

**MOTIVAÇÃO NO TRABALHO VOLUNTÁRIO, OS PRINCIPAIS FATORES DE
MOTIVAÇÃO – ESTUDO DE CASO**
**MOTIVATION IN VOLUNTEER WORK, MAJOR MOTIVATION FACTORS –
CASE STUDY**

Susete Cláudio¹; Isabel Reis²

¹ISLA Santarém; ²ISLA Santarém

suseteclaudio@gmail.com; isabelpintodosreis@gmail.com

Resumo

Este projeto tem por âmbito o voluntariado, que é uma atividade desempenhada de forma desinteressada e sem qualquer tipo de recompensa monetária. Assim, sendo esta a natureza da atividade em causa coloca-se a questão: o que é que move as pessoas que escolhem desinteressadamente doar o seu tempo e dedicação em favor de outrem?

Muitos serão certamente os fatores de motivação que inspiram cada voluntário para se vincular a troco de nada. Fatores motivadores (altruísmo, pertença, ego, reconhecimento social, aprendizagem ou desenvolvimento pessoal) podem ser a chave da resposta a esta questão. Daí, a importância deste estudo não se restringir a uma simples curiosidade académica, pelo contrário, é relevante dar a conhecer as necessidades e intenções de quem se dedica aos outros a troco de nada.

No enquadramento da problemática, a revisão de literatura apresenta o conceito de motivação, analisa as várias teorias clássicas da motivação e motivação no trabalho, evolução do voluntariado em Portugal e conceitos de voluntariado e voluntário.

De seguida, no intuito de dar uma dimensão prática a este estudo, utilizamos um Estudo de Caso, uma vez que este tema, tem entanto um Universo demasiado vasto que não permitiria ao investigador, ter tempo para recolher e tratar os dados necessários. Assim sendo, foi escolhida uma organização específica ligada ao voluntariado (IPSS) do concelho de Santarém que será o nosso quadro de referência.

Assim, o papel dos voluntários é importantíssimo numa organização desta natureza. Desta forma, importando, com este estudo, perceber quais as motivações de quem desempenha este tipo de atividade.

Palavras-chave: Voluntariado, voluntário, motivação

Abstract

This project has the scope of volunteering, which is an activity carried out disinterestedly and without any kind of monetary reward. So, being the nature of the activity in question, the question arises: what moves people who choose unselfishly to donate their time and dedication to others? Certainly there are many motivational factors that inspire each volunteer to bond for nothing. Motivating factors (altruism, belonging, ego, social recognition, learning or personal development) may be the key to the answer to this question. Hence, the importance of this study is not restricted to a simple academic curiosity, on the contrary, it is relevant to make known the needs and intentions of those who dedicate themselves to others for nothing.

In the context of our problem, the literature review presents the concept of motivation, analyzes the various classic theories of motivation and motivation at work, evolution of volunteering in Portugal and concepts of volunteering.

Then, in order to give a practical dimension to this study, we use a Case Study, since this theme, however, has a too vast Universe that would not allow the researcher to take the time to collect and process the necessary data. Therefore, a specific volunteer organization (IPSS) was chosen in the municipality of Santarém, which will be our reference framework.

Thus, the role of volunteers is very important in an organization of this nature. In this way, it is important, with this study, to understand the motivations of those who perform this type of activity.

Keywords: Volunteering; voluntary; motivation

1. INTRODUÇÃO

“Voluntariado é o conjunto de ações de interesse social e comunitário realizado 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”.

(Decreto Lei n.º 71/98, de 3 de novembro)

De acordo com esta citação da lei portuguesa sobre a atividade voluntária, se este tipo de atividade é realizado de forma desinteressada, então o que é que move as pessoas que assumem desinteressadamente a doarem o seu tempo e dedicação em favor de outrem. Muitos serão certamente os fatores de motivação que inspiram cada voluntário para se entregar a este tipo de atividade.

O altruísmo, pertença, ego, reconhecimento social, aprendizagem ou desenvolvimento, como defende Ferreira et al. (2008) em Amorim (2015) serão alguns dos fatores de motivação que levam ao voluntariado.

2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

2.1 Motivação e necessidades

Os autores Abrunhosa & Leitão (2011) definem a motivação como um conjunto dos processos fisiológicos e psíquicos responsáveis pelo desencadeamento, pela manutenção e pela finalização de um comportamento. Também para os mesmos autores há, no ser humano, um número muito elevado de motivações e tantas quantas as necessidades que manifesta. Assim, consideram que as necessidades são impulsos inatos que nos movem na eliminação de carências básicas relacionadas com a sobrevivência e assim levam à classificação das motivações como primárias e secundárias, tendo em contas as necessidades manifestas.

Neste âmbito, os autores supra mencionados classificam que, quanto à origem, as motivações primárias correspondem às necessidades naturais ou básicas e são independentes da aprendizagem e as motivações secundárias correspondem a necessidades sociais adquiridas através de aprendizagem. Desta forma, as motivações permitem compreender a intencionalidade da mente humana e afirmam que o sujeito não é aquele que tem o poder de realizar uma ação de forma gratuita, mas aquele que tende para ela porque é movido por um conjunto de forças internas.

2.2 Ciclo Motivacional

O ciclo motivacional inicia-se com o aparecimento inevitável de uma necessidade, sendo esta uma força dinâmica que persiste até estimular um comportamento e que provoca um estado de

desequilíbrio no qual surge uma tensão, desconforto e insatisfação. Assim, depois da necessidade satisfeita o organismo volta ao seu estado de equilíbrio (Silva, 2010).

Chiavenato (1992) defende que este ciclo ocorre perante uma sequência de diversas etapas, sendo elas: necessidade, tensão, ação ou comportamento, satisfação, equilíbrio interno e estímulo ou incentivo. Também, para o mesmo autor, quando a tensão não é libertada, pode-se manifestar de forma psicológica (agressividade, apatia, indiferença, tensão emocional) ou de forma fisiológica (repercussões cardíacas ou digestivas, insônia, tensão nervosa), (Moreira, 2013).

Para Moreira (2013), o ciclo motivacional inicia-se com o aparecimento de uma necessidade que causa um estado de tensão e que leva à manifestação de um comportamento ou ação, adequado para a libertação desta tensão e deste estado de desequilíbrio (satisfação de necessidade).

2.3 Motivação no trabalho

Para Hackman e Oldham (1980), na sua teoria das características da função, a motivação e o desempenho no trabalho são influenciados pelas características do próprio trabalho. Assim, estes autores sugerem que a variedade (exigência de diversidade de competências), a identidade (da tarefa), o significado (impacto que o trabalho nas pessoas), a autonomia (independência na execução do trabalho) e o feedback (retorno de informação relativa à execução do trabalho) constituem um conjunto de características relacionadas com o trabalho que contribuem para que a função seja uma fonte motivadora (Vieira, 2012).

Para melhor se compreender a relação entre as características do trabalho e o feedback sobre o seu desempenho e motivação, esta teoria de Hackman e Oldham tem três variáveis moderadoras (Caroço & Correia, 2012):

- Conjunto de conhecimentos e competências necessárias para fazer face às exigências do trabalho;
- As necessidades de realização influenciam a forma como o ser humano reage ao seu trabalho, ou seja, os indivíduos com elevadas necessidades de desenvolvimento aceitam de forma mais positiva os trabalhos mais exigentes;
- Um trabalho mais exigente pode não aumentar a satisfação do indivíduo e provocar respostas negativas às características do próprio trabalho.

Para a gestão de uma organização é necessário garantir um elevado nível de motivação no trabalho e procurar tornar compatível a interação entre os objetivos organizacionais e os objetivos dos trabalhadores (Caroço & Correia, 2012).

A confirmar esta importância da motivação no trabalho (por parte dos trabalhadores), Chiavenato (2005) citado em Vieira (2012) diz que “um dos maiores desafios das organizações é motivar as pessoas; fazê-las decididas, confiantes e comprometidas intimamente a alcançar objetivos propostos; energizá-las e estimulá-las o suficiente para que sejam bem-sucedidas por meio do seu trabalho.”

2.4 O trabalho voluntário

Evolução do trabalho voluntário na história

Para o Catarino (2004) o voluntariado sempre existiu, manifestando-se de forma mais organizada e valorizada em diferentes fases. Como tal, e para caracterizar a ação do voluntariado, o mesmo autor destaca quatro importantes fases que a seguir explanaremos, onde se manifestou esta ação (Agostinho, 2011).

A primeira fase destacada por Catarino (2004) citado em Agostinho (2011) é a idade média, um período que, para este autor, marcou a transição de tempos em que se manifestava a falta de direitos sociais e uma dependência das classes menos favorecidas perante as mais favorecidas, começando assim uma época onde surgiu a obrigação de caridade. Nesse tempo (idade média), começaram a aparecer as instituições de voluntariado de entre as quais o autor destaca as estalagens, hospícios e misericórdias, incluindo a Santa Casa da Misericórdia. Assim, estas instituições garantiam um apoio social semelhante à Segurança Social dos tempos de hoje.

O século XIX, é a segunda fase da história focada por Catarino (2004) que considera que esse tempo teve bastantes impactos no voluntariado, o que permitiu adquirir e assentar-se numa base mais laica e mais democrática. Neste âmbito, apareceu o voluntariado cooperativo, associativo, mutualista e político (Agostinho, 2011).

A terceira fase da história abordada pelo autor Catarino (2004) citado em Agostinho (2011) é o Estado Novo que corresponde a um período ocorrido entre 1933 e 1974. Durante este período, muitas formas de voluntariado que apareceram no século XIX, nomeadamente o voluntariado laico e democrático foram alvo de repressão e, como tal, ocorreram oposições em torno da ação de voluntariado que se manifestaram até Abril de 1974 aquando da queda do Regime.

Desde o 25 de Abril de 1974 até aos dias de hoje, é a quarta e última fase enunciada por Catarino (2004) citado em Agostinho (2011) que a denomina como fase contemporânea. Neste tempo, e a partir dos anos 80 deu-se a substituição parcial e renovação do voluntariado, o que se traduziu num aumento da profissionalização remunerada nas Instituições Particulares de Solidariedade Social.

Também neste tempo, o voluntariado começou a atuar em novas áreas assim como os direitos humanos, o desenvolvimento local e a defesa do património. E continua a desenvolver-se nas áreas educativas, da religião, sociais, do sindicalismo, entre outras (Catarino, 2004) citado em (Agostinho, 2011).

2.5 O Conceito de Voluntariado

A Lei da República estabelece as bases do enquadramento jurídico do voluntariado na Lei nº 71/98 de 3 de Novembro e, como tal, o artigo nº 2, no ponto nº 1 e 2 desta lei define legalmente o voluntariado da seguinte forma:

“Voluntariado é o conjunto de ações de interesse social e comunitário realizadas de forma desinteressada por pessoas, no âmbito de projetos, programas e outras formas de intervenção ao serviço dos indivíduos, das famílias e da comunidade desenvolvidos sem fins lucrativos por entidades públicas ou privadas...”

(Decreto Lei n.º 71/98, de 3 de novembro).

Para Wilson (2000) o voluntariado é pró-ativo pois depende do esforço e despesa de tempo por parte de uma pessoa e tanto proporciona benefícios a esta como a quem recebe o seu serviço voluntário. Assim, este autor defende que o voluntariado é a realização de uma atividade onde uma pessoa (o voluntário) despende o seu tempo em prol de uma causa, organização, pessoa ou de um grupo. Isto sem receber qualquer tipo de recompensa monetária ou matéria (Tavares S. , 2014).

Hustinx et al. (2010) sublinham a tendência de se separar o voluntariado de ações que incentivem a violência e que violem as leis e, como tal, descrevem esta atividade como um trabalho que não é pago, é algo que não é biologicamente inato, não é um trabalho forçado nem escravidão e não se relaciona com o facto de se cuidar de um familiar nem um ato de ajuda espontânea (Cavalgante, 2012).

Este trabalho de investigação tem como base o voluntariado formal. Este tipo de atividade, segundo Soupourmas & Ironmonger (2001), é prestada em organizações sem fins lucrativos e traduz-se em benefícios quer para a organização e seus membros, quer para quem presta a própria atividade. Ainda assim, quem presta o voluntariado (o voluntário) não recebe qualquer recompensa financeira nem é sujeito a pressão (Amorim, 2015).

Como o descrito anteriormente, o trabalho voluntário não é remunerado financeiramente nem acarreta pressão para que o executa, como tal, também Pearce (1993) defende que o voluntariado se pode distinguir em “trabalho” e em “lazer”. Assim, classifica-se como trabalho porque se associa à prestação de uma atividade ou serviço e lazer por que também se pode associar à necessidade de autorrealização por parte de quem presta esta atividade (Tavares S. , 2014).

2.5.1 Ser Voluntário

Para os autores Hardill & Baines (2011) e Teixeira (2011), a palavra voluntário deriva da expressão latina *voluntas* que significa vontade ou poder de querer. Como tal, estes autores descrevem a atividade de um voluntário como uma prática de oferta de tempo e capacidades para se dedicarem a uma ação ou serviço e é por isto que este tipo de atividade se diferencia de qualquer outra, uma vez que depende da vontade, do querer e do desejo de uma pessoa (Amorim, 2015).

Wilson 2012 defende que o principal objetivo do trabalho de um voluntário é a ajuda a terceiros e como tal está sujeita a limites no que respeita ao seu estatuto para que o voluntário se proteja quanto ao seu envolvimento pessoal e emocional.

Paço & Agostinho (2012) definiram dois tipos de voluntários, os que se disponibilizam a colaborar de forma regular e contínua numa organização e por isso são os voluntários regulares. Por outro lado, existem os voluntários ocasionais, ou seja, aqueles que se disponibilizam para colaborar apenas a curto prazo, desempenhando tarefas muito específicas como, por exemplo, é o caso da angariação de fundos (Tavares S. , 2014).

2.5.2 Os principais fatores de motivação no trabalho voluntário

Brand et al. (2008) defendem que é bastante relevante que as organizações tomem conhecimento sobre o que motiva os seus voluntários a disponibilizarem-se para realizarem este tipo de atividade, dado que estes não recebem qualquer tipo de recompensa monetária e têm muitas outras formas mais aliciantes de ocuparem o seu tempo e gastarem o seu dinheiro (Agostinho, 2011).

Desta forma, tentar perceber quais as motivações que levam as pessoas a voluntariarem--se também permite aos gestores da organização que gere estas pessoas, corresponderem às necessidades das mesmas (Cavalgante, 2012).

Para os autores Ferreira et al. (2008) as motivações para a dedicação ao trabalho voluntário dependem de pessoa para pessoa, atendendo estas a um conjunto de intenções variadas. Assim, para os mesmos autores existem vários motivos para a prática desta atividade, sendo eles o altruísmo, pertença, ego e reconhecimento social e aprendizagem e desenvolvimento (Amorim, 2015).

O altruísmo, de forma muito sintetizada e segundo o Presidente da Autoridade Nacional da Proteção Civil, é a capacidade de agir de forma desinteressada em prol dos outros (Cruz, 2012). Autores como Cavalier (2006), Soupourmas & Ironmonger (2001) e Vitner et al. (2005) defendem que objetivos como ajudar os demais, fazer algo de útil e ter um sentido de missão, compõem a motivação altruísta (Amorim, 2015).

Motivos como o prestígio, a reputação e o facto de pretender enriquecer o seu capital humano com vista a criar maiores potencialidades de entrar no mercado de trabalho, são defendidos por Proteau & Wolff (2007) citado em Agostinho (2012) e vão de encontro aos motivos de ego e reconhecimento social e de aprendizagem e desenvolvimento, defendidos por Ferreira et al. (2008) em Amorim (2015).

Da análise comparativa entre estes dois últimos autores, pode-se concluir que **os principais fatores de motivação no trabalho voluntário se relacionam com as necessidades de altruísmo, pertença, de ego e reconhecimento social e de aprendizagem e desenvolvimento.**

Chegamos então, através da revisão bibliográfica, à nossa pergunta de partida:

Quais são os principais fatores de motivação na atividade voluntária?

3. O ESTUDO DE CASO

Na nossa pesquisa utilizamos um Estudo de Caso, pelo interesse que nos suscita este tema, tendo no entanto um Universo demasiado vasto que não permitiria, no âmbito deste trabalho, para o investigador, ter tempo para recolher e tratar os dados necessários.

Cabe-nos aqui citar, em defesa da escolha metodológica feita, Yin, um dos autores de referência, nestas questões:

“o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenómeno no seu ambiente natural, quando as fronteiras entre o fenómeno e o contexto não são bem definidas (...) em que múltiplas fontes de evidência são usadas” (Yin, 1994: 13) “é a estratégia de investigação mais adequada quando queremos saber o “como” e o “porquê” de acontecimentos atuais (contemporary) sobre os quais o investigador tem pouco ou nenhum controlo” (Yin, 1994: 9, aspas no original).

Ora, no presente estudo, utilizaremos todos os voluntários que aqui atuam, quer no terreno, quer na direção, como tal usando múltiplas fontes de evidência sendo que os inquiridos são a nossa “População”, ou seja o conjunto de indivíduos com características comuns, que se pretendem estudar Martins (2000) citada por Reis (2011).

3.1 Quadro de Referência

No presente trabalho, o estudo prático incidirá sobre uma IPSS do concelho de Santarém na qual existe a prática do voluntariado que é tema central deste projeto.

Centro de Solidariedade Social de Nossa Senhora da Luz (CSSNSL)

O CSSNSL é uma instituição particular de solidariedade social que abrange respostas sociais de centro de dia e serviço de apoio domiciliário, sete dias por semana. Esta instituição conta, atualmente, com um número aproximado de 600 associados e desempenha um papel essencial no apoio ao desenvolvimento social e cultural da União de freguesias de Achete, Azoia de Baixo e Póvoa de Santarém, do concelho de Santarém.

Ser uma instituição de referência no distrito de Santarém é a sua visão e, o respeito, a responsabilidade e o rigor são os valores pelos quais se rege o CSSNSL.

Atualmente para além dar apoio à comunidade através do banco alimentar, cantinas sociais, banco de roupas e ocupação de tempos livres, também tem como projetos a construção de uma estrutura residencial para idosos, horta pedagógica e o projeto de voluntariado “Senhora da Luz Ativa”.

.Através deste estudo de caso tentaremos dar resposta à pergunta que nos surgiu da revisão da literatura para a nossa amostra, bem como daí inferir, o que for possível, que possa trazer mais-valia para o conhecimento desta faceta humana, tantas vezes paradoxal, tendo em conta a nossa natureza.

REFERÊNCIAS

- Abrunhosa, M. A., & Leitão, M. (2011). *Psicologia B (vol. 1)*. Edições ASA II, S.A.
- Agostinho, D. (Junho de 2011). *Voluntariado: uma abordagem às motivações dos voluntários do Banco Alimentar*. Covilhã, Portugal: Universidade da Beira Interior - Ciências Sociais e Humanas .
- Alderfer, C. (1972). *Existence, relatedness, and growth: human needs in organizational settings*. New York: Free Press.
- Almeida, S. C. (Dezembro de 2009). *O Comprometimento Organizacional e o Stress de Papel na Força de Vendas*. Porto: Universidade do Porto - Faculdade de Economia.
- Amorim, L. R. (Abril de 2015). A motivação para o trabalho dos voluntários da Cruz Vermelha Portuguesa . *Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico de Viana do Castelo para obtenção do Grau de Mestre em Gestão das Organizações, Ramo Gestão de Empresas*. Viana do Castelo, Portugal.
- Brand, M., Kerby, D., Elledge, B., Burton, T., Coles, D., & Dunn, A. (2008). Public health's response: citizens' thoughts on volunteering. *Disaster Prevention and Management vol.17*, 54-61.
- Brand, M., Kerby, D., Elledge, B., Burton, T., Coles, D., & Dunn, A. (2008). Public health's response: citizens' thoughts on volunteering. *Disaster Prevention and Management* . Vol. 17: 54-61.
- Caroço, J. G., & Correia, M. F. (2012). Práticas de gestão de Recursos Humanos e Satisfação no trabalho: papel mediador da motivação e comprometimento organizacional. *Organizações e trabalho, n.º 37-38, 2012, pp. 41-60* . APSIOT.
- Catarino, A. (2004). Voluntariado - Uma leitura da experiência . *Revista social e trabalho nº 19/20 volume1* , 9-15 .
- Cavalgante, C. E. (Outubro de 2012). *Motivação no trabalho voluntario: expetativas e motivos na Pastoral da Criança* . Natal, Rio de Janeiro, Brasil: Universidade Federal de Rio Grande do Norte - Centro de Ciências Sociais Aplicadas .
- Cavalier, C. (2006). *Adolescent Volunteer*. Marietta College.
- Chiavenato, I. (2005) *Comportamento organizacional - a dinâmica do sucesso das organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, I. (1994). *Administração*. São Paulo: Makron-Books.
- Chiavenato, I. (1992). *Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas.
- Consultoria, B. (Maio de 2011). *Hierarquia das necessidades de Maslow: BWS consultoria*. Obtido em 13 de Novembro de 2016, de Web site de BWS consultoria: <http://www.bwsconsultoria.com/2011/05/hierarquia-das-necessidades-de-maslow.html>

- Cruz, A. (4 de Junho de 2012). *Altruísmo e cidadania: O desafio do voluntariado*. Obtido em 30 de Janeiro de 2017, de diariobombeiro: <http://diariobombeiro.blogs.sapo.pt>
- CSSNSL. (18 de Novembro de 2015). *Plano de Atividades e Orçamento para 2016*. Póvoa de Santarém, Santarém, Portugal: CSSNSL.
- Elaina, J. (09 de Novembro de 2011). *Frederick Herzberg e a Teoria dos dois factores*. Obtido em 18 de Novembro de 2016, de Portal Gestão: <https://www.portal-gestao.com/artigos/6667-frederick-herzberg-e-a-teoria-dos-dois-factores.html>
- Ferreira, M., Proença, T., & Proença, J. (2008). As Motivações no Trabalho Voluntário. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 2(3), 43-53.
- Ficher, L., Mueller, D., & Cooper, P. (1991). Older volunteers: A discussion of the Minnesota senior study. *The Gerontologist*, vol.31, 183-193.
- Gallego, V. (2005). *Una fotografia actual del movimiento asociativo*. Madrid: Universidad de Alcalá.
- Garcia, E. (2011). Motivação e clima organizacional. *O caso: centro de formação profissional de Pedra Badejo (CFPPB)*. Cabo Verde: Universidade Cabo Verde ENG - Escola de negócios e governação gestão, P. (18 de Janeiro de 2012). *Teoria ERG - A teoria da motivação de Alderfer*. Obtido em 25 de Novembro de 2016, de Portal Gestão: <https://www.portal-gestao.com>
- Hacman, & Oldham. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Hardill, I., & Baines, S. (2011). *Enterprising Care: Unpaid voluntary action in the 21st century*. Bristol: Policy Press.
- Herzberg, F. (1987). *One more time: how do you motivate employees?* Harvard Business Review.
- Hustinx, L., A, C. R., & Handy, F. (2010). Navigating Theories of volunteering: A Hybrid Map for a complex Phenomenon. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 1468-5914.
- Magalhães, M., & Andrew, H. (2012). *Invertigação por Questionário pág. 32*.
- Mairos, C. M. (Outubro de 2014). *O comprometimento organizacional e a motivação*. Lisboa: Dissertação de Mestrado, Universidade de Lisboa. Instituto Superior de Economia e Gestão.
- Marques, R., & Priori, V. (2014). Gestão do conhecimento para a sociedade. *Gestão Participativa e Clima Organizacional: um Estudo de Caso na Companhia Vale S/a – Setor Pelotização das Usinas 1 a 4*. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia.
- Martins, E. (2000). *DEIO*.
- Maslow, A. (1970). *Motivation and Personality (3ª edição)*.
- Mateus, D. d. (Setembro de 2014). *A influência do comprometimento organizacional dos consultores na sua motivação para a transferência da formação*. Lisboa: Dissertação de Mestrado, Universidade de Lisboa. Instituto Superior de Economia e Gestão.
- Mc Clelland, D. (1961). *The achieving society*. Princenton : Van Nostrand.

- McGregor, D. (1970). *Os aspectos humanos da empresa*. 2ª edição: Lisboa: Livraria Clássica.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). Commitment in the workplace. *Theory, research, and application*. Thousand Oaks: CA, Sage.
- Monteiro, C. (2011). Estudo de caso central de atendimento telefónico do banco Z. *Liderança e Motivação*. Curitiba, Brasil.
- Monteiro, C. (2011). Estudo de caso central de atendimento telefónico do banco Z. *Liderança e Motivação*. Curitiba, Brasil.
- Moreira, R. (Setembro de 2013). *A Motivação e Desmotivação nas Organizações: Estudo Realizado na Empresa Zara*. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa - Instituto Superior de Economia e Gestão.
- Nogueira-Martins, M., Bersusa, A., & Siqueira, S. (2010). Humanização e Voluntariado: estudo qualitativo em hospitais públicos. *Revista de Saúde Pública* 44(5), 942-949.
- Oliveira, D., Carvalho, R., & Rosa, A. (2012). Gestão, Inovação e Tecnologia para a sustentabilidade. *Clima Organizacional: Fator de Satisfação no Trabalho e Resultados Eficazes na Organização*. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia.
- Paço, A., & Agostinho, D. (2012). Does the kind of bond matter? The case of food bank volunteer. *International Review on Public and Nonprofit Marketing* 9(2), 105-118.
- Pearce, J. L. (1993). *Volunteers: The organizational behavior of unpaid workers*. London: Routledge.
- Pérez-Ramos, J. (1990). Motivação no trabalho: Abordagens teóricas. *Psicologia-UPS, São Paulo*, 1 (2):127- 140. São Paulo, Brasil.
- Periard, G. (30 de Maio de 2011). *A hierarquia de necessidades de Maslow - O que é e como funciona*. Obtido em 11 de Novembro de 2016, de sobreadministração: <http://www.sobreadministração.com>
- Periard, G. (2011). *Tudo sobre as Teorias X e Y de Douglas McGregor*. Obtido em 17 de Novembro de 2016, de sobreadministração: <http://www.sobreadministracao.com>
- Pina e Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., Marques, C., & Gomes, J. (2010). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano 2ª Edição*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Reis, I. P. (2011). Comunicar a mudança. *Impacto sobre a Resistência à Mudança nas Organizações*, pág. 28.
- República, A. d. (3 de Novembro de 1998). Bases do enquadramento jurídico do voluntariado. *Lei n.º 71/98 de 3 de Novembro*. Portugal: Diário da República — I Série-A.
- Rocha, Gato, N., Candido, M., Raquel, A., & Ferreira, S. (2006). Motivação Intrínseca e extrínseca: o seu papel na seleção de candidatos para a Academia da Força Aérea. *Revista de Psicologia Militar* 6, 221-236.
- Silva, G. (01 de Julho de 2010). *Motivação Humana e o Ciclo Motivacional*. Obtido em 11 de Dezembro de 2016, de <http://gilbertosilvarh.blogspot.pt>

- Social, S. (3 de janeiro de 2017). *Instituições Particulares de Solidariedade Social*. Obtido em 1 de Fevereiro de 2017, de Segurança Social: <http://www.seg-social.pt/ipss>
- Soupourmas, F., & Ironmonger, D. (2001). *Giving Time: The Economic and Social Value of Volunteering in Victoria*. Department of Human Services. Victoria.
- Tavares, D. (2015). *Clima organizacional para o uso das tecnologias digitais de informação e comunicação: estudo de caso numa escola de ensino fundamental e médio da cidade de Sapiranga - RS*. Universidade do Minho - Instituto de Educação.
- Tavares, S. (2014). Dissertação de Mestrado em Gestão de Serviços. *Voluntariado hospitalar: a problemática da definição de tarefas*. Faculdade de Economia - Universidade do Porto.
- Teixeira, J. (2011). Colóquio «Ser Voluntário. Ser Solidário». *Intervenção do Secretário Executivo do CNE, João Teixeira*. Santarém: Disponível em: http://aev2011.cneescutismo.pt/PDF/CNEEDUCACAO/B/Ser_Volunt%C3%A1rio_Ser_Solid%C3%A1rio.pdf.
- Vieira, C. (2012). Fatores motivadores e higiénicos da satisfação/ motivação no trabalho. Aveiro, Portugal: Universidade de Aveiro Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial.
- Vitner, G., Shalom, V., & 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*, 18 (5) , 447-462.
- Wilson, J. (2000). Volunteering. *Annual Review of Sociology* 26 , 215-240.
- Wilson, J. (2012). Volunteerism Research: A Review Essay 41(2) . *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* , 176-212.
- Yin. (1994). Trad. Daniel Crassi 3ª edição. *Estudo de caso: Planeamento e Métodos*. Porto Alegre: Editora Bookman.