; os factores ambientais como educação, experiências sociais, prosperidade económica ou sistema legal. Baseado neste modelo conceptual, os autores concluem que todos estes factores podem influenciar os níveis de motivação para o trabalho.

Erez e Earley (1993), inspirados em Hofstede (1980), desenvolveram um modelo baseado em duas dimensões, frequentemente usado para caracterizar culturas nacionais: colectivismo versus individualismo e distância do poder. Os princípios que servem de base para as motivações e recompensas são: identificar as características culturais de um país

atendendo às dimensões mencionadas; compreender o indivíduo e os valores culturais que representa; e compreender as várias práticas de gestão.

Os motivos reflectem, então, as influências mencionadas anteriormente, sendo que foram identificados, na literatura relativa ao voluntariado, diferentes tipos de motivações (Carlo, Okun, Knight e Guzman, 2005) como analisamos a seguir.

### Motivações para o voluntariado

A extensa literatura existente acerca do comportamento de indivíduos profissionalizados nas organizações não pode ser generalizada e aplicada a indivíduos voluntários porque existem diferenças importantes entre estes dois grupos de trabalhadores. Uma das principais diferenças está, exactamente, nas motivações (Cnaan e Cascio, 1998; Mesch, Tschirhart, Perry e Lee, 1998). Outras diferenças importantes entre elementos profissionalizados e voluntários, de acordo com Cnaan e Cascio (1998), incluem: as questões monetárias; o tempo disponibilizado – apenas algumas horas por semana pelos voluntários; a afiliação dos voluntários a mais do que uma organização; a fraca dependência dos voluntários, nomeadamente em termos económicos e regalias sociais; o recrutamento dos voluntários que tende a ser informal; as normas e os valores das organizações nem sempre são aceites pelos voluntários e a relutância das organizações em avaliarem o trabalho dos voluntários, já que pode parecer que estão a questionar a dedicação do voluntário.

Mas, quais são então as motivações dos voluntários? Porque se envolvem os indivíduos com as ONG, oferecendo o seu trabalho? As motivações oriundas de estudos sobre indivíduos profissionalizados referidas anteriormente representam alicerces importantes e indispensáveis para a compreensão das motivações na área do voluntariado. Contudo, várias questões distinguem a natureza do trabalho efectuado em regime de voluntariado.

Em primeiro lugar, as recompensas associadas ao trabalho são completamente diferentes. Para a maior parte das pessoas, as recompensas financeiras são críticas para a sua qualidade de vida e para a sua sobrevivência. Contudo, o voluntário pode renunciar a esta forma de recompensa (Brudney e Kellough, 2000), exigindo da gestão das ONG

técnicas mais centradas na compreensão da motivação e dos benefícios associados a este trabalho (Wilson e Pimm, 1996). Estes autores consideram que a «vida útil» de um voluntário pode ser limitada por um propósito, por uma organização específica ou por um determinado período de tempo.

### A «vida útil» de um voluntário pode ser limitada por um propósito, por uma organização específica ou por um determinado período de tempo.

De acordo com Kotler (1975), os voluntários apenas querem que o seu trabalho seja apreciado. Wilson (2000) argumenta que o desejo de apreciação e de reconhecimento do trabalho está associado, tal como vimos no ponto anterior, aos níveis superiores da pirâmide de necessidades de Maslow (1943, 1987), i.e., às necessidades de reconhecimento social e de auto-realização ou aos factores de motivação segundo a teoria da higiene-motivação de Herzberg, Mausner e Snyderman (1959).

Se as motivações dos voluntários têm este tipo de enquadramento, será que podemos esperar deste grupo um maior envolvimento no trabalho e em consequência um melhor desempenho face aos empregados tidos como regulares? O altruísmo, na força de trabalho voluntária, não é falso nem pode ser esquecido. No entanto, muitas vezes pode ser artificial e podem existir motivações distintas por trás desta força de trabalho (Wilson e Pimm, 1996; Jäger, Schmidt e Beyes, 2007).

### Pesquisa

Efectuámos uma revisão à literatura sobre as motivações para o trabalho voluntário não dirigente. O Quadro I apresenta a síntese da nossa análise aos diferentes tipos de motivações referidas na literatura. É importante notar que o conjunto de publicações identificadas e analisadas, e que serviu de base a esta síntese, tem um carácter multidisciplinar. Efectuámos ainda uma pesquisa a bases de dados bibliográficas, que incluiu as revistas científicas especializadas no estudo do voluntariado, nomeadamente *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, *Voluntas*, *Nonprofit Management and Leadership*, *International Journal of Nonprofit e Voluntary Sector Marketing*. A pesquisa usou a palavra-chave *motivations* (no título e no corpo do texto) e cobriu todos os nú-

meros entre os anos 2000 e 2007. Os resultados revelaram apenas 20 artigos com potencial interesse para este trabalho. Uma análise fina do *abstract* de cada um desses artigos mostrou que apenas seis se relacionavam com motivações do trabalho voluntário e, por isso, foram usados na investigação. O Quadro I sintetiza os resultados da pesquisa às bases de dados, bem como da revisão de literatura efectuada (ver Quadro I, p. 48).

Clary, Snyder, Ridge, Copeland, Stukas, Haugen e Miene (1998) seguem uma perspectiva funcionalista da motivação e dividem as motivações de acordo com as suas funções: função de valores, ou seja, oportunidades para o voluntário expressar os seus próprios valores, altruísmo e humanismo; função de compreensão, i.e., a oportunidade para aprender e exercitar o seu conhecimento e habilidades; função social, oportunidade de estar com amigos ou fazer novos amigos; função de benefícios, relacionada com a carreira profissional que pode ser obtida através do trabalho voluntário; e, finalmente, função de oportunidades de auto-estima e ego.

Esta é talvez uma das categorizações mais completas que aparece na literatura. O Quadro I mostra que a literatura inclui estudos efectuados num único tipo de ONG ou em vários. As ONG ligadas ao desporto, à arte e ao ambiente constituem a maioria. Algumas investigações debruçam-se sobre determinado público específico ou sobre uma determinada região, em detrimento do tipo de ONG. Por fim, a literatura apresenta vários tipos de metodologias utilizadas nas investigações que incluem, por exemplo, as entrevistas, os questionários, as análises estatísticas e econométricas, etc. (ver, de novo, Quadro I).

A análise efectuada confirma que existem motivações que se repetem nos diferentes estudos como «ajudar os outros» (Soupourmas e Ironmonger; 2002; Holmberg e Söderlung, 2005) ou a «ocupação de tempo livre» (Yavas e Riecken, 1997; Prouteau e Wolff, 2007), mas existem também motivações que, por serem tão específicas de um determinado contexto ou organização, são únicas. Por exemplo, «partilhar a cultura chinesa» (Witteck, 2004) ou o «interesse em arte, ciência e história natural» (Edwards, 2005). Os pontos comuns existentes entre os diversos estudos foram o ponto de partida para uma análise que serviu de base à construção do Quadro II (ver p. 49).

## Quadro I

## Investigação sobre as motivações do voluntariado

Autor	Contexto da Investigação	Tipo de ONG ou Público Inv.	Motivações Encontradas	Método
Cavalier (2006)	EUA	Adolescentes	Valores, aspecto social e carreira profissional	Estudo Qualitativo
Wittek (2004)	EUA	Arte (museu)	Partilhar a cultura chinesa Para pertencer a um clube	Estudo Qualitativo Questionário online
Edwards (2005)	Austrália	Arte (museu)	Interesse em arte, ciência e história natural Interesse nas actividades da organização Fazer algo que valha a pena, interagir Dar algo à comunidade, fugir à rotina e alargar horizontes	Análise documental Entrevistas (semi – estruturadas) Questionários
Vitner, Shalom & Yodfat (2005)	Israel	Idosos	Satisfação, fonte de confiança, respeito e reconhecimento, sentido de missão e pertença Aprendizagem, alargar horizontes, ocupar os tempos livres, estatuto e respeito	Questionários
Soupourmas & Ironmonger (2002)	Austrália	Associação Municipal	Ajudar os outros, fazer algo que valha a pena Satisfação pessoal e contacto social Envolvimento pessoal, familiar	Questionários
Yavas & Riecken (1997)	EUA	Desporto	A organização ajuda aqueles que precisam A organização sabe como lidar com os problemas da comunidade e é bem gerida Boa utilização do tempo livre	Questionários
Kemp (2002)	Austrália	Desporto	Melhoria de habilidades profissionais e sociais, a valorização pessoal Sentimentos de auto-estima e confiança ou aprendizagem com outras pessoas	Questionários
Caissie & Halpenny (2003)	Canadá	Ambiente	Divertimento; contactar com pessoas que têm os mesmos interesses e novas experiências Aprender; novos desafios; viajar; actividades extra. Contacto com a natureza; altruísmo	Estudo Qualitativo Entrevistas ao telefone semi- estruturadas
Figueiredo (2005)	Brasil	Idosos	Ser útil à comunidade, poder continuar a exercer a sua profissão, solidariedade	Entrevistas semi-estruturada
Kim, Chelladurai & Trail (2007)	EUA	Desporto	Manter contacto com desporto Diversão	Questionários Modelo de equações estruturais
Holmberg & Söderlung (2005)	Suécia	Cruz Vermelha	Ajudar os outros e ser bem aceite na comunidade	Entrevistas semi-estruturada
Trogdon (2005)	EUA	Ambiente	Altruísmo, a comunidade precisa de mim Conhecimento e estar mais envolvido em programas do governo	Questionários, VFI Estatística Descritiva e Mod. Económicos
Andersen (2003)	Canadá	Saúde	Carreira profissional e ajudar o hospital	Questionários
Sinclair, Dowson & Thistleton-Martin (2006)	Austrália	Educação	Assegurar qualidade dos professores em início de carreira e partilhar conhecimento do ensino Desenvolvimento profissional	Questionários
Prouteau & Wolff (2007)	França	Várias (âmbito regional)	Para ajudar os outros e a sociedade Para fazer amigos e conhecer novas pessoas Para ocupar o tempo livre e suportar uma causa	Questionários Estatística descritiva Análise econométrica
Clary <i>et al</i> (1998)	EUA	Várias	Função de valores, compreensão, social, benefícios, oportunidades de auto-estima e ego	Questionários VFI
Farrell, Johnston & Twynam (1998)	Canadá	Desporto	Fazer com que o evento seja um sucesso, voluntários criam uma sociedade melhor, fazer algo que valha a pena e dar algo à comunidade	Questionários SEVMS
Anderson & Shaw (1999)	Austrália	Turismo	Ajudar os outros, laços sociais e interesse nas actividades da organização	Questionários
Marta, Guglielmetti & Pozzi (2006)	Itália	Jovens	Adaptação social, carreira, ego e valores	VFI e Clusters
Yeung (2004)	Finlândia	Igreja evangélica	Bem estar pessoal, ajudar os outros e religião	Entrevistas
Dolnicar & Randle (2007b)	Austrália	Várias	Fazer algo que valha a pena, satisfação pessoal, ajudar os outros e ganhar experiência	Inquéritos

Fonte: Elaboração própria



**Quadro II**  
**Os principais tipos de motivações do voluntariado**

TIPOS DE MOTIVAÇÕES	OBJECTIVOS	AUTORES
<b>ALTRUISMO</b>	Ajudar os outros	Cavalier, 2006; Soupourmas & Ironmonger, 2002; Holmberg & Söderlung, 2005; Yeung (2004); Dolnicar & Randle (2007b)
	Fazer algo que valha a pena	Anderson & Shaw, 1999; Prouteau & Wolff, 2007; Trogdon, 2005
	Sentido de missão	Edwards, 2005; Soupourmas & Ironmonger, 2000; Farrell, Johnston & Twynam 1998; Dolnicar & Randle (2007b)
	A organização ajuda aqueles que precisam	Vitner, Shalom & Yodfat, 2005; Clary et al, 1998
	Preocupação com a natureza	Yavas & Riecken, 1977
	Forma de solidariedade	Caissie & Halpenny, 2003
	Ajudar o hospital	Figueiredo, 2005; Marta, Guglielmetti & Pozzi (2006)
		Andersen, 2003
<b>PERTENÇA</b>	Contacto social (fazer novos amigos, conhecer pessoas, sentido de pertença)	Soupourmas & Ironmonger, 2002; Anderson & Shaw, 1999; Edwards, 2005;
	Divertimento e viajar	Caissie & Halpenny, 2003; Kim, Chelladurai & Trail, 2007
	Ser bem aceite na comunidade	Holmberg & Söderlung, 2004
		Kemp, 2002; Cavalier, 2006; Prouteau & Wolff, 2007; Vitner, Shalom & Yodfat, 2005; Clary et al, 1998
	Contactar com pessoas que têm os mesmos interesses	Caissie & Halpenny, 2003
	Pertencer a um clube	Wittek, 2004
	Dar algo e ser útil à comunidade	Edwards, 2005; Figueiredo, 2005; Trogdon, 2005; Farrell, Johnston & Twynam 1998
<b>EGO e RECONHECIMENTO SOCIAL</b>	Interesse nas actividades da organização	Edwards, 2005; Anderson & Shaw, 1999;
	Preencher o tempo livre com mais qualidade	Vitner, Shalom & Yodfat, 2005; Yavas & Riecken, 1997; Edwards, 2005
	Sentimentos de auto-estima, confiança e satisfação; respeito e reconhecimento	Vitner, Shalom & Yodfat, 2005; Kemp, 2002; Soupourmas & Ironmonger, 2002; Clary et al, 1998; Yeung (2004); Dolnicar & Randle (2007b)
	Contactos institucionais	Sinclair, Dowson & Thistleton-Martin, 2006;
	Carreira profissional	Andersen, 2003; Cavalier, 2006; Kemp, 2002; Clary et al, 1998; Marta, Guglielmetti & Pozzi (2006)
	Ter mais conhecimento e estar envolvido em programas do governo	Trogdon, 2005
<b>APRENDIZAGEM e DESENVOLVIMENTO</b>	Novos desafios, experiências	Caissie & Halpenny, 2003
	Aprender e ganhar experiência	Caissie & Halpenny, 2003; Kemp, 2002; Trogdon, 2005; Dolnicar & Randle (2007b)
	Possibilidade de poder continuar a exercer uma profissão	Figueiredo, 2005
	Enriquecimento pessoal e alargar horizontes	Vitner, Shalom & Yodfat, 2005; Edwards, 2005; Kemp, 2002

Fonte: Elaboração própria

O Quadro II mostra a análise que fizemos aos vários estudos referidos no Quadro I, com o objectivo de agrupar as motivações nas categorias e tipos que mostram os factores mais relevantes das motivações. A análise evidenciou quatro categorias: o altruísmo, a pertença, o ego e reconhecimento social e a aprendizagem e desenvolvimento. A primeira categoria emerge naturalmente da li-

teratura, já que é um dos aspectos mais referidos. As restantes categorias são inspiradas na teoria de Maslow (1943, 1987). De notar que as categorias não são estanques. Podem existir situações que aludam simultaneamente a mais do que uma das categorias motivacionais. O Quadro II evidencia isso, ao colocar a tracejado as fronteiras entre as categorias.



Motivos relacionados com «ajudar os outros» (Cavalier, 2006), o «sentido de missão» (Vitner, Shalom e Yodfat, 2005) ou a vontade de «fazer algo que valha a pena» (Soupourmas e Ironmonger, 2001), são alguns exemplos das motivações que incluímos na categoria **altruísmo**. «Ajudar o hospital» pode ser motivado por altruísmo ou por busca de contacto social, pelo que também pode ser incluída na categoria de pertença.

A categoria **pertença** inclui elementos como o fazer novos amigos, conhecer pessoas (Anderson e Shaw, 1999) ou ser bem aceite na comunidade (Holmberg e Söderlung, 2004; Edwards, 2005). Devemos referir que, por exemplo, «pertencer a um clube» pode ser, simultaneamente, uma motivação que faz parte desta categoria, se ao pertencer ao clube o voluntário procura o convívio, como pode ser incluída na categoria ego e reconhecimento social, se a inclusão no clube procura o estatuto ou o reconhecimento social.

**Os indivíduos esperam que o voluntariado os compense e que isso seja uma fonte de confiança e satisfação, uma fonte de respeito e reconhecimento, uma fonte impulsionadora de estatuto. Também relacionada com esta categoria motivacional parece estar a procura crescente de contactos institucionais.**

As recompensas ou benefícios associados ao voluntariado podem relacionar-se também com necessidades de **ego e reconhecimento social**. Vitner, Shalom e Yodfat (2005) mostram que os indivíduos esperam que o voluntariado os compense e que isso seja uma fonte de confiança e satisfação, uma fonte de respeito e reconhecimento, uma fonte impulsionadora de estatuto.

Também relacionada com esta categoria motivacional parece estar a procura crescente de contactos institucionais (Sinclair, Dowson e Thistleton-Martin, 2006). Alguns dos motivos estarão ainda relacionados com mais de uma categoria motivacional. Por exemplo, «ser útil à comunidade» pode ser classificado como pertença se o voluntário tiver como objectivo ser bem aceite por essa comunidade, como pode também ser associado ao ego e reconhecimento social, se desta actividade o voluntário percepção a atribuição de valor pela comunidade.

Finalmente, muitos indivíduos consideram que o voluntariado poderá ter impacto positivo na sua aprendizagem, enriquecimento pessoal e alargamento de horizontes (Trogdon, 2005). Estes indivíduos consideram que estas são as razões mais importantes que justificam a doação do seu tempo, e que agrupamos na categoria **aprendizagem e desenvolvimento**. Dois exemplos finais de dualidade motivacional são as motivações «carreira profissional» e «ter mais conhecimento e estar mais envolvido em programas do governo» que podem ser classificadas nesta categoria de aprendizagem e desenvolvimento se forem sobretudo fonte de auto-realização e de conhecimento acrescido, como podem ser incluídas no reconhecimento social se forem sobretudo fonte de progressão social.

### Discussão e questões para futura investigação

Depois de apresentar e sistematizar a literatura relevante no que diz respeito a motivações, é fulcral efectuar uma análise crítica sobre a mesma. Esta secção aponta três lacunas identificadas no estudo sobre a literatura das motivações dos voluntários: omissão em relação às diferenças entre as motivações relacionadas com a «atração» versus a «retenção» dos voluntários não dirigentes; focalização das investigações no contexto norte-americano e australiano; e ausência de análises comparativas que relacionem as motivações por tipos de ONG. Seguidamente, efectua-se esta discussão que sugere linhas de investigação futura.

#### • «Atração» e «retenção» dos voluntários

Algumas organizações não necessitam de fazer grandes esforços para conseguirem voluntários, apesar de, para a maior parte, ser um objectivo muito difícil de alcançar (Wilson e Pimm 1996). De acordo com os mesmos autores, as organizações que têm muito prestígio precisam apenas de proceder a convites e rapidamente conseguem aderentes. Outro grupo de organizações que consegue facilmente captar voluntários é aquele em que eles podem usufruir do «produto» em causa, por exemplo, concertos de música. Contudo, a tarefa de comunicação que precisa ser desenvolvida para que a organização consiga captar e manter voluntários para levar a cabo o seu trabalho deve considerar a variedade de factores que influenciam os indivíduos e os fazem



doar o seu tempo a programas de voluntariado (Dolnicar e Randle, 2007a; Phillips, 1982).

Brudney e Kellough (2000) mostram, em estudos realizados em instituições públicas, que existe falta de habilidade para conseguir atrair um número de voluntários suficientes que garanta a manutenção das necessidades dessas organizações. Outras investigações, também realizadas no sector público, concluíram que atrair voluntários é o obstáculo mais sério à implementação de programas que os incluam (Brudney e Kellough, 2000). Por isso, quando uma organização compreende as razões que conduzem determinado indivíduo a doar o seu tempo, consegue enriquecer a experiência do voluntário (Trogdon, 2005).

Para além disso, quando o voluntário está satisfeito com a sua experiência e reconhece benefícios na actividade que está a levar a cabo, a probabilidade de ele continuar a colaborar com determinada organização é maior (Cnaan e Goldberg-Glen, 1991; Handy e Srinivasan, 2004). As motivações que atraem os voluntários podem ser distintas das que os fidelizam ou os retêm na organização.

Por exemplo, um indivíduo pode, primeiro, decidir ser voluntário numa organização por motivos relacionados com a sua carreira profissional, mas posteriormente ser impulsionado a manter-se como voluntário por razões diferentes, como por exemplo por necessidade de interacção social. Esta diferença não está clara na literatura.

Concluindo, a satisfação dos voluntários é fundamental para atrair e reter estes indivíduos nas organizações e compreender o que os motiva é essencial em ambos os cenários (Trogdon, 2005). Pretendemos conhecer o que leva determinado indivíduo a doar o seu tempo e trabalho a uma organização, mas considerando esse tipo de motivações distintas das que o retêm ao longo do tempo. Justifica-se uma investigação que estude e diferencie as motivações associadas com a «atração» e «retenção» dos voluntários nas ONG. A análise desses dados pode ter implicações na forma como elas devem recrutar e fidelizar ou seduzir os voluntários para os reter na organização.

#### • Estudos no contexto europeu e português

Por outro lado, constatamos que a maior parte dos estudos mencionados são oriundos dos EUA, da Austrália e do

**Um indivíduo pode, primeiro, decidir ser voluntário numa organização por motivos relacionados com a sua carreira profissional, mas posteriormente ser impulsionado a manter-se como voluntário por razões diferentes, como por exemplo por necessidade de interacção social. Esta diferença não está clara na literatura.**

Canadá. O estudo das motivações na Europa está muito pouco desenvolvido. Da discussão atrás efectuada, verificamos que a cultura de um país pode ser determinante na compreensão das motivações dos indivíduos (Steers e Sanchez-Runde, 2005). Mais, entender a cultura do país, do indivíduo e as práticas de gestão são princípios basilares para essa mesma compreensão (Erez e Earley, 1993).

Assim, parece-nos que os padrões de motivações referidos na literatura sofrem influências culturais da América anglosaxónica e Austrália. Consideramos fundamental verificar se este padrão se mantém ou se sofre alterações noutros contextos geográficos, nomeadamente na Europa e no contexto português.

#### • Tipos de ONG

Por fim, o tipo de ONG também pode estar relacionado com o tipo de motivação. Contudo, as investigações apresentadas foram efectuadas, maioritariamente, em organizações ligadas ao desporto, ao ambiente ou à arte (nomeadamente em museus), o que pode influenciar o tipo de motivações encontradas e discutidas na literatura. Por isso, é importante verificar se estas motivações se encontram em voluntários de outro tipo de organizações, como por exemplo em ONG que se dedicam à luta contra a pobreza, ao apoio de crianças e/ou a indivíduos adultos com dificuldades de vários tipos, ONG ligadas à saúde, etc., apenas para mencionar alguns exemplos de áreas onde o voluntariado ainda não foi estudado.

Os estudos que incluem voluntários de diferentes organizações são também reduzidos, deixando espaço para que se efectue investigação nessa área através de análises comparativas.



## Conclusão

De acordo com Parboteeah, Cullenb e Lim (2004), a investigação em gestão não tem dado muita atenção ao voluntariado como área de estudo. No entanto, atendendo a que o voluntariado constitui uma parte substancial do trabalho produtivo para muitas sociedades, e atendendo aos benefícios que o voluntariado pode trazer para uma organização, entendemos que mais atenção deve ser dada a este fenómeno, em particular ao fenómeno do voluntariado formal.

Este trabalho evidencia a importância do trabalho voluntário não dirigente e o seu impacto na sociedade, em particular nas ONG. Discutimos o estado da arte do voluntariado formal e as motivações dos indivíduos voluntários não dirigentes. Com base na análise da literatura apresentamos uma tipologia que agrupa as motivações dos voluntários em quatro categorias: o altruísmo, a pertença, a estima e reconhecimento social e a aprendizagem e desenvolvimento. Por fim, identificamos três lacunas na literatura que justificam a investigação futura: o estudo das diferenças das motivações relacionadas com a «atração» versus a «retenção» de voluntários; o estudo destas motivações no contexto europeu e português; e, por fim, o estudo das motivações relacionadas com o tipo de ONG. Qualquer uma destas investigações pode obter resultados com consequências para a gestão destas organizações, em particular para a atração e retenção de voluntários, i.e., para a gestão dos voluntários não dirigentes. ■

## Notas

1. ETI – equivalente a tempo inteiro, medida equivalente a uma pessoa que trabalha em horário completo.

2. Estes dados foram obtidos no trabalho que analisa o sector não lucrativo em Portugal levado a cabo por investigadores da Universidade Católica Portuguesa sob a esfera do Projecto Comparativo do Sector Não Lucrativo da Universidade de Johns Hopkins. De acordo com as linhas orientadoras deste projecto, o sector da sociedade civil é composto por entidades que são organizadas, privadas, não distribuidoras de lucro, auto-governadas e voluntárias. Para mais informação consultar a Web em: [http://www.jhu.edu/~cnp/pdf/Portugal\\_Nat\\_Rpt\\_Portuguese.pdf](http://www.jhu.edu/~cnp/pdf/Portugal_Nat_Rpt_Portuguese.pdf).

3. A hierarquia de Maslow inclui cinco níveis de necessidades: fisiológicas (e.g. dormir ou comer), segurança (e.g. protecção), pertença (e.g. grupos de amigos), estima e reconhecimento social (e.g. status) e auto-actualização (e.g. auto-realização). Para maior detalhe ver Maslow (1943, 1987).

## Referências bibliográficas

- ANDERSEN, K. (2003), «Student volunteers: why hospitals must invest in their futures». *International Journal of Health Care Quality Assurance*, vol. 16, n.º 2, pp. 6-13.
- ANDERSON, M. J. e SHAW, R. N. (1999), «A comparative evaluation of qualitative data analytic techniques in identifying volunteer motivation in Tourism». *Tourism Management*, vol. 20, n.º 1, pp. 99-106.
- BEERLI, A.; DÍAZ, G. e MARTÍN, J. D. (2004), «The behavioural consequences of self-congruency in volunteers». *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, vol. 9, n.º 1, pp. 28-48.
- BRUDNEY, J. L. e KELLOUGH, J. E. (2000), «Volunteers in State Government: involvement, management, and benefits». *Non-profit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 29, n.º 1, pp. 111-130.
- BUSSELL, H. e FORBES, D. (2002), «Understanding the volunteer market: the what, where, who and why of volunteering». *International Journal of Nonprofit Volunteer Sector Marketing*, vol. 7, n.º 3, pp. 244-257.
- CAISSIE, L. T. e HALPENNY, E. A. (2003), «Volunteering for nature: motivations for participating in a biodiversity conservation volunteer program». *World Leisure*, vol. 2, n.º 45, pp. 38-50.
- CARLO, G.; OKUN, M. A.; KNIGHT, G. P. e GUZMAN, M. R. T. D. (2005), «The interplay of traits and motives on volunteering: agreeableness, extraversion and pro-social value motivations». *Personality and Individual Differences*, vol. 38, n.º 6, pp. 1293-1305.
- CAVALIER, C. (2006), **Adolescent Volunteer**. Marietta College.
- CLARY, E.; SNYDER, M.; RIDGE, R.; COPELAND, J.; STUKAS, A.; HAUGEN, J. e MIENE, P. (1998), «Understanding and assessing the motivations of volunteers: a functional approach». *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 74, n.º 6, pp. 1516-1530.
- CNAAN, R. A. e CASCIO, T. (1998), «Performance and commitment: issues in management of volunteers in human service organizations». *Journal of Social Service Research*, vol. 24, n.º 3/4, pp. 1-37.
- CNAAN, R. A. e GOLDBERG-GLEN, R. S. (1991), «Measuring motivation to volunteer in human services». *Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 27, n.º 3, pp. 269-284.
- DELICADO, A.; ALMEIDA, A. N. D. e FERRÃO, J. (2002), **Caracterização do Voluntariado em Portugal**. Lisboa.
- DOLNICAR, S. e RANDLE, M. (2007a), «The international volunteering market: market segments and competitive relations». *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, vol. 12, n.º 4, pp. 350-370.
- DOLNICAR, S. e RANDLE, M. (2007b), «What motivates which volunteers? Psychographic heterogeneity among volunteers in Australia». *Voluntas – International Journal of Voluntary and Non-profit Organizations*, vol. 18, n.º 2, pp. 135-155.
- EDWARDS, D. (2005), **Understanding the Organization of Volunteers at Visitor Attractions**. University of Western Sydney, Sydney.
- EREZ e EARLEY (1993), **Culture, Self-identity and Work**. Oxford University Press, New York.
- FARRELL; JOHNSTON e TWYNAM (1998), «Volunteer motivation, satisfaction, and management at an elite sporting competition». *Journal of Sport Management*, vol. 12, n.º 4, pp. 288-300.

FIGUEIREDO, N. (2005), **Interfaces do Trabalho Voluntário na Aposentadoria**. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

FRANCO, R. C.; SOKOLOWSKI, S. W.; HAIREL, E. M. H. e SALAMON, L. M. (2005), **O Sector Não Lucrativo Português numa Perspectiva Comparada**. Uniarte Gráfica.

HANDY, F. e SRINIVASAN, N. (2004), «Valuing volunteers: an economic evaluation of the net benefits of hospital volunteers». *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 33, n.º 1, pp. 28-54.

HERZBERG, F.; MAUSNER, B. e SNYDERMAN, B. B. (1959), **The Motivation to Work**. Wiley, New York.

HOFSTEDE, G. (1980), «Motivation, leadership, and organization: do American theories apply abroad?». *Organizational Dynamics*, vol. 9, n.º 1, pp. 42-63.

HOLMBERG, E. e SÖDERLUNG, K. (2005), **Work for Free**. Jönköping University.

INGLIS, S. e CLEAVE, S. (2006), «A scale to assess Board member motivations in non-profit organizations». *Non-profit Management & Leadership*, vol. 17, n.º 1, pp. 83-101.

JÄGER, U.; SCHMIDT, K. e BEYES, T. (2007), «Leading without formal power». Paper presented at the 6th Workshop on the Challenges of Managing the Third Sector, Venice.

KEMP, S. (2002), «The hidden workforce: volunteers' learning in the Olympics». *Journal of European Industrial Training*, vol. 26, n.º 2/3/4, pp. 109-116.

KIM, M.; CHELLADURAI, P. e TRAIL, G. T. (2007), «A model of volunteer retention in youth sport». *Journal of Sport Management*, vol. 21, n.º 2, pp. 151-171.

KOTLER (1975), **Marketing for Non-Profit Organizations**. Prentice Hall, NJ.

LATHAM, G. P. e PINDER, C. C. (2005), «Work motivation theory and research at the dawn of the Twenty-First Century». *Annual Reviews Psychology*, vol. 56, pp. 485-516.

LOCKE e HENNE (1986), «Work motivations theories». *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 5, pp. 1-35.

MARTA, E.; GUGLIELMETTI, C. e POZZI, M. (2006), «Volunteerism during young adulthood: an Italian investigation into motivational patterns». *Voluntas – International Journal of Voluntary and Non-Profit Organizations*, vol. 17, n.º 3, pp. 221-232.

MASLOW, A. (1943), «A theory of human motivation». *Psychological Review*, vol. 50, n.º 4, pp. 370-396.

MASLOW, A. (1987), **Motivation and Personality**. 3<sup>rd</sup> Ed. Addison-Wesley, New York.

MESCH, D. J.; TSCHIRHART, M.; PERRY, J. L. e LEE, G. (1998), «Altruists or egoists? Retention in stipended service». *Non-Profit Management & Leadership*, vol. 9, n.º 1, pp. 3-21.

PARBOTEEAH, K. P.; CULLENB, J. B. e LIM, L. (2004), «Formal volunteering: a cross-national test». *Journal of World Business*, vol. 39, n.º 4, pp. 431-441.

PHILLIPS, M. (1982), «Motivation and expectation in successful volunteerism». *Non-Profit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 11, n.º 2/3, pp. 118-125.

PITTMAN, T. e HELLER, J. F. (1987), «Social motivation». *Annual Reviews Psychology*, vol. 38, pp. 461-489.

PROUTEAU, L. e WOLFF, F.-C. (2007), «On the relational motive for volunteer work». *Journal of Economic Psychology*, vol. 29, n.º 3, pp. 314-335.

SCHMITT, N.; CORTINA; INGERICK e WIECHMANN (2003), «Personnel selection and employee performance». In Borman, Ilgen e Klimoski (Eds.), **Handbook of Psychology**, Wiley, New York.

SHIN, S. e KLEINER, B. H. (2003), «How to manage unpaid volunteers in organisations». *Management Research News*, vol. 26, n.º 2/3/4, pp. 63-71.

SINCLAIR, C.; DOWSON, M. e THISTLETON-MARTIN, J. (2006), «Motivations and profiles of cooperating teachers: who volunteers and why?». *Teaching and Teacher Education*, vol. 22, n.º 3, pp. 263-279.

SOUPOURMAS, F. e IRONMONGER, D. (2001), **Giving Time: The Economic and Social Value of Volunteering in Victoria**. Department of Human Services, Victoria.

STEERS e SANCHEZ-RUNDE (2002), «Culture, motivation and work behaviour». In Gannon e Newman (Eds.), **The Blackwell Handbook of Principles of Cross-Cultural Management**. MPG Books, UK.

TROGDON, S. E. (2005), «A study of parks and recreation citizen Board members in North Carolina and their motivation for participation». North Carolina State University.

UNITED NATION (2001), «Measuring volunteering: a practical toolkit, a joint project of independent sector and United Nations volunteers». In A. Dingle (Ed.), United Nation, Germany.

VITNER, G.; SHALOM, V. e YODFAT, A. (2005), «Productivity of voluntary organizations: the case of counselling services for the elderly (CSE) of the National Insurance Institute (NII) in Israel». *International Journal of Public Sector*, vol. 18, n.º 5, pp. 447-462.

WILSON, J. (2000), «Volunteering». *Annual Review of Sociology*, vol. 26, n.º 1, pp. 215-240.

WILSON, A. e PIMM, G. (1996), «The tyranny of the volunteer: the care and feeding of voluntary workforce». *MCB University Press*, vol. 34, n.º 4, pp. 24-40.

WITTEK, V. (2004), «Assessing experiences and motivational behaviours of volunteers and members at the explorer museum». North Carolina State University.

YAVAS, U. e RIECKEN, G. (1997), «Conducting a situation analysis for volunteer organizations: an improved model». *Marketing Intelligence & Planning*, vol. 15, n.º 6, pp. 265-272.

YEUNG, A. B. (2004), «The octagon model of volunteer motivation: results of a phenomenological analysis». *Voluntas – International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, vol. 15, n.º 1, pp. 21-46.