



DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**VOLUNTEER BASED BRAND EQUITY: DESENVOLVIMENTO
DE UM MODELO DE GESTÃO DA MARCA CENTRADO NO PAPEL
DO VOLUNTÁRIO**

Autor: Francisco P. Santarém

Orientadora: Professora Doutora Mafalda Nogueira

Escola Superior Do Porto

AGRADECIMENTOS

Este percurso exigente de investigação e procura de soluções não teria sido realizado de uma forma tão positiva, sem o apoio de algumas pessoas.

Agradecer primeiro aos meus pais, sempre, pela forma carinhosa, como acompanham o(s) meu(s) percurso(s) de vida, permitindo-me ter uma vida privilegiada. À Raquel pela companhia e pelo seu sorriso. Aos meus amigos pela constante partilha e pelo apoio em todas as ocasiões – em especial à Rita, minha ilustre parceria de tese.

Um agradecimento muito forte ao painel de especialistas constituído pela Cristina Parente, Vanessa Marcos e pelo Jorge Landau, pela sua participação neste estudo, de forma tão produtiva e interessada.

Por último, e de forma muito especial, agradecer à minha orientadora Mafalda Nogueira, por acreditar tanto ou mais do que eu no propósito desta dissertação e pela forma apaixonada como se dedica aos outros.

Muito obrigado a todos!

RESUMO

Apesar da sua crescente valorização e do aumento da sua competitividade, o setor das Organizações sem fins lucrativos apresenta lacunas ao nível da disponibilidade de conhecimento científico e de ferramentas práticas de gestão de marca. Sendo esta um dos ativos mais importantes destas organizações, pretendeu-se desenvolver um trabalho de investigação que contribuísse, a um nível teórico e prático, para o preenchimento dessa lacuna.

Intitulada “Volunteer Based Brand Equity: desenvolvimento de um modelo de gestão da marca centrado no papel do voluntário”, esta dissertação apresenta uma metodologia mista, composta por um estudo qualitativo através de entrevistas exploratórias, a três especialistas; e, posteriormente, por um estudo quantitativo, assente num questionário direcionado para voluntários formais do Norte de Portugal.

O trabalho inicia-se com a revisão da literatura que incide sobre o valor da marca associado à análise do modelo employee based brand equity (King & Grace, 2009, 2010), que serviu de base teórica para o desenvolvimento desta Tese; e sobre a caracterização do voluntariado, focado nas diferenças entre os contextos de trabalho remunerado e voluntário. Segue-se a apresentação da posição metodológica adotada, a análise e discussão dos resultados obtidos e as conclusões principais do estudo.

Com a realização desta dissertação, foi possível, por um lado, caracterizar a população de voluntários formais do Norte de Portugal, na sua relação com a organização onde trabalham e com a respetiva marca; e, por outro, desenvolver um instrumento prático de análise de VBBE para as organizações sem fins lucrativos.

Palavras-chave: Valor da marca; Organizações sem fins lucrativos; VBBE; Marca interna; EBBE

Abstract

Although the Nonprofit sector is under an appreciation moment, with an increasing competitiveness environment, it presents a lack of scientific knowledge and practical tools, regarding brand management. Being the brand one of the most important assets of nonprofit organizations, the need of was research project that could contribute, at a theoretical and practical level, to the sector was obvious.

Entitled "Volunteer Based Brand Equity: development of a brand management model focused on the volunteer role", this dissertation presents a mixed methodology, composed by a qualitative study with three specialists exploratory interviews; and by a quantitative study, through a questionnaire aimed to the population of formal volunteers, of northern Portugal.

At the start of this scientific work, is a literature review dedicated to the employee-based brand equity (King & Grace, 2009, 2010) analysis, which will serve as a theoretical basis for the development of this thesis; it is also dedicated to the volunteering characterization, focusing on differentiating between paid and voluntary work. After that it's the methods description, results analysis and discussion and the main conclusions of the study.

With this dissertation, it was possible to, on the one hand, characterize the population of formal volunteers from the North of Portugal, in their relationship with the organization where they work and with their brand; and, on the other hand, to develop a practical tool for VBBE analysis for non-profit organizations.

Keywords: Brand equity; Nonprofit organizations; VBBE; Internal brand; EBBE

Índice

| | | |
|-------------|---|-----------|
| 1. | INTRODUÇÃO | 7 |
| 2. | REVISÃO DA LITERATURA..... | 10 |
| 2.1. | A Promessa da Marca..... | 10 |
| 2.1.1. | Marca e o seu valor | 10 |
| 2.1.2. | Gestão da Marca no contexto das Organizações Sem Fins Lucrativos..... | 11 |
| 2.1.3. | Employee Based Brand Equity – Modelo e dimensões | 14 |
| 2.2. | Caracterização do voluntariado..... | 21 |
| 2.2.1. | Trabalho voluntário vs Trabalho remunerado..... | 22 |
| 2.2.2. | Satisfação e Motivação dos voluntários..... | 23 |
| 3. | METODOLOGIA | 26 |
| 3.1. | Objetivos de investigação..... | 26 |
| 3.1.1. | Contextualização e Justificação do paradigma de investigação..... | 27 |
| 3.2. | Técnicas de Recolha | 27 |
| 3.2.1. | Entrevista Técnica qualitativa | 28 |
| 3.2.2. | Questionário Técnica quantitativa..... | 31 |
| 4. | ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS | 34 |
| 4.1. | Contextualização e Caracterização do setor em estudo | 34 |
| 4.2. | Entrevista Técnica qualitativa | 35 |
| 4.2.1. | Introdução – Análise geral de conteúdo..... | 35 |
| 4.2.2. | Análise dos dados qualitativos..... | 39 |
| 4.2.3. | Discussão e Reflexão sobre os Resultados Qualitativos | 44 |
| 4.3. | Questionário Técnica quantitativa..... | 45 |
| 4.3.1. | Caracterização da amostra..... | 46 |

| | | |
|-------------|---|-----------|
| 4.3.2. | Análise Fatorial exploratória | 48 |
| 4.3.3. | Relação com o modelo VBBE vs Função de coordenação/gestão..... | 53 |
| 4.3.4. | Relação com o modelo VBBE vs Horas despendidas por mês..... | 56 |
| 4.3.5. | Caracterização geral Análise de Frequências dos Fatores | 59 |
| 4.3.6. | Discussão e Reflexão sobre os Resultados quantitativos | 67 |
| 5. | CONCLUSÕES..... | 76 |
| 5.1. | Contribuições do Estudo..... | 76 |
| 5.2. | Conclusões gerais e Resposta aos objetivos de investigação | 79 |
| 5.2.1. | Objetivo específico 1: Validar a proposta de modelo de Volunteer Based Brand Equity no contexto das Organizações Sem Fins Lucrativos do Norte de Portugal. | 80 |
| 5.2.2. | Objetivo específico 2: Analisar a correlação entre as dimensões do modelo de VBBE e a função de coordenação/gestão dos voluntários. | 80 |
| 5.2.3. | Objetivo específico 3: Analisar a correlação entre as dimensões do modelo de VBBE e o número de horas de trabalho voluntário por mês. | 81 |
| 5.2.4. | Objetivo específico 4: Caracterizar os elementos de Gestão da Marca Interna das organizações sem fins lucrativos no Norte de Portugal. | 81 |
| 5.2.5. | Objetivo específico 5: Conhecer os Efeitos do Conhecimento da Marca sobre os voluntários de organizações sem fins lucrativos, no Norte de Portugal..... | 82 |
| 5.2.6. | Objetivo específico 6: Descrever os Benefícios de Volunteer Based Brand Equity no contexto do voluntariado formal, no Norte de Portugal. Reflexões finais | 82 |
| 5.3. | Limitações e recomendações futuras | 82 |
| 6. | BIBLIOGRAFIA | 84 |
| 7. | ANEXOS..... | 91 |

1. INTRODUÇÃO

Na génese deste trabalho científico está a constatação de que o mercado global se apresenta cada vez mais focado no fornecimento de serviços e fundamentalmente associado ao valor do capital humano – isto é, talento dos colaboradores (Sundaram & Webster, 2000). Neste sentido, a dimensão interna da gestão das marcas apresenta uma vantagem competitiva, na medida em que integra o colaborador no processo de construção da marca, promovendo uma maior ligação deste com o público e, com isso, uma transmissão mais coerente da mensagem e promessa da marca (Harris & de Chernatony, 2001).

Neste contexto, onde o sucesso das organizações está intimamente ligado ao valor da sua marca (brand equity) e onde o colaborador tem cada vez mais um papel preponderante na sua gestão estratégica, surge o conceito de *employee based brand equity* (EBBE). Associado à medição de esforços da marca interna, este conceito manifesta-se na promoção de comportamentos positivos nos colaboradores, em concordância com o conhecimento da marca e respetiva identidade (King, Grace, & Funk, 2012). O modelo conceptual EBBE, desenvolvido por King e Grace (2009) assume um papel central nesta investigação.

É a verificação deste paradigma - onde a relação das organizações com as próprias marcas parte de uma sintonia e cumplicidade com os seus colaboradores - conjugada com a necessidade das Organizações Sem Fins Lucrativos (OSFL) desenvolverem estratégias mais eficientes de gestão da sua marca, que surge o propósito desta tese.

Alicerçado cada vez mais a um contexto de mercado, o setor da economia social e das organizações sem fins lucrativos tem sido alvo de uma progressiva valorização, associada ao um crescimento e aumento de competitividade (Weerawardena, McDonald, & Mort, 2010). As organizações deste setor enfrentam desafios na atração e retenção de voluntários e na obtenção de financiamento, para conseguirem alcançar os seus objetivos (Andreasen & Kotler, 2003), sendo obrigadas a adotar estratégias que as diferenciem das restantes organizações (Voeth & Herbst, 2008). Neste sentido, a gestão de marca representa um recurso fundamental para seu o sucesso, sendo identificado por diversos autores, como um dos seus ativos mais importantes (Ewing & Napoli, 2005; Hankinson, 2001), sendo cada vez maior o número de entidades que adotam estratégias de marketing com esse propósito (Sargeant et al., 2008).

No entanto, a gestão da marca por parte deste tipo de organizações, tem sido focada fundamentalmente em comunicar a marca e os seus valores para o exterior, ignorando a componente interna dessa gestão (Hankinson, 2004). Além dos mais, observa-se uma discrepância entre a disponibilidade de informação sobre trabalho remunerado e sobre trabalho voluntário, tendo o trabalho voluntário recebido uma menor atenção por parte da comunidade científica (Kuhn & Guzley, 2002; Price, 1972). Como tal, o setor das OSFL tem acompanhado as novas tendências de gestão de marca com algumas limitações, verificando-se uma quase inexistência de modelos de gestão de marca interna nas organizações sem fins lucrativos, com a construção da marca e das suas estratégias de gestão centrada no papel do voluntário e na sua capacidade de transmitir a promessa da marca.

Com o título “*Volunteer Based Brand Equity: desenvolvimento de um modelo de gestão da marca centrado no papel do voluntário*”, esta dissertação pretende colmatar essa lacuna na literatura, adaptando o modelo de Employee Based Brand Equity ao contexto do trabalho voluntário, no setor das organizações sem fins lucrativos.

Considerando o tema em estudo, estabeleceu-se como objetivo geral, desenvolver uma proposta de modelo de Volunteer Based Brand Equity (VBBE) para a gestão do valor das marcas das Organizações Sem Fins Lucrativos. No sentido de concretizar este objetivo geral, foram definidos seis objetivos específicos principais:

- i) Validar a proposta de modelo de Volunteer Based Brand Equity no contexto das Organizações Sem Fins Lucrativos do Norte de Portugal.
- ii) Caracterizar os elementos de Gestão da Marca Interna das organizações sem fins lucrativos no Norte de Portugal.
- iii) Conhecer os Efeitos do Conhecimento da Marca sobre os voluntários de organizações sem fins lucrativos, no Norte de Portugal.
- iv) Descrever os Benefícios de Volunteer Based Brand Equity no contexto do voluntariado formal, no Norte de Portugal.
- v) Analisar a correlação entre as dimensões do modelo de VBBE e a função de coordenação dos voluntários.
- vi) Analisar a correlação entre as dimensões do modelo de VBBE e o número de horas de trabalho voluntário por mês.

A Pertinência deste trabalho de investigação prende-se, essencialmente, com três fatores: Valorização do papel do colaborador no valor da marca; Valorização das organizações, atividades e serviços do setor da Economia Social; e a Lacuna na literatura referente à gestão da função do voluntário no desenvolvimento do valor da marca, no contexto do setor sem fins lucrativos.

Assim sendo, tendo em conta o panorama apresentado, considera-se que a presente dissertação poderá ter um impacto positivo na gestão do valor da marca das organizações sem fins lucrativos e, com isso, contribuir para o sucesso destas no desenvolvimento de serviços de impacto social. De uma forma holística os resultados obtidos poderão suscitar alguns benefícios para as organizações:

- i) Melhorar a experiência de voluntariado - na medida em que as organizações terão mais informação sobre como interagir com os voluntários, no sentido de potenciar a satisfação do seu trabalho;
- ii) Criar uma relação mais próxima com os voluntários - transmitindo-lhes com mais clareza a mensagem, conhecimento e promessa, da sua marca e, assim, valorizando o papel destes, potenciando a forma como se identificam com a marca e com os seus valores;
- iii) Impactar positivamente a atração e retenção de voluntários para estas organizações;

Completado o capítulo introdutório segue-se o capítulo da revisão de literatura, que se irá focar essencialmente, 1) na importância do valor da marca para as organizações; 2) na análise das dimensões do modelo conceptual de employee based brand equity (Gestão da Marca Interna, Efeitos do Conhecimento da Marca e Benefícios de EBBE) e 3) na caracterização do setor das organizações sem fins lucrativos, na sua relação com o trabalho voluntário. Depois será apresentado o capítulo da metodologia onde será justificada escolha de uma metodologia mista para a presente dissertação, baseada em técnicas de recolha quantitativa (questionário) e qualitativa (entrevista).

2. REVISÃO DA LITERATURA

O objetivo principal deste trabalho científico centra-se no desenvolvimento de um modelo de Volunteer Based Brand Equity (VBBE), tendo por base o modelo de Employee Based Brand Equity (EBBE). Assim sendo, a revisão da literatura divide-se em dois grupos: O primeiro, intitulado “A Promessa da marca”, diz respeito à análise detalhada do modelo de EBBE, contextualizando os seus antecedentes e caracterizando as suas dimensões. O segundo grupo, “Caracterização do voluntariado” diz respeito ao contexto específico deste trabalho de investigação - setor das organizações sem fins lucrativos - fazendo uma abordagem comparativa com o contexto de aplicação do modelo EBBE. Desta forma, pretende-se explicar e justificar a aplicação de uma ferramenta já existente a um novo contexto, pouco explorado.

2.1. A Promessa da Marca

2.1.1. Marca e o seu valor

As marcas representam uma proposta de valor. Diferenciam produtos (e serviços), evocando emoções, incitando valores e estimulando a ação (Kotler & Gertner, 2002). Desenham a base sob a qual se constrói a relação com o consumidor, acumulando todas as suas experiências e registando todos os seus pontos de contacto (Kapferer, 2004). Nesta relação revelam ter um valor social e emocional, adquirindo uma personalidade específica e comunicando com o utilizador (Kotler & Gertner, 2002). A sua gestão eficiente e cuidada é, portanto, fulcral para o sucesso das organizações, quer elas tenham ou não, fins lucrativos. O êxito na construção de uma marca, de acordo com Aaker (1996), reside na compreensão de como se desenvolve a sua identidade, como se percebe o seu posicionamento e como se expressam esses valores eficazmente.

Identidade

A **identidade da marca** assume aqui um papel importante. Pode ser definida como o conjunto de associações de marca, que representam uma **promessa** para o consumidor (com sentido e finalidade), estabelecendo uma relação e gerando uma proposta de valor que envolva, potencialmente, benefícios funcionais, emocionais e de autoexpressão (Aaker & Joachimsthaler, 2000).

Há uma outra dimensão de grande relevância para este estudo que é a Personalidade da Marca. Este conceito destaca-se como sendo uma construção, feita pelo consumidor, do conjunto de traços e significados intrínsecos da marca; servindo uma função simbólica, contrária à função “utilitária” da caracterização das propriedades dos produtos (Keller 1993).

No artigo “Dimensions of Brand Personality” (1997), Jennifer L. Aaker revela cinco dimensões da personalidade da marca (na forma como influenciam o comportamento de consumo): **sinceridade**; **entusiasmo**; **competência** (associadas a uma componente inata da personalidade humana) + **sofisticação** e **robustez** (dimensões desejadas pelos indivíduos, não lhes sendo, necessariamente, inatas). Essas cinco dimensões desmultiplicam-se em quinze tópicos, como se pode observar na seguinte figura:

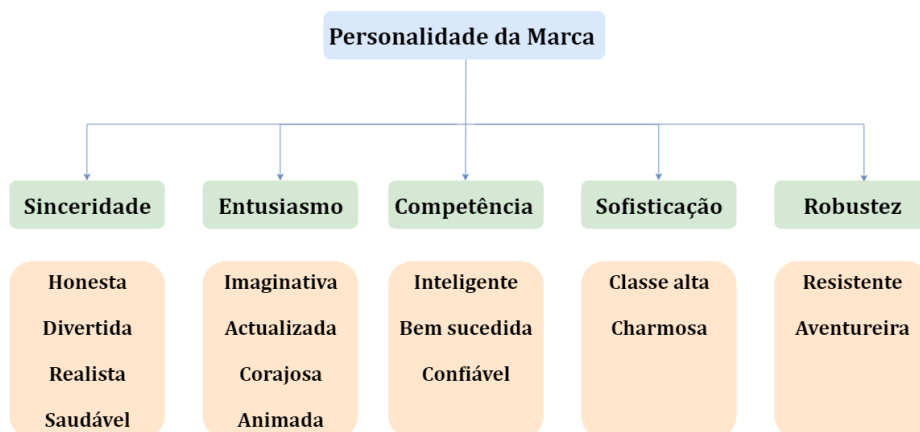


Figura 1. Modelo de Personalidade da Marca
Fonte: Adaptado de Aaker (1997)

A identidade, personalidade e promessa da marca têm uma enorme influência no sucesso de uma organização sendo por isso essencial a sua correcta e eficiente gestão.

2.1.2. Gestão da Marca no contexto das Organizações Sem Fins Lucrativos

A gestão das marcas das organizações do setor social e solidário é um acontecimento relativamente recente. Exemplo disso é o artigo de Roberts-Wray (1994), que reflete sobre a fraca utilização de um dos ativos mais valiosos das organizações – a marca – no âmbito do setor das instituições de caridade. Sucessivamente, foram vários os autores que defenderam a utilização de estratégias de gestão de marca, neste tipo de instituições. Tapp (1996), referiu a necessidade de haver alguma diferenciação dentro do setor; Hankinson (2000) mencionou a importância da utilização da marca para a concretização de alguns objetivos como o

desenvolvimento de confiança ou a angariação de fundos; Ali (2001) salientou a capacidade da marca de comunicar a missão e o propósito das instituições de caridade.

Atualmente, as marcas estão bem presentes no contexto das organizações sem fins lucrativos, tendo um papel fundamental na sua comunicação e obtenção de recursos. Marcas como World Wildlife Fund, Cruz Vermelha, Amnistia Internacional, são amplamente reconhecidas e valorizadas (Kylander & Stone, 2012). No entanto, de acordo com os mesmos autores, o artigo publicado em 2012 pela Stanford Social Innovation Review, "*The Role Of Brand In The Nonprofit Sector*", a gestão da marca neste sector apresenta dois paradigmas diferentes: O primeiro, característico das últimas décadas e com uma utilização preponderante, mas cada vez menos frequente, apresenta-se focado, principalmente, na comunicação externa, valorizando o aumento da visibilidade, o posicionamento favorável em relação aos concorrentes e o reconhecimento entre os públicos-alvo; neste cenário, a gestão da marca é uma ferramenta de valorização externa, captação de recursos financeiros e recrutamento de voluntários. No segundo, numa lógica cada vez mais predominante, considera-se a função holística da marca nas organizações sem fins lucrativos, na criação de maior impacto social e no aumento da coesão organizacional. Desta forma a gestão da marca assume uma relevância estratégica para o próprio desenvolvimento da organização, estando alinhada com a missão, valores e identidade da mesma. De acordo com este paradigma, uma marca forte contribui para a valorização externa e interna da organização, sendo fundamental na construção de capacidade operacional, na obtenção de apoio e de recursos e na preservação do foco na sua missão social. Há, no entanto, algumas condicionantes à gestão da marca neste tipo de organizações. Os conceitos e estratégias de gestão da marca são adaptados diretamente do contexto empresarial, que é um contexto com necessidades e objetivos claramente distintos. Esta apropriação justifica-se, por um lado, pela utilidade que o discurso de marketing representa para estas organizações, permitindo-lhes comunicar de forma mais clara e eficiente com parceiros e patrocinadores do mundo empresarial; mas por outro, pelo facto das pessoas que gerem as marcas nas organizações sem fins lucrativos virem, na sua maioria, do contexto comercial. Esta convergência pode representar algumas dificuldades, já que, a própria definição e aplicação da marca é diferente nos dois contextos: no setor da economia social a marca tem um papel importante, na conquista dos objetivos de impacto social, a longo prazo; na dimensão interna das organizações; e na multiplicidade de públicos com que se têm de relacionar e interagir.

Existe a intenção clara, por parte das organizações, de desenvolver estratégias de gestão de marca que beneficiem a sua atividade e coesão interna, no entanto, não existe um conjunto de ferramentas e de modelos aplicados especificamente ao contexto da economia social, que permita esse crescimento.

Modelo The Nonprofit Brand IDEA

Nathalie Kylander e Christopher Stone (2012), no sentido de trabalhar a lacuna existente, desenvolveram um modelo teórico focado no melhoramento de gestão da marca nas organizações sem fins lucrativos. “*The Nonprofit Brand Idea*” resulta da conjugação de dois princípios: 1) a manifestação de orgulho dos líderes e coordenadores deste tipo de organizações e 2) importância da marca na construção de coesão organizacional.

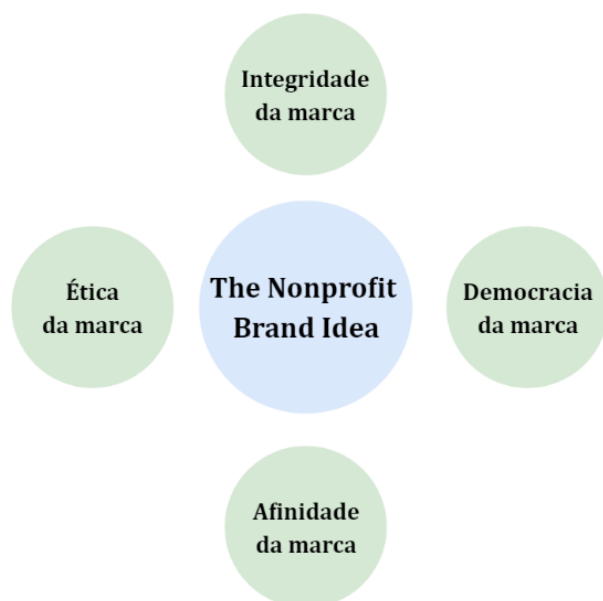


Figura 2. Modelo de The Nonprofit Brand Idea

Fonte: Adaptado de Kylander & Stone (2012)

Em concreto, este modelo divide-se em quatro principais dimensões, 1) **Integridade** da marca; 2) **Democracia** da marca; 3) **Ética** da marca; e 4) **Afinidade** da marca, como se pode observar na Figura 2.

Associada a uma dimensão estrutural (e não moral), a **Integridade da marca** caracteriza-se por representar o alinhamento entre a identidade interna de uma organização sem fins

lucrativos, a sua imagem externa e o esforço conjunto das duas na procura da missão. Internamente, uma marca que manifeste um elevado grau de integridade, conjuga a missão com a sua identidade, proporcionando aos seus membros, staff, voluntários e outros stakeholders um conhecimento fundamental sobre a ação da organização e o seu propósito no contexto do problema social que tenta resolver. Por outro lado, de um ponto de vista externo, uma marca íntegra, manifesta a sua missão na mensagem que comunica ao público, criando uma relação baseada na sua identidade.

A dimensão **Democracia da marca** entrega a representação de uma organização sem fins lucrativos aos seus membros, voluntários, participantes, no sentido destes comunicarem aquilo que é a sua compreensão da promessa e da identidade da marca. Desta forma, não existe uma vigilância e um controlo muito rígidos da maneira como a marca é transmitida pelos seus utilizadores; esta dimensão resulta, em parte, da expansão das redes sociais e da dificuldade que é controlar a difusão da mensagem através dessas plataformas.

A **Ética da marca** está associada aos valores centrais das organizações sem fins lucrativos. Tal como no caso da Integridade da marca havia uma conjugação entre identidade, imagem e missão, aqui existe a ligação entre identidade, imagem e valores. É, portanto, a forma como uma organização utiliza a sua marca (para vários fins), perante aquilo que são os seus valores.

Afinidade da marca caracteriza a relação entre diferentes organizações e respectivas marcas. As organizações que manifestam esta dimensão desenvolvem as suas marcas em conjunto com as restantes, partilhando espaço e reconhecimento e promovendo uma cultura de colaboração e de interajuda. Na base desta conceptualização está a necessidade, no setor sem fins lucrativos, das organizações adicionarem valor às relações sociais e económicas que desenvolvem, atraindo parceiros e investimento.

2.1.3. Employee Based Brand Equity – Modelo e dimensões

Este tópico, aborda o modelo que serve de base para o desenvolvimento desta dissertação; elaborado por Ceridwyn King e Debra Grace, em 2009, e atualizado posteriormente pelos mesmos autores em 2010, o modelo de employee based brand equity (EBBE) irá ser apresentado e discutido em duas partes: Numa primeira parte, fazendo a contextualização do conceito Valor da marca (Brand equity) e, assim, explicando a origem do modelo de EBBE; e na segunda fase, com uma abordagem mais completa, através da análise de cada uma das

dimensões que constituem este modelo, nomeadamente – a gestão da marca interna, os efeitos do conhecimento da marca no colaborador e os benefícios do EBBE.

Valor da marca (Brand equity)

O conceito de Valor da marca não é recente, tendo sido alvo de sucessivas estudos e interpretações (Aaker 1991; Farquhar 1989), fruto da sua importância para as organizações, no contexto da adequação das estratégias de marketing e da determinação do valor da marca (Keller 1998). Uma marca de sucesso está associada a níveis elevados de valor da marca (King & Grace, 2009) e, sucessivamente, a níveis elevados de lealdade da marca, presença de marca, qualidade percebida, fortes associações da marca e credibilidade (Papasolomou & Vrontis, 2006).

No entanto, a abordagem ao conceito de valor da marca tem sido focada na perspetiva (externa) do consumidor e/ou dos benefícios financeiros, desvalorizando a ótica (interna) do colaborador (King et al., 2012).

Numa dinâmica de mercado, onde o capital humano é cada vez mais valorizado (Sundaram & Webster, 2000) e onde há um crescente reconhecimento da função dos colaboradores como embaixadores da marca – dado o seu papel chave no processo de construção da marca (Chernatony, Cottam, & Segal-Horn, 2006) - tornou-se imperativo validar uma terceira perspetiva – A perspetiva do colaborador (King & Grace, 2009) – Figura 3.

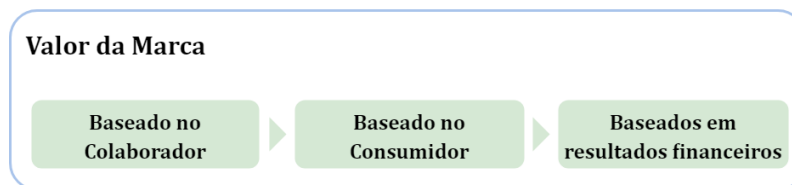


Figura 3. Os três componentes do Valor da Marca

Fonte: King e Grace (2009)

Esta dimensão interna de brand equity designa-se por Employee-Based Brand Equity (EBBE) e pode ser definida como o valor potenciado por uma marca, através do seu efeito nas atitudes e comportamentos dos colaboradores (Tavassoli, Sorescu, & Chandy, 2014); ou como o efeito diferenciador provocado pelo conhecimento da marca na resposta dos colaboradores ao seu ambiente de trabalho (King & Grace, 2009).

Modelo conceptual de EBBE: O valor da marca associado ao colaborado.

Numa lógica mais próxima da conceptualização de Keller (1998), que posiciona o conhecimento da marca como precursor da promessa da marca, este modelo de gestão do valor da marca exige que os colaboradores sejam devidamente considerados (deChernatony e Cottam, 2006), já que, por um lado, são as suas competências e o seu conhecimento que promovem uma vantagem competitiva para a organização; e, por outro, é cada vez mais crítico, que os funcionários sejam capazes de demonstrar comportamentos organizacionais positivos para as organizações terem um desempenho eficaz (Parker, 2007). De acordo com os autores, considera-se essencial que todos eles tenham a oportunidade de perceber a marca no que se refere às suas funções e ao o contexto de competências e conhecimentos necessários emergentes, para que os objetivos coletivos da organização sejam alcançados (King & Grace, 2010).

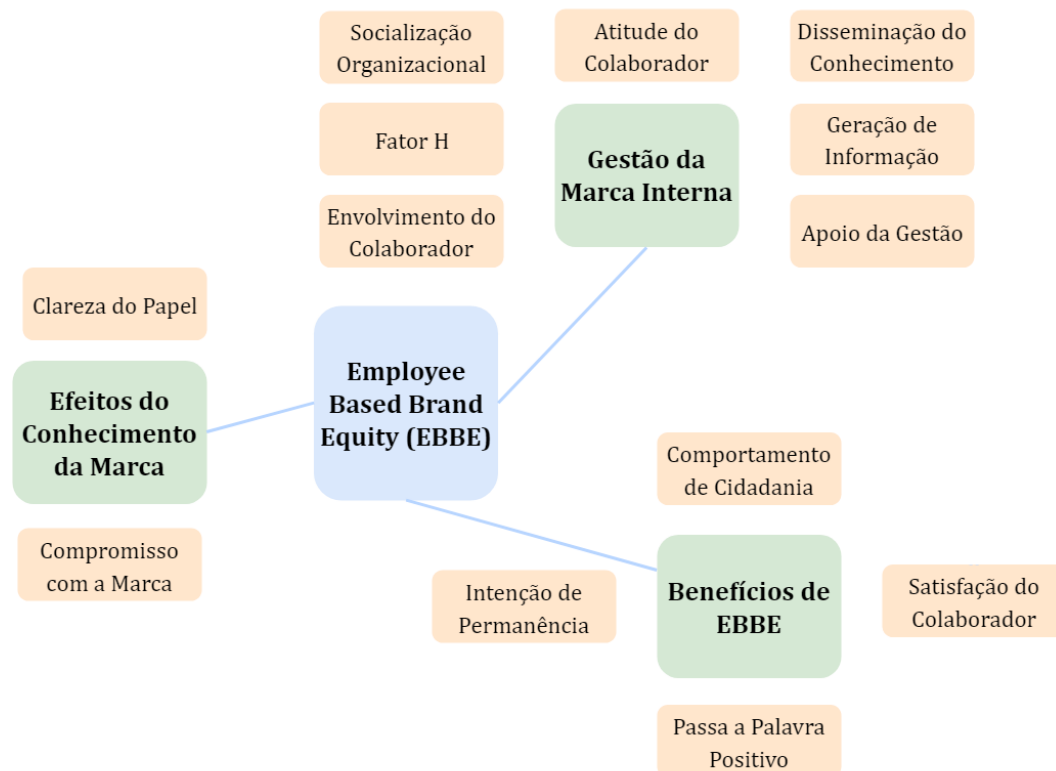


Figura 4. Modelo de Employee Based Brand Equity (EBBE)

Fonte: Adaptado de King e Grace (2009, 2010)

Desta forma, King e Grace (2010) propõe o modelo conceptual de Employee Based Brand Equity, fornecendo uma visão sobre como as organizações podem efetivamente gerir a sua

marca interna; mas também de que forma é que o conhecimento da promessa da marca, por parte dos colaboradores, e o comportamento organizacional positivo, influenciam o sucesso da organização - Figura 4.

Este modelo desenvolvido divide-se em três principais componentes, Gestão da Marca Interna, Efeitos do Conhecimento da Marca e Benefícios de EBBE; as quais se desdobram em dimensões mais específicas.

Gestão da Marca Interna

Gestão da Marca Interna surge como uma dimensão de gestão de informação, transportando o conhecimento da marca, no sentido de capacitar os colaboradores no processo de “entrega” da promessa da mesma. Esta transmissão de conhecimento tem efeitos positivos nos colaboradores, nomeadamente no comprometimento com a marca e consciencialização da importância do seu papel e das suas funções (King & Grace, 2005). No início deste processo encontram-se duas dimensões: A **Geração de Informação**, onde se procura perceber de que forma é que a marca é percebida pelos colaboradores; e a **Disseminação do conhecimento**, utilizando essa percepção para transmitir, de forma mais significativa, o conhecimento da marca.

A geração de informação verifica-se quando os colaboradores interpretam determinado aspeto da organização e partilham a sua opinião pessoal sobre a mesma (King & Grace, 2009). Este exercício de feedback, permite uma recolha de informação essencial para o processo de comunicação interna e conseqüente interação entre organização e colaboradores, sendo vital para o bom funcionamento da organização (Naude, Desai & Murphy, 2003). A informação resultante desta fase, conjugada com aquilo que é a identidade da marca, permite que o processo de disseminação de conhecimento seja relevante para o desempenho do colaborador (King & Grace, 2009). De acordo com os autores, esta relação entre a transmissão externa da identidade da marca e a capacidade de gerar uma imagem coerente com essa mesma identidade, permite que os colaboradores desempenhem comportamentos positivos, relativamente à marca, e sejam capazes de comunicar a promessa da mesma.

Embora estas duas etapas sejam necessárias para a transmissão do significado da marca, é a criação e dinamização de um ambiente onde se evidencie o conhecimento da marca, que irá, fundamentalmente, influenciar o comportamento dos colaboradores (King & Grace, 2010). É importante ainda, que “processo de trabalho” como uma permuta seja reconhecido, correspondendo o esforço e lealdade do colaborador, a um conjunto de benefícios materiais e

socio-emocionais por parte da organização (Deluga, 1994; Aselage and Eisenberger, 2003). Deste modo, o desenvolvimento de um clima organizacional onde se possibilite a partilha de informação acerca da marca (**Abertura**) e que potencie relacionamentos positivos (**Fator H**), é muito importante para o melhoramento das práticas de gestão da marca interna (King & Grace, 2010). O conjunto das dimensões “Fator H” e “Abertura”, manifestam-se através de quatro subdimensões: Socialização organizacional, envolvimento do colaborador, apoio da gestão e atitude do colaborador (em relação ao trabalho).

Socialização organizacional corresponde ao conjunto de processos que promovem uma apreciação por parte do colaborador, sobre os valores, crenças e objetivos de uma organização (King & Grace, 2010). Associado ao desenvolvimento de expectativas em torno da organização (Naude et al., 2003), esta dimensão provoca um aumento de motivação, esforço e comprometimento organizacional por parte do colaborador. (Kelley, 1992).

Relacionado com a possibilitação de uma participação ativa, o **Envolvimento do colaborador** tem um papel importante no reforço do compromisso organizacional (King & Grace, 2010), sendo que se manifesta em iniciativas de feedback, discussão de temas relacionados com a organização ou ajuda na tomada de decisões (Conduit & Mavondo, 2001).

Dimensão essencial para a criação de um ambiente organizacional aberto e que promova o desenvolvimento de relações próximas com os colaboradores, o **Apoio da gestão** constitui um fator importante para o sucesso do desempenho dos colaboradores (Naude et al., 2003; Bell, Menguc & Stefani, 2004) e manifesta-se através da valorização e apoio da organização na ação dos mesmos.

A última dimensão, que é influenciada indiretamente pelas dimensões anteriores, é a **Atitude do colaborador**. Sendo uma resposta à forma como o colaborador sente que é tratado, esta dimensão tem um impacto considerável no processo de comunicação (entre organização e colaborador) já que condiciona a sua satisfação geral em relação ao trabalho que está a executar (Naude et al., 2003). Como foi visto anteriormente, para haver um conhecimento da marca adequado por parte do colaborador e conseqüente transmissão da promessa da marca para o exterior, é necessário haver uma predisposição, por parte do mesmo, em receber informações organizacionais; como tal, uma atitude positiva e favorável do colaborador em relação ao trabalho, que influencia essa predisposição, revela ser de enorme importância.

A transmissão da informação e conhecimento da marca e a criação de um ambiente positivo, que promova a comunicação entre organização e colaboradores é, assim, essencial para o

processo de gestão da marca interna. Para além de King e Grace (2009) também outros autores defendem esta estratégia: Lings e Greenley (2005) insistem na obrigatoriedade de haver um conhecimento prévio dos desejos e necessidades dos colaboradores, para poder definir uma estratégia eficaz de gestão da marca interna. De acordo com Lings (2004), é este conhecimento que permite à organização comunicar internamente de forma apropriada. Para Naude et al. (2003), a existência deste ambiente “aberto” e colaborativo revela ser também, um elemento fulcral para o bom funcionamento das organizações.

Os Efeitos do Conhecimento da Marca

De acordo com Keller (2003), apesar de ser um conceito com múltiplas dimensões, o conhecimento da marca pode ser definido como o significado pessoal sobre a marca, presente na mente do público; ou seja, o conjunto de perceções e associações relacionadas com a marca. Ou ainda, numa outra perspetiva, uma representação cognitiva da marca (Peter and Olson, 2001).

A correta compreensão deste conhecimento tem benefícios, manifestados maioritariamente nas intenções e ações dos colaboradores; no entanto, perceber e interpretar as razões que provocam essa compreensão é considerado tão significativo como os próprios benefícios (Schiffman et al., 2001). Como tal, King e Grace (2009) introduziram no modelo de EBBE a análise dos efeitos que resultam da correta transmissão do conhecimento da marca. De acordo com os autores, observam-se dois efeitos principais no colaborador: uma clarificação do seu papel na organização e um aumento do seu compromisso em relação à marca; dimensões importantes para o processo de gestão da marca interna.

A dimensão **Clareza do papel** pode ser definida como o nível de compreensão que o colaborador manifesta, acerca da sua função e dos seus objetivos, em resultado da comunicação do conhecimento da marca, por parte da organização (King & Grace, 2010). Em consequência do aumento desta dimensão, verifica-se um melhoramento do desempenho por parte do colaborador (Babin & Boles, 1996) e uma evolução na satisfação do trabalho e compromisso organizacional (Jones, Busch, & Dacin, 2003). Desta forma, sendo a comunicação do conhecimento da marca importante para o sucesso da função do colaborador (King & Grace, 2005), a dimensão clareza do papel destaca-se como sendo uma forma apropriada para avaliar o efeito do conhecimento da marca no mesmo (King & Grace, 2009).

Para além da importância da forma como é comunicado o conhecimento da marca, é também relevante garantir que os colaboradores manifestam uma genuína vontade e motivação em transmitir esse conhecimento e promessa da marca para o exterior. A dimensão **Compromisso com a marca**, representada pela ligação afetiva ou sentimento de pertença que o colaborador desenvolve em relação à marca (King & Grace, 2010), surge como o segundo efeito do conhecimento da marca analisado neste modelo conceptual.

De acordo com (Jones et al., 2003), quando é transmitido, ao colaborador, conhecimento relevante para o sucesso da sua função, verifica-se um aumento no nível de compromisso do mesmo em relação à organização. Esta dimensão é considerada um fator determinante no desenvolvimento do sucesso organizacional (Morgan & Hunt, 1994), dado que, o sentimento de pertença manifestado pelo colaborador influencia a sua predisposição de ir mais além para alcançar os objetivos e metas da organização (Castro, Armario, & Sanchez del Rio, 2005).

Estas duas dimensões, clareza do papel e compromisso com a marca, resultantes do processo adequado de transmissão do conhecimento da marca e da criação de um ambiente aberto e colaborativo, originam alguns benefícios (King & Grace, 2010), como se poderá verificar na secção seguinte.

Benefícios de EBBE

Os benefícios resultantes da adoção de estratégias de employee based brand equity, evidenciam-se principalmente nas atitudes e comportamentos exibidos pelos colaboradores – promovendo, por exemplo, a continuidade destes na organização (Bloemer & Odekerken-Schroder, 2006); no entanto, estes benefícios são também considerados elementos chave no aumento da satisfação do colaborador e, assim sendo, na otimização da sua performance (Loveman, 1998). De acordo com King e Grace (2009), o modelo de EBBE apresenta quatro benefícios principais: **Comportamento de cidadania** da marca, **Satisfação do colaborador**, **Intenção de permanência do colaborador** e **Word of mouth positivo**.

A principal confirmação de que existe uma relação forte entre a marca e o seu público é verificada através da participação ativa deste (Keller, 2001) na experiência da marca. É neste sentido que a manifestação de *Comportamento de Cidadania* se considera um benefício primário para a organização (no processo de aplicação de EBBE); podendo ser definida como o conjunto de comportamentos expressos pelo colaborador em coerência com a marca e

respetivos valores e que resultam da sua própria diligência e interesse, não sendo impostos pela organização (Burmamann & Zeplin, 2005).

O segundo benefício está relacionado com a satisfação dos colaboradores. Esta dimensão, que funciona como um precursor das intenções comportamentais positivas no ambiente de trabalho (Loveman, 1998), é caracterizada pelo nível de satisfação do colaborador, relativamente ao seu trabalho, de acordo com aquilo que a organização pretende e aprecia na sua performance (King & Grace, 2010). O aumento desta satisfação está relacionado diretamente com o aumento da perceção que o colaborador tem do seu trabalho na organização e, como tal, com o conjunto de processos de gestão da marca interna. Além do mais, esta dimensão está associada a outros benefícios deste modelo, como a retenção de colaboradores (Boselie & van der Wiele, 2002) ou o word-of-mouth positivo (Shinnar, Young, & Meana, 2004).

A intenção de permanência do colaborador na organização é definida como a vontade futura do colaborador em manter-se na organização onde se encontra atualmente (Good, Page Jr & Young, 1996). Tendo uma relação direta com o nível de comprometimento com a marca demonstrado pelo colaborador (Bloemer and Odekerken-Schroder, 2006), esta dimensão é bastante relevante para o sucesso da organização (Chew & Chan, 2008).

A última dimensão analisada neste conjunto de benefícios é o Word-of-mouth positivo. Sendo determinada pela intenção e interesse do colaborador em falar positivamente e recomendar a organização (King & Grace, 2010), também manifesta uma relação positiva com o grau de compromisso do colaborador e a sua intenção de permanência (Bloemer and Odekerken-Schroder, 2006).

2.2. Caracterização do voluntariado

Esta tese requer a adaptação do modelo conceptual de EBBE ao contexto das organizações sem fins lucrativos e da gestão de voluntariado. Neste sentido, é necessário fazer a devida adequação teórica, através da caracterização da experiência de voluntariado e do esclarecimento das diferenças entre os dois contextos (empresarial e sem fins lucrativos).

2.2.1. Trabalho voluntário vs Trabalho remunerado

No âmbito das diferenças entre os dois contextos, torna-se necessário referir alguns fatores. Em primeiro lugar, há uma diferença basal na forma como trabalhadores remunerados e voluntários se dedicam às organizações onde trabalham, devido à natureza de livre-arbítrio que caracteriza qualquer atividade voluntária (Gidron, 1983). Outro fator é que, enquanto que no caso dos trabalhadores remunerados existe um contrato legal, que define a conjuntura do trabalho, no caso dos voluntários isso não acontece, recorrendo-se apenas a um contrato psicológico, que pode ser definido como o conjunto de crenças de um indivíduo sobre aquilo que este é obrigado a fornecer, aquilo que a outra entidade é obrigada a proporcionar e o modo como essa entidade cumpre com a sua função (Farmer & Fedor, 1999). Para além disto, e comparando a forma como, em contextos semelhantes, os trabalhadores voluntários e remunerados variam na sua motivação e atitudes perante o trabalho, Pearce (1983) constatou que os voluntários consideravam que o seu trabalho era "mais louvável e que (eles) estariam mais satisfeitos e menos dispostos a sair das organizações.

De acordo com Kuhn e Guzley (2002), há, no entanto, três dimensões que distinguem nitidamente o trabalho voluntário do remunerado:

1. A primeira, e talvez a mais fraturante, é a questão da "intenção". Os voluntários realizam as suas atividades por escolha e interesse, sem estarem sujeitos a constrangimentos económicos ou sociais. O que está na origem deste tipo de trabalho é uma preferência de ocupar os tempos livres em prol de terceiros. No contexto do trabalho remunerado observa-se uma influência inquestionável das necessidades económicas (e outras) na motivação dessa ação; apesar de que, haverá casos em que o trabalho remunerado seja realizado por motivos emocionais e/ou pessoais e que, portanto, não seja tão influenciado por necessidades específicas.

2. A segunda dimensão está relacionada com a "orientação" ou o "estímulo". Como referido por Pierce (1983), a forma como os dois tipos de trabalhadores participam nas suas organizações resultam de abordagens psicológicas diferentes. Há uma preponderância altruística no trabalho voluntário (McSweeney & Alexander, 1996) - uma responsabilidade social (Ellis & Noyes, 1990). Novamente, este tipo de estímulo pode também estar presente em trabalhadores remunerados, no entanto, o trabalho remunerado tem principalmente uma orientação de benefício próprio (Vinokur-Kaplan, Jayaratne, & Chess, 1994).

3. A terceira perspetiva está relacionada com a "compensação" do trabalho. Enquanto que as formas tradicionais de valorização material estão mais associadas ao trabalho remunerado, no

contexto do trabalho voluntário, onde os prêmios convencionais não existem, há uma tendência para atribuir valor às recompensas intrínsecas da atividade (Gidron, 1985) - nomeadamente as relações de amizade que se criam, por exemplo (Pearce, 1983; Vinokur-Kaplan, Jayaratne & Chess, 1994).

2.2.2. Satisfação e Motivação dos voluntários

Uma outra dimensão relevante na análise da experiência do voluntariado e que tem também um impacto considerável nos modelos de EBBE e VBBE é a Satisfação dos voluntários. Neste contexto, foi feita uma recolha (Tabela 1) dos principais fatores que impactariam a satisfação do trabalho voluntário e consequentemente a retenção dos voluntários nas organizações (Miller, Powell and Seltzer, 1990), tendo-se encontrado os cinco principais elementos – expostos, por ordem de influência, e explicados no seguinte quadro:

| Fatores com impacto na satisfação dos voluntários | Explicação dos Fatores |
|---|--|
| Qualidade na comunicação | A comunicação recebida pelo voluntário no trabalho com a organização. Fatores como fluxo e clareza da informação, feedback e reconhecimento foram considerados muito relevantes para a satisfação do trabalho voluntário (Field & Johnson, 1993). |
| Distribuição de tarefas | Relativamente à função atribuída ao voluntário, nomeadamente ao equilíbrio entre a exigência da tarefa e a capacidade e conveniência do voluntário em realizar a mesma (Stevens, 1991). |
| Eficácia da sua participação | O impacto real que um voluntário tem no seu público alvo - se existe efetivamente o benefício para terceiros, que está na origem da ação voluntária (Omoto & Snyder, 1995). Sendo que a ausência desta dimensão é reconhecida como uma das principais razões para o abandono das organizações, por parte dos voluntários (Morrow-Howell & Mui, 1989). |
| Apoio | Desde a fase de formação e capacitação até ao contacto regular e encorajamento; os voluntários valorizam os momentos de apoio emocional e pedagógico (Cyr & Dowrick, 1991) |
| Integração de grupo | Relações independentes do trabalho voluntário; referentes aos momentos de interação social entre os voluntários de uma organização (Black & DiNitto, 1994) |

Tabela 1. Fatores com impacto na satisfação dos voluntários

Fonte: Adaptado de Miller, Powell & Seltzer (1990)

Motivação

Os motivos pelos quais as pessoas ingressam neste tipo de trabalho são também um fator importante, a considerar na caracterização do contexto do voluntariado. Bussell e Forbes (2002), fizeram o levantamento de algumas dessas razões (Tabela 2):

| Motivação para ingressar em Trabalho Voluntário | | |
|--|---|----------------------------------|
| Por altruísmo | | |
| | As pessoas voluntariam-se, simplesmente por serem procurarem atividades que lhes possibilitem ajudar os outros - Uma característica amplamente reconhecida como parte integrante das atividades voluntárias | Okun, 1994. |
| Pelos próprios mecanismos de voluntariado | | |
| Presença de amigo ou familiar | As pessoas estão mais propensas a fazer voluntariado se tiverem um amigo ou familiar numa organização (quer como voluntário, quer como beneficiário). | Nichols & King, 1998. |
| Pelo sentimento de pertença | | |
| Contacto social | Forma de desenvolver relações | Shor, 1992. |
| Valores partilhados | Objetivos de trabalho e valores morais comuns | Riecken, Babakus, & Yavas, 1994. |
| Ocupação de tempo livre / sentimento de utilidade | No caso do voluntariado sénior, um fator preponderante é a capacidade de ser útil num contexto social | Anderson & Moore, 1978. |
| Uniforme e farda | Fator menos comum | Wilson & Pimm, 1996. |
| Desenvolvimento de competências | | |
| Confiança | Preparar para o contexto de trabalho, ganhar skills de mercado. | Gora & Nemerowicz, 1991. |
| Valor na Universidade | Ganho de créditos | Johnson-Coffey, 1997. |
| Obtenção de emprego | Voluntariado promove o emprego para os desempregados | Rifkin, 1995. |
| Oportunidade de viajar | Voluntariado fora do local de origem | Wilson & Pimm, 1996. |
| Benefício das organizações de voluntariado | | |
| | Contribuição para as organizações através das competências específicas de cada pessoa | Nichols & King, 1998. |

| | | |
|---------------------------|---|---|
| Prestígio | | |
| | Reconhecimento social por se fazer voluntariado | Mueller, 1975. |
| Crenças religiosas | | |
| | Voluntariado motivado pela oportunidade de expressão de valores pessoais, como as crenças religiosas. | Mattis, Jagers, Hatcher, Lawhan, Murphy, & Murray, 2000 |

Tabela 2. Motivação para se ingressar no Trabalho Voluntário

Fonte: Bussell & Forbes (2002)

3. METODOLOGIA

No âmbito da presente investigação, e tendo em conta o domínio do estudo que se propõe a realizar, sugere-se adotar uma metodologia mista com uma abordagem exploratória. Numa primeira fase, através de uma metodologia qualitativa, com recurso à técnica da entrevista; e na segunda fase por meio de uma metodologia quantitativa e com recurso à técnica de inquérito.

O presente capítulo está dividido em duas partes principais, referentes i) à apresentação dos objetivos de investigação e respetiva relação com as técnicas de recolha; e ii) fundamentação da metodologia utilizada e descrição detalhada das técnicas de recolha de dados aplicadas.

3.1. Objetivos de investigação

Este trabalho científico apresenta como objetivo geral o desenvolvimento de um modelo de Volunteer Based Brand Value (VBBE), que seja uma ferramenta útil e prática na gestão da marca das organizações sem fins lucrativos, partindo de uma perspetiva de valorização do voluntário no processo de construção da própria marca. Assim, foram traçados os seguintes objetivos específicos:

1. Validar a proposta de modelo de Volunteer Based Brand Equity no contexto das Organizações Sem Fins Lucrativos do Norte de Portugal.
2. Caracterizar os elementos de Gestão da Marca Interna das organizações sem fins lucrativos no Norte de Portugal.
3. Conhecer os Efeitos do Conhecimento da Marca sobre os voluntários de organizações sem fins lucrativos, no Norte de Portugal.
4. Descrever os Benefícios de Volunteer Based Brand Equity no contexto do voluntariado formal, no Norte de Portugal.
5. Analisar a correlação entre as dimensões do modelo de VBBE e a função de coordenação dos voluntários.
6. Analisar a correlação entre as dimensões do modelo de VBBE e o número de horas de trabalho voluntário por mês.

De seguida apresenta-se um esquema (Figura 5) que conjuga os objetivos específicos com as técnicas de recolha selecionadas para os alcançar:

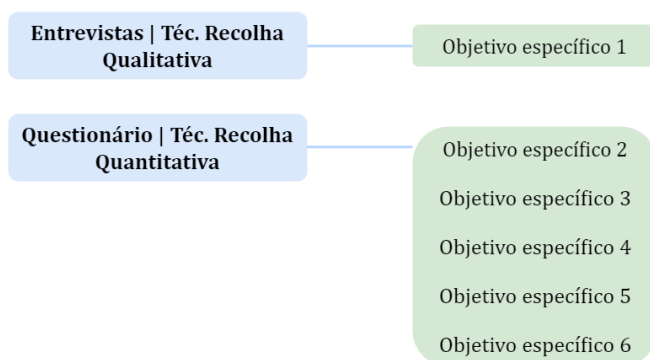


Figura 5. Conjugação entre Técnicas de recolha e Objetivos específicos

Fonte: Elaboração própria

3.1.1. Contextualização e Justificação do paradigma de investigação

Pela sua dimensão exploratória e depois de verificar a lacuna existente na literatura relativamente ao tema em estudo, decidiu-se adotar uma metodologia mista. Creswell (2007) afirmou que este tipo de metodologia se enquadra num paradigma pragmático - um dos 3 paradigmas de investigação identificados pelo autor - e que concentra na sua abordagem as valências de ambos os tipos de recolha de dados (Creswell, 2007). Por um lado, procura-se desenvolver, a fundo, um modelo de Volunteer Based Brand Equity que faça sentido para o contexto nacional das organizações sem fins lucrativos - sendo essencial o contributo livre e crítico de especialistas do setor, através da recolha de dados qualitativos. Por outro, a aplicação deste modelo e consequente caracterização de uma amostra de voluntários da zona Norte de Portugal exige uma análise quantitativa.

3.2. Técnicas de Recolha

Para a concretização dos objetivos específicos procedeu-se à recolha de dados primários por via de duas fontes: Entrevista e Questionário. Estas duas tipologias vão ser analisadas e contextualizadas nas próximas secções.

3.2.1. Entrevista | Técnica qualitativa

“A entrevista é uma das técnicas mais comuns e importantes no estudo e compreensão do ser humano” (Aires, 2015)

Com um conjunto diverso de tipos de abordagem e funcionalidades (Aires, 2015), a Entrevista é um momento de interação entre entrevistador e entrevistado(s), onde são debatidas opiniões sobre determinados contextos e experiências (Quivy & Van Campenhoudt, 1998). Neste diálogo, o entrevistador tenciona recolher informação relevante através das perguntas que coloca ao(s) entrevistado(s); sendo que, de acordo com Yin (2013), este tipo de recolha de dados primários promove um exercício de descoberta e averiguação muito rico.

É possível apresentar alguns benefícios desta forma de recolha qualitativa: a viabilidade em obter informação que ultrapassa os limites da investigação quantitativa (Goldenberg, 1997); a especificidade e fluibilidade da análise que proporciona (Quivy & Van Campenhoudt, 1998); ou o foco mais direcionado no tópico em estudo (Yin, 2013).

Justificação no contexto da presente tese e relação com os objetivos.

A presente investigação tem como objetivo geral o desenvolvimento de um modelo de VBBE. Este surge da adaptação do modelo de EBBE (normalmente aplicado ao contexto empresarial) ao setor das organizações sem fins lucrativos. Este, associado em parte ao trabalho voluntário, tem recebido uma menor atenção por parte da comunidade científica (Kuhn & Guzley, 2002; Price, 1972), apresentando, por isso, lacunas na literatura relativa à marca e respetiva gestão. Neste sentido, a Entrevista torna-se necessária para o desenvolvimento adequado deste modelo, já que permite um levantamento mais holístico e profundo da opinião do painel de especialistas inquiridos para este estudo; traduzindo-o numa ferramenta útil e compatível com o contexto a que se propõe.

Desta forma, responde ao primeiro objetivo específico: *“Validar a proposta de modelo de Volunteer Based Brand Equity no contexto das Organizações Sem Fins Lucrativos do Norte de Portugal”*.

Procedimentos e matriz de Creswell

Creswell (2007) definiu uma matriz de preparação da Entrevista, que se divide em sete etapas: 1) identificação propositada do(s) entrevistado(s); 2) definição do tipo de entrevista; 3) identificação do equipamento necessário à realização da entrevista; 4) elaboração e utilização do guião da entrevista; 5) realização de um pré-teste para melhoramento do guião;

6) definição do local da entrevista; e 7) consentimento escrito para a gravação da entrevista. De seguida poderá verificar-se a aplicação desta matriz ao contexto particular deste trabalho:

1. Identificação propositada do(s) entrevistado(s) | Foram selecionados três especialistas que contactam diretamente com o setor das organizações sem fins lucrativos. Cada especialista representou uma abordagem diferente ao setor, nomeadamente possibilitando três tipos de perspetivas:

1.1) Perspetiva académica | Prof. Dra. Cristina Parente

Licenciada e Doutorada em Sociologia pela FLUP, com grau de mestre em Políticas e Gestão de Recursos Humanos no Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa – Instituto Universitário de Lisboa.

É professora auxiliar com agregação, desde 2011, na Faculdade de Letras da Universidade do Porto (FLUP) e investigadora do Instituto de Sociologia (IS-FLUP), tendo desenvolvido um trabalho relevante na área da Economia Social: Em 2015, promoveu uma pesquisa sobre o Ecosistema da Economia Solidária em Barcelona, no âmbito do Instituto de Governo e Política Pública (IGOP) da Universidade Autónoma de Barcelona (UAB); desenvolve actividades de formadora, de consultora metodológica e avaliadora de projectos de intervenção social e organizacional; e é co-fundadora da A3S - Associação para o Empreendedorismo Social e a Sustentabilidade do Terceiro Sector (2006), uma associação de Investigação e Desenvolvimento (I&D) e de promoção do empreendedorismo social e da sustentabilidade do terceiro sector.

1.2) Perspetiva prática ou “de campo” | Dra. Vanessa Marcos

Doutorada em Sociologia pela Universidade do Porto e docente na Pós-Graduação em Gestão de Projetos de Cooperação para o Desenvolvimento, da Universidade Católica Portuguesa, tem desenvolvido inúmeros projetos sobre Economia Social/ Terceiro sector, Organizações Não Governamentais de Cooperação para o Desenvolvimento (ONGD), Empreendedorismo social e Voluntariado. Publicou alguns artigos sobre estas áreas nomeadamente, “(re)configurar a (in)sustentabilidade das ongd portuguesas”, em 2012, e “empreendedorismo social em portugal: políticas, organizações e educação/formação”, em 2010.

1.3) Perspetiva gestionária | Dr. Jorge Landau

Graduado em Economia pela Universidade do Porto, tendo feito um MBA Executivo em Marketing na Porto Business School, tem uma forte ligação ao setor empresarial. Para além disto, conta com uma vasta experiência de gestão e coordenação da Organização sem fins lucrativos “Grupo de Acção Social do Porto”, introduzindo nas respostas qualitativas, uma dimensão organizacional extremamente importante.

2. Definição do tipo de entrevista | Devido à fraca disponibilidade de informação sobre o tema em estudo e tendo em conta a potencialidade do modelo para as organizações deste setor, optou-se por considerar as Entrevistas do tipo semi-estruturadas. Estas introduzem um elemento variação positivo para a discussão (Lakatos & Marconi, 2003) e uma flexibilidade na análise das dimensões do modelo, consoante a opinião e área de especialidade do entrevistado.

3. Identificação do equipamento necessário à realização da entrevista | Foram apenas utilizados três tipos de equipamento: Um gravador de áudio – para a gravação integral da entrevista; o modelo ebbe e respetiva bateria de perguntas impressos – para serem discutidos, criticados e validados no contexto das organizações sem fins lucrativos; e um caderno – pra registar anotações.

3. Elaboração e utilização do guião da entrevista | A estrutura do modelo de EBBE e a respetiva bateria de perguntas (relacionadas com as dimensões do modelo) foram utilizados como guião para a entrevista, servindo principalmente como orientação durante a discussão, para que se mantivesse o discurso aberto de fluído.

5. Realização de um pré-teste para melhoramento do guião | Foi realizado um pré-teste para certificar que a linguagem e os conceitos abordados no modelo e na respetiva bateria de perguntas eram explícitos.

6. Definição do local da entrevista | As três entrevistas foram realizadas presencialmente, em locais selecionados mediante a disponibilidade dos entrevistados.

7. Consentimento escrito para a gravação da entrevista | As autorizações para a gravação de áudio e registo de notas foram pedidas e aceites por parte dos entrevistados.

3.2.2. Questionário | Técnica quantitativa

De acordo com Mildred Patten (2001), o questionário 1) representa um tipo de recolha de informação eficiente, permitindo uma análise concreta e simplificada; 2) possibilita o levantamento da opinião honesta e anónima dos inquiridos, devido à sua dimensão não pessoal; e 3) apresenta vantagens económicas, na medida em que alcança vários respondentes, sem custos elevados. Define-se como sendo um processo ordenado de recolha de informação através da resposta a um conjunto de perguntas, maioritariamente por escrito, e sem que o entrevistador esteja presente (Lakatos & Marconi, 2003). Traduzindo-se num exercício de transformação dos objetivos de determinado estudo, em variáveis mensuráveis (Fortin, 2003). No fundo, trata-se de um mecanismo de investigação, focado na opinião, posição ou crença de determinado(s) entrevistado(s) sobre um ou mais temas em estudo (Aaker, 2001).

Justificação no contexto da presente tese e relação com os objetivos.

A presente tese apresenta uma lógica própria que precisa de ser contextualizada. Os dois tipos de recolha de dados – qualitativo e quantitativo – dizem respeito a dois momentos temporais específicos na sequência desta investigação académica - antecedendo o qualitativo ao quantitativo. Existe, portanto, uma dinâmica de dependência, sendo que a metodologia quantitativa só pôde ser introduzida após a investigação qualitativa estar terminada. Isto deve-se ao facto do modelo de VBBE e respetivo conjunto de perguntas (aplicado e caracterizado na metodologia quantitativa) resultar em integralmente da análise qualitativa.

Neste sentido, esta etapa da metodologia enquadra-se na resolução dos objetivos específicos estabelecidos, focados na investigação e caracterização do voluntariado formal no Norte de Portugal, permitindo, através de uma análise geral dos dados, 1) caracterizar os elementos de Gestão da Marca Interna das organizações sem fins lucrativos no Norte de Portugal; 2) conhecer os Efeitos do Conhecimento da Marca sobre os voluntários de organizações sem fins lucrativos, no Norte de Portugal; descrever os Benefícios de Volunteer Based Brand Equity no contexto do voluntariado formal, no Norte de Portugal; e a partir da correspondência entre os resultados das respostas ao modelo de VBBE e uma caracterização dos próprios voluntários, analisar a correlação entre as dimensões do modelo de VBBE e a função de coordenação dos voluntários; e analisar a correlação entre as dimensões do modelo de VBBE e o número de horas de trabalho voluntário por mês.

Procedimentos, Amostra e Desenho do questionário

A unidade de análise deste trabalho científico são os voluntários formais (voluntários que exercem as suas atividades vinculadas a uma instituição ou organização), presentes no Norte de Portugal, representando uma dimensão de 535 918 indivíduos (INE, 2012). Desta forma optou-se por utilizar uma técnica de amostragem não probabilística – amostragem de conveniência – aplicada quando existe a possibilidade direta de ter acesso a um grupo de indivíduos do público alvo (Ramos, 2008). Este tipo de amostragem, associado muitas vezes a estudos exploratórios (Ramos, 2008), há uma seleção da amostra por conveniência do autor, tal como o nome indica, sem ser realizada uma preparação probabilística desses dados (Anderson, Sweeney & Williams, 2007).

Depois de validado pelo painel de especialistas na etapa anterior, o questionário foi ainda avaliado por um conjunto de elementos representativos do público-alvo (voluntários formais), no sentido de serem identificados defeitos nas questões, problemas de linguagem ou potenciais problemas de compreensão do sentido das perguntas. Concluído este processo e feitas as devidas correções, procedeu-se à distribuição online do questionário, através da plataforma Google Form. Embora o formulário estivesse online, foi apenas disponibilizado a pessoas identificadas pelo autor, convidadas especificamente para o efeito, através de e-mail ou convite pessoal, e acompanhado pela devida contextualização do modelo em estudo.

O questionário aplicado nesta tese tem por base um instrumento de medida quantitativo já existente, tendo sido traduzido, validado (através da recolha de dados qualitativos) e corrigido, sendo a versão final apresentada de seguida.

A ferramenta em questão trata-se da escala desenvolvida por King e Grace (2010), após criação do modelo original de EBBE em 2009, tendo recolhido dados, maioritariamente através de plataformas online, de 371 colaboradores, de acordo com o tema em estudo. Embora mantendo-se estruturalmente semelhante ao modelo de EBBE e utilizando um conjunto de perguntas que sofreu algumas alterações, o questionário aqui apresentado teve como objetivo aplicar estas dimensões ao contexto particular das organizações sem fins lucrativos.

Estando esta ferramenta dividida em duas partes principais, iniciou-se por se considerar algumas questões com o objetivo de analisar e caracterizar, socio demograficamente, os inquiridos. A primeira pergunta (de resposta aberta) “Nome da organização onde faz voluntariado” pretende garantir que, por um lado a pessoa que está a responder ao questionário pertence efetivamente a uma organização (condição base para ser voluntariado

formal); e por outro, porque permite perceber se organização existe e desenvolve as suas atividades no Norte de Portugal. As perguntas 2, 3 e 4, respetivamente, “Há quanto tempo está na organização?” (resposta aberta); “Qual a média de horas que dedica à sua atividade de voluntariado” (escolha múltipla, com quatro opções – menos de 2h /mês; 2h a 3h / mês; 4h a 5h /mês; e mais de 5h /mês); e “Na organização onde faz voluntariado tem alguma função de coordenação/gestão?” (escolha múltipla, com duas opções – sim; e não), têm como objetivo proporcionar dados importantes para a caracterização da amostra e pesquisa de correlações entre estas variáveis e as dimensões do modelo. A segunda parte, já dedicada concretamente ao modelo de VBBE, foi dividida nas treze dimensões do modelo: Geração de informação; Conhecimento sobre a marca; Atitude do Voluntário; Socialização Organizacional; Envolvimento do Voluntário; Cultura Organizacional; Fator "H"; Clareza da Função; Compromisso com a marca; Embaixadores da marca; Satisfação do Voluntário; Intenção de Permanência; e "Passa-a-palavra" positivo. Onde, após uma descrição breve do significado de cada dimensão, se utilizou uma escala de Likert de 7 valores (1 – discordo totalmente; 2 – discordo; 3 – discordo parcialmente; 4 – indiferente; 5 – concordo parcialmente; 6 – concordo; 7 – concordo totalmente) para dar resposta às várias perguntas de cada dimensão – originando um total de 65 perguntas/afirmações.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1. Contextualização e Caracterização do setor em estudo

O setor das Organizações sem Fins Lucrativos em Portugal é caracterizado por um conjunto de dimensões e variáveis específicos, essenciais para a compreensão das dinâmicas do trabalho voluntariado formal (tema de estudo desta tese), na medida em que permitem uma análise mais consciente e próxima da realidade. Neste sentido procedeu-se à recolha dos seguintes dados secundários:

Os dados mais recentes sobre o trabalho voluntário foram publicados em 2013 (relativos a 2012) e resultaram de um Inquérito ao Trabalho Voluntário, desenvolvido pelo Instituto Nacional de Estatística. Importa esclarecer que, sendo um documento publicado há 4 anos não representa os valores atuais; no entanto, é o único recurso disponível para se fazer uma avaliação do estado do trabalho voluntário em Portugal, e é sobre ele, que esta análise contextualização será realizada.

Calcula-se que, para 2012, a percentagem da população residente com 15 ou mais anos que participou, em pelo menos uma atividade formal e/ou informal de trabalho voluntário foi de **11,5%** - o que se traduz em, praticamente, **1 milhão e 40 mil voluntários**; sendo que destes, **51,6%** fizeram-no para ou através de uma organização (**voluntariado formal**) e os restantes **48,4%**, diretamente com o público a quem se destinava a ação (**voluntariado informal**). Como se pode verificar na figura, a percentagem de homens a fazer voluntariado foi inferior à das mulheres: 42,7% (443 861 homens) e 57,3% (595 626 mulheres). Relativamente às diferenças entre escalões etários, constata-se que os indivíduos entre os 25 e 44 anos foram os que registaram valores mais elevados de taxas de voluntariado, com 13,1%, seguidos pelos indivíduos com idades entre os 45 e 54, com 12,7%; depois, indivíduos com idades entre os 15 e 24, com 11,6%; e, por último, os indivíduos com 65 ou mais anos, com 7,3%.

A seguinte tabela 3 estabelece a relação entre o número de voluntários e taxas de voluntariado por tipo de trabalho voluntário (formal vs informal), permitindo-nos perceber a dimensão e o enquadramento na realidade nacional, do público-alvo desta tese:

| NUTS II | Total | | Total | | Total | |
|---------|-------------|----------------------|-------------|----------------------|-------------|----------------------|
| | Voluntários | Taxa de Voluntariado | Voluntários | Taxa de Voluntariado | Voluntários | Taxa de Voluntariado |
| | Nº | % | Nº | % | Nº | % |
| | | | | | | |

| | | | | | | |
|---------------|----------------|-------------|----------------|------------|----------------|------------|
| Portugal | 1038 464 | 11,5 | 535 918 | 5,9 | 523 123 | 5,8 |
| Norte | 359 699 | 11,3 | 187 203 | 5,9 | 179 870 | 5,7 |
| Centro | 250 549 | 12,3 | 127 663 | 6,3 | 128 124 | 6,3 |
| Lisboa | 284 768 | 12,0 | 147 751 | 6,2 | 143 062 | 6,0 |
| Alentejo | 66 166 | 10,3 | 36 887 | 5,8 | 30 227 | 4,7 |
| Algarve | 38 787 | 10,5 | 18 972 | 5,2 | 20 166 | 5,5 |
| R. A. Açores | 17 851 | 8,8 | 11 541 | 5,7 | 6 821 | 3,4 |
| R. A. Madeira | 20 643 | 10,1 | 5 901 | 2,9 | 14 853 | 7,2 |

Tabela 3. Voluntários e taxas de voluntariado por tipo de trabalho voluntário e por NUTS II

Fonte: INE, inquérito ao Trabalho Voluntário, 2012

Na região (NUTS II) Norte de Portugal registam-se **359 699 voluntários**, constituindo **34,6%** do total de voluntários do país. Destes, 52,2% realizam atividades no âmbito do Voluntariado Formal, traduzindo-se em **187 203 voluntários** – o registo mais alto, a nível nacional.

Dado que o público-alvo deste trabalho de investigação são os voluntários formais do Norte e Portugal, pode-se afirmar que correspondem ao valor acima referido de **187 203 voluntários**.

4.2. Entrevista | Técnica qualitativa

4.2.1. Introdução – Análise geral de conteúdo

Caracterização das entrevistas

Correspondendo ao primeiro objetivo específico desta tese, “Validar a proposta de modelo de Volunteer Based Brand Equity no contexto das Organizações Sem Fins Lucrativos do Norte de Portugal.”, as entrevistas exploratórias foram realizadas a três especialistas do setor. Estes especialistas foram selecionados devido à sua reconhecida capacidade crítica e experiência neste tipo de organizações, quer do ponto de vista académico, organizacional ou “de terreno”. Durante a entrevista, foi pedido a cada um dos peritos que criticasse e avaliasse a transformação do modelo de EBBE (Employee Based Brand Equity) para VBBE (Volunteer Based Brand Equity) e respetiva bateria de pergunta. Neste sentido, não foi seguido nenhum guião, dado que estes elementos apresentados aos especialistas já manifestavam uma organização e lógica própria, servindo de orientação para a entrevista. Procedeu-se à gravação áudio de cada momento de recolha de dados (autorizado por cada entrevistado) e à transcrição dessa informação.

A seguinte tabela 4 expõe uma caracterização geral das entrevistas:

| | Tipo de entrevista | Duração | Tipo de especialidade | Habilitações literárias |
|-------------------------|--------------------|-------------|-----------------------|--------------------------------|
| Cristina Parente | Presencial | 70 minutos | Acadêmica | Doutoramento (Sociologia) |
| Jorge Landau | Presencial | 50 minutos | Organizacional | Mestrado (Marketing Executivo) |
| Vanessa Marcos | Presencial | 111 minutos | De terreno | Doutoramento (Sociologia) |

Tabela 4. Caracterização geral das entrevistas

Fonte: Elaboração própria

Principais alterações ao modelo e ao questionário

O desenvolvimento do modelo de VBBE pressupôs um conjunto de modificações significativas ao modelo de EBBE, para ser aplicável ao contexto das organizações sem fins lucrativos. Essas mudanças, propostas pelos peritos entrevistados e pelos voluntários do pré-teste (numa lógica de adequar a linguagem e o discurso a qualquer pessoa), manifestaram-se, por um lado, na eliminação das seguintes perguntas:

Na categoria **Gestão da Marca Interna**, dimensão **Geração de Informação**:

- 1) “Na organização temos apreciações/avaliações por parte dos colaboradores nas quais discutimos o que os mesmos pretendem”.
- 2) “A direção procura descobrir o que nós, colaboradores, queremos da organização”.

De acordo com os três especialistas, estas perguntas não faziam sentido no modelo de VBBE, dado que os voluntários não têm uma preparação prévia para cumprir determinada função quando ingressam numa dinâmica de trabalho (voluntário), como no contexto empresarial. Poderia, por isso, ser prejudicial para a própria marca da organização depender demasiado da opinião de pessoas que, embora tivessem o objetivo de cumprir com os mesmos objetivos da organização, poderiam não apresentar sugestões ou desejos estrategicamente produtivos. No entanto, verifica-se no restante modelo outras perguntas relacionadas com a influência dos voluntários na construção da marca da organização, como “A direção/coordenação da organização utiliza informação recolhida junto dos voluntários para melhorar o funcionamento

da organização” ou “A organização, onde sou voluntário, recolhe informações de feedback dos voluntários”.

Na categoria **Gestão da Marca Interna**, dimensão **Geração de Informação**:

3) Na organização realiza-se frequentemente “Employer research”.

Percebeu-se que não seria produtivo incluir no questionário questões relacionadas com temas demasiado técnicos, já que isso poderia confundir o inquirido e tornar o processo de resposta mais lento e chato.

Na categoria **Gestão da Marca Interna**, dimensão **Disseminação do Conhecimento**:

4) “O desenvolvimento de competências e conhecimentos dos colaboradores acontece como um processo contínuo”.

5) “A direção da organização informa-nos regularmente sobre questões que afetam o nosso ambiente de trabalho”.

A eliminação destas variáveis deveu-se ao facto de não serem consideradas essenciais para o contexto de VBBE, podendo contribuir para a criação de ruído. Por outro lado, houve a iniciativa de reduzir o questionário (eliminando elementos dispensáveis) que era bastante extenso (esta foi uma crítica comum a quase todos os intervenientes desta fase).

Para além da eliminação destas variáveis, registaram-se algumas alterações fundamentais no modelo de VBBE, que estão clarificadas e justificadas (pelos especialistas e voluntários do pré-teste) na tabela 5:

| Tipo de alterações | Exemplos práticos | Justificação |
|--------------------|---|---|
| De discurso | “ como e porquê devemos fazer as coisas ” passa a “ razão e o propósito da sua ação ” | Linguagem mais adequada ao contexto do voluntariado, onde o propósito da ação é fundamental |
| | “ formação de trabalho ” passa a “ formação para desenvolvimento pessoal e profissional ” | A dimensão humana e pessoal é mais relevante neste contexto, do que a formação de trabalho |
| | “ objetivos ” passa a “ valores ” | Há uma relação muito forte entre os voluntários e os valores da organização |
| | “ me trata como um ser humano ” passa a “ me trata de forma correta, com respeito ” | Tendo em conta a dimensão humana inerente às atividades de |

| | | |
|------------------------|--|---|
| | | voluntariado, considerou-se que esta linguagem era redundante. |
| | “missão da organização” passa a “promessa da marca” | No contexto deste modelo, promessa da marca já engloba os Objetivos, Missão, Valores e Propósito de uma organização sem fins lucrativos |
| | “nos próximos 5 anos” passa a “nos próximos 2 anos” | Escala temporal mais coerente com a realidade deste setor |
| De conceitos-chave | “Colaborador” passa a “Voluntário” | Alteração evidente dado o contexto desta tese |
| | “Direção” passa a “Coordenação/Direção” | Diferentes tipos de organizações sem fins lucrativos podem ter diferentes estruturas de gestão |
| | “Trabalho” passa a “Trabalho Voluntário” ou “Voluntariado” | Alteração evidente dado o contexto desta tese |
| De dimensões do modelo | D2 “Disseminação do Conhecimento” passa a “Conhecimento da marca” | Maioritariamente por razões de linguagem e de aproximação ao contexto das organizações sem fins lucrativos |
| | D3 “Atitude do Colaborador” passa a “Atitude do Voluntário” | |
| | D5 “Envolvimento do Colaborador” passa a “Envolvimento do Voluntário” | |
| | D6 “Apoio da Gestão” passa a “Cultura Organizacional” | |
| | D10 “Comportamento de Cidadania da Marca” passa a “Embaixadores da marca” | |
| | D11 “Satisfação do Colaborador” passa a “Satisfação do Voluntário” | |
| | D12 “Intenção de Permanência do Colaborador” passa a “Intenção de Permanência do Voluntário” | |
| | D13 “Word-of-mouth Positivo” passa a “Passa a palavra positivo” | |

Tabela 5. Alterações gerais ao modelo e respetivas variáveis

Fonte: Elaboração própria

Estas alterações deram origem ao Modelo de VBBE e respetivo conjunto de perguntas presentes nos *Anexos* deste trabalho de investigação.

4.2.2. Análise dos dados qualitativos

De uma forma geral, os especialistas avaliaram de forma muito positiva o desenvolvimento do modelo de VBBE através da transformação do modelo de EBBE, tendo sido feitas algumas correções à linguagem e tipo de discurso e tendo-se excluído algumas perguntas.

Referiu-se ainda a importância deste tipo de trabalho pela análise contínua da identidade, orientação estratégica e cultura da organização e, conseqüentemente, a influência que essa análise tem na performance e no impacto social.

Por último, depois de concordarem com a aplicabilidade deste modelo (e bateria de perguntas) na construção da marca das organizações sem fins lucrativos (do ponto de vista da valorização do voluntário), afirmaram que esta ferramenta terá que ter um foco muito concreto e uma materialização simples e direta, para que seja adotada em qualquer contexto.

D1 | Geração de Informação

A primeira dimensão analisada foi da Geração de Informação, relacionada com o fornecimento de informação por parte do voluntário à organização. Um aspeto amplamente comentado por todos os especialistas foi a necessidade do tipo de linguagem, conceitos e discurso ser simplificado para que seja percebido e interpretado por todos os *stakeholders*; permitindo assim que a recolha de dados produza efetivamente resultados concretos e implementáveis. Um exemplo disto, foi a sugestão, feita pela Dra. Cristina Parente, relativamente ao destinatário da informação não ser a organização, num sentido abstrato – como estava no modelo de EBBE – mas si, a equipa de coordenação – conjunto de pessoas identificáveis e com quem se estabelece uma relação direta:

“Esta visão pessoal como é comunicada? “Eu” forneço a quem? Quem é a organização?”

“Porque neste modelo parte do pressuposto que a organização é reificada, que é autónoma e tem vida própria. Mas a informação veiculada pelas pessoas pode ter

como destino um dirigente; e se a informação chegar ao dirigente pode ter impacto, mas se não chegar a esse ponto, não tem praticamente valor nenhum.”

Este aspeto foi também comentado pela Dra. Vanessa Marcos que disse:

“Mesmo que as coisas sejam faladas, até que ponto é que têm impacto internamente?”

Referindo-se à importância da informação recolhida ser comunicada e interpretada.

Um outro tópico analisado, desta vez por Jorge Landau, foi a forma como o modelo explora a contribuição do voluntário para a construção da marca, referindo que mesmo as pessoas com “boas intenções”, podem não ter a clareza para conseguir identificar soluções para os problemas da marca. Vontade de dar tempo não implica estar preparado para transmitir uma opinião clara e positiva sobre a organização:

“Uma organização que também dependa muito da informação dos voluntários, neste caso, vai andar um pouco à deriva. Os voluntários expressam tudo e mais alguma coisa e é preciso haver alguma coerência base na identidade”.

Esta é uma análise interessante que parece evidenciar a diferença alguns tipos de estruturas das organizações deste tipo, em que os voluntários podem ter uma ligação mais forte e íntima com a marca da organização ou não.

D2 | Conhecimento da Marca

Depois de haver nova referência, por parte da Dra. Cristina Parente e Dra. Vanessa Marcos, relativamente à necessidade de simplificar o discurso e eliminar o ruído, tornando o questionário mais curto; Jorge Landau referiu o facto desta dimensão ser essencial para o processo de gestão dos voluntários e valorização da marca:

“Tem que haver uma coordenação top-down, porque as pessoas têm boa vontade, mas não se sabe se é uma vontade genuína, ou uma moda. Há uma grande desorientação nos voluntários”.

D3 | Atitude do Voluntário

Nessa fase da entrevista surgiu a sugestão, por parte da Dra. Cristina Parente, de que poderia ser benéfico para o trabalho de investigação em curso, introduzir elementos de caracterização dos voluntários - relativamente ao tipo de papel que assumem na organização ou o tempo em que estão presentes:

“Uma ficha de caracterização de voluntário. Porque, por exemplo, há organizações apenas constituídas por voluntários e organizações que têm voluntários e recursos humanos contratados”.

A Dra. Vanessa Marcos mencionou ainda que, dentro da importância da cultura organizacional para a atitude do voluntário, que talvez pudesse ser introduzida alguma pergunta sobre a motivação dos voluntários no contexto das suas funções.

Por último, fez-se ainda referência ao facto de uma dimensão importante da atitude do voluntário “estar disponível” e para isso é relevante que o voluntário se sinta realizado. Pelas palavras de Jorge Landau:

“É muito importante as pessoas estarem alinhadas”.

D4 | Socialização Organizacional

Valorizada de uma forma geral por todos os entrevistados, esta dimensão foi destacada por Jorge Landau:

“(No Grupo de Ação Social do Porto) Dizemos sempre aquilo que somos, aquilo que nos define e estamos unidos à volta desses conceitos identitários. É muito importante mesmo auscultar esta relação entre os valores das organizações e a relevância que os voluntários lhe atribuem”.

D5 | Envolvimento do Voluntário

A Dra. Cristina Parente destacou uma área relevante no contraste entre o contexto empresarial e o setor sem fins lucrativos, sendo sempre difícil definir com clareza o público-alvo da marca destas organizações:

“Cliente? Beneficiário? Público? Sociedade?”

Neste caso optou-se por trocar “cliente” (utilizado em EBBE) por “público”.

Por outro lado, Jorge Landau voltou a frisar o tópico que já tinha comentado anteriormente, de que há estruturas bem definidas dentro das organizações, nomeadamente na coordenação e direção que, embora não sejam hierárquicas, têm que ser respeitadas por uma questão de conhecimento prático e experiência sobre as várias áreas de atuação da organização. Neste sentido, é possível que alguns voluntários não tenham a capacidade ou o conhecimento para comentar as iniciativas que são publicadas.

D6 | Cultura Organizacional

Apenas com algumas alterações a nível do discurso e do tipo de linguagem, esta dimensão foi amplamente aceite.

D7 | Fator H

Segundo a Dra. Cristina Parente, esta dimensão é especialmente relevante quando cruzada com a informação sobre estrutura das organizações; na medida em que se deve compreender se há um contacto direto entre voluntários e direção coordenativa ou não, para conseguir avaliar melhor o impacto de um Fator “H” nestas organizações.

Os restantes entrevistados concordaram com a dimensão e não quiseram acrescentar nenhuma informação.

D8 | Clareza da Função

No contexto da Clareza da Função, a Dra Vanessa Marcos sugeriu que era importante para as respostas do questionário que a Promessa da Marca fosse definida e explicada para o contexto das organizações sem fins lucrativos, já que é necessário tornar o inquérito e o modelo interpretável por qualquer pessoa independentemente do seu conhecimento:

*“Promessa da marca? Missão da organização? orientação estratégica?
Identidade? Potencial da marca ou Premissa da marca?”*

Foi ainda referido, por Jorge Landau, que se verifica muitas vezes, uma dúvida considerável sobre o trabalho voluntário e uma falta noção da realidade do voluntariado, sendo importante fazer-se esse apoio e essa ponte.

D9 | Compromisso com a Marca

Sem grandes comentários ou necessidade de existirem alterações, foi apenas referido pela Dra. Cristina Parente, relativamente a esta dimensão, que:

“Ser voluntário representa fazer-se parte da organização”

D10 | Embaixadores da Marca

“Ser embaixadores da marca significa que tu te apropriaste da marca e que tens uma consciência crítica sobre ela. Se não houver essa apropriação não haverá o enraizamento, isto é, não haverá uma identificação e personalização”.

Estas foram as palavras da Dra. Cristina Parente, referindo-se à relação entre os vários tipos de voluntários – de coordenação, de campo, pontuais, entre outros.

- Comportamento de Cidadania trocar por Embaixadores da marca – assim fica mais claro e traduz melhor o sentido da dimensão

Para Jorge Landau, é importante a ação que representa os valores da organização, sendo que:

“Esta dimensão não é tão importante no contexto empresarial, onde há uma perspetiva mais individual – há um nome próprio que está em causa. Numa organização social não, coloca-se logo em cheque o trabalho da organização.”

Referindo ainda:

“A marca do voluntariado não diz nada, não tem valor económico, mas é algo que se constrói e que se tem que preservar, ainda por cima no contexto atual das organizações sociais, com os problemas que se têm assistido, é necessário uma enorme disciplina e transparência total.”

Este último parágrafo é especialmente relevante neste contexto, que depende tanto da confiança do público e de todos os stakeholders envolvidos.

D11 | Satisfação do Voluntário

Nesta dimensão, Dra. Vanessa Marcos voltou a mencionar a problemática da motivação dos voluntários e a sua relação com a satisfação:

“Porque o facto de estar várias vezes insatisfeito pode fazer com que fique desmotivada.”

Os restantes especialistas nada acrescentaram.

D12 | Intenção de Permanência

Dimensão validada por todos os especialistas. Sem nada a acrescentar.

D13 | Passa a palavra positivo

Dimensão validada por todos os especialistas. Sem nada a acrescentar.

4.2.3. Discussão e Reflexão sobre os Resultados Qualitativos

As entrevistas introduziram uma riqueza teórico-prática essencial para o desenvolvimento do modelo de Volunteer Based Brand Equity (VBBE), permitindo uma análise integral da dimensão de gestão da marca nas organizações sem fins lucrativos. Após a análise de cada dimensão e integrando no questionário as críticas e recomendações propostas, obteve-se um modelo de VBBE validado por todos os especialistas entrevistados e que se manifesta adequado e aplicável ao contexto das organizações sem fins lucrativos. Este manteve a estrutura das treze dimensões, apresentando apenas alterações relacionadas com o tipo de discurso, conceitos-chave e linguagem. As sugestões registadas durante o processo das entrevistas foram essenciais, por um lado para o desenvolvimento do modelo, mas por outro, para o melhoramento da bateria de perguntas a utilizar no questionário da fase de recolha de dados quantitativos.

A complexidade e extensão do questionário, referidas pela Dra. Cristina Parente e Dra. Vanessa Marcos durante as entrevistas, verificaram-se na grande quantidade de dados produzidos na fase de recolha quantitativa.

Desta forma, desenvolveu-se uma ferramenta conceptual (Figura 6) que irá ser aplicada e utilizada para caracterizar o processo da Gestão da Marca Interna, o Efeito do Conhecimento da Marca e os Benefícios de VBBE, no contexto da construção da marca, centrada no voluntário, das organizações sem fins lucrativos.

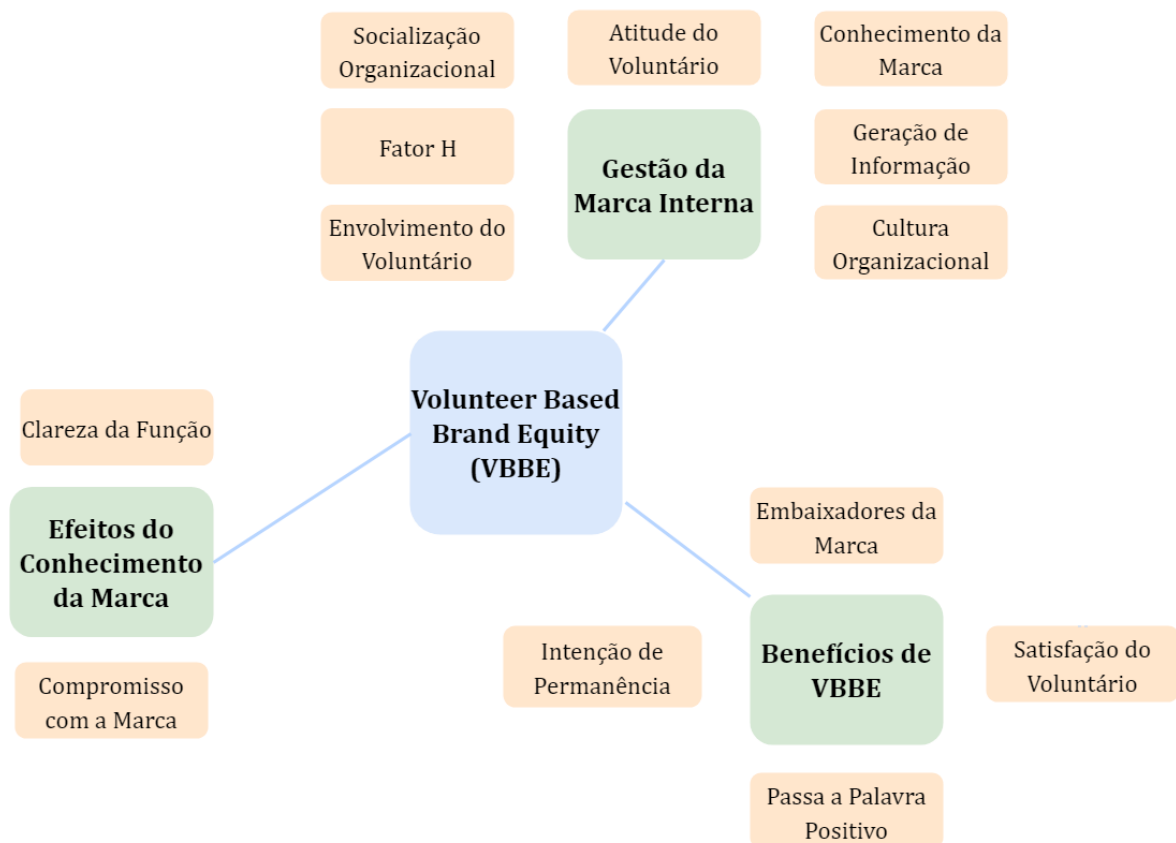


Figura 6. Modelo de Volunteer Based Brand Equity

Fonte: Elaboração própria

4.3. Questionário | Técnica quantitativa

Esta secção está dividida em quatro partes. Primeiro far-se-á a caracterização geral da amostra, seguida por uma análise factorial exploratória do modelo e respetivas variáveis. Depois, irão ser apresentados e interpretados os resultados que respondem aos objetivos específicos, nomeadamente através da Descrição da amostra e Caracterização geral.

4.3.1. Caracterização da amostra

A recolha de dados quantitativos foi realizada por um questionário constituído por setenta perguntas (66 referentes ao modelo em si e 4 de caracterização da amostra), tendo sido obtidas **227 respostas**. Nesta seção será apresentada uma análise dos dados referentes à primeira secção do questionário – não relacionada diretamente com o modelo de VBBE – com o objetivo de caracterizar esta amostra.

É importante referir que a primeira questão deste inquérito é “Faz voluntariado em alguma organização?”, no sentido de garantir que apenas serão contabilizadas respostas provenientes de voluntários com atividades no contexto de alguma organização (Voluntariado formal).

O primeiro parâmetro a analisar foi a proveniência das respostas, sendo que foram identificadas **28 organizações** diferentes, como se pode ver na tabela 6:

| Organização | Frequência | % | Área de atuação |
|--|------------|------|-------------------|
| Acreditar - Núcleo Regional Norte | 54 | 23,8 | Porto |
| Associação de Voluntariado Universitário | 52 | 22,9 | Porto |
| Grupo Ação Social Porto | 25 | 11,0 | Porto |
| Associação Cura+ | 20 | 8,8 | Porto |
| Refood Porto | 18 | 7,9 | Porto |
| Movimento Transformers | 13 | 5,7 | Porto |
| U. Dream | 11 | 4,8 | Porto e Braga |
| Associação Midas – Movimento Internacional em Defesa dos Animais | 5 | 2,2 | Matosinhos |
| Just a Change | 4 | 1,8 | Porto |
| Abrigo Seguro - Associação de Solidariedade Social | 1 | 0,4 | Vila Nova de Gaia |
| Animais de Rua Porto | 1 | 0,4 | Porto |
| APDES - Agência Piaget para o Desenvolvimento | 2 | 0,8 | Vila Nova de Gaia |
| Associação Do Centro Social De Serzedo | 1 | 0,8 | Vila Nova de Gaia |
| Associação Ipsum Home | 1 | 0,4 | Porto |
| Casa dos Açores do Norte | 1 | 0,4 | Porto |
| Quercus – Núcleo do Porto | 2 | 0,8 | Porto |
| Associação Escutar | 1 | 0,4 | Porto |

| | | | |
|--|------------|------------|------------------|
| Erasmus Social Network - Porto | 1 | 0,4 | Porto |
| European Federation of Psychology Students' Associations | 1 | 0,4 | Porto |
| Fios e Desafios - Associação de Apoio Integrado à Família | 1 | 0,4 | Porto |
| Fundação de Serralves | 1 | 0,4 | Porto |
| Jovens Vicentinos de Cristo Rei | 2 | 0,8 | Porto |
| Cantinho do tareco | 2 | 0,8 | Maia |
| Posto de Assistência Social de Alvarães | 1 | 0,4 | Viana do Castelo |
| Na Rota dos Povos | 1 | 0,4 | Matosinhos |
| Associação Cultural e de Apoio Social do Sporting Clube da Cruz - IPSS | 1 | 0,4 | Porto |
| Telefone da amizade | 2 | 0,4 | Porto |
| Amnistia Internacional Porto | 1 | 0,4 | Porto |
| Total | 227 | 100 | |

Tabela 6. Proveniência das respostas ao inquérito

Fonte: Elaboração própria

Tendo o questionário sido distribuído online e por convite, contactaram-se apenas organizações que realizam as suas atividades no Norte de Portugal. Essa distribuição está de acordo com os resultados obtidos, em que é possível observar 75,5% de organizações provenientes do Porto, 10% de Vila Nova de Gaia, 6% de Matosinhos e 3,5% de Viana do Castelo, de Braga e da Maia, respetivamente. De salientar a discrepância existente entre as organizações, relativamente ao número de inquiridos, estando aproximadamente **57%** das respostas concentradas nas três primeiras organizações: Acreditar - Núcleo Regional Norte, Associação de Voluntariado Universitário e Grupo Ação Social Porto.

Relativamente à média de horas dedicadas pelos inquiridos, pode-se observar (Figura 7) que 70% - ou seja **159 pessoas** - dedicam mais de 5h por mês às suas atividades voluntárias e os restantes 30% - **68 pessoas** - dedicam menos de 5h por mês.

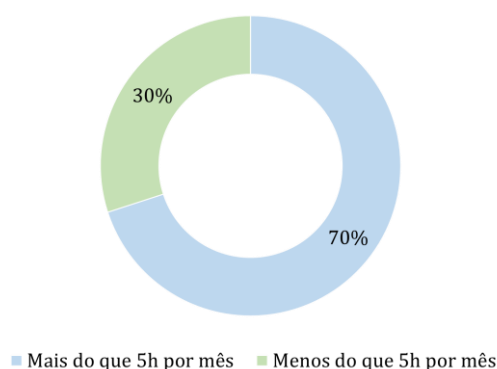


Figura 7. Média de horas dedicadas pelos inquiridos a atividades voluntárias

Fonte: Elaboração própria

Ao nível da variável “ter ou não ter uma função de coordenação/gestão”, as respostas são menos díspares, manifestando-se um equilíbrio nas respostas (Figura 8). A resposta negativa – não ter função de coordenação/gestão na organização – equivale a **55,1%** dos voluntários, correspondendo a **125 pessoas**. As restantes **102 pessoas**, responderam positivamente à pergunta, perfazendo os restantes **44,9%** do conjunto das respostas.

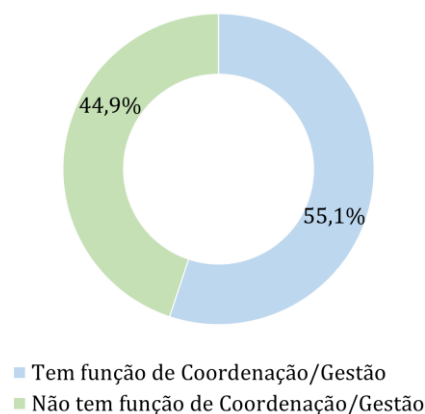


Figura 8. Voluntários com ou sem uma função de coordenação/gestão

Fonte: Elaboração própria

4.3.2. Análise Fatorial exploratória

A investigação dos dados quantitativos iniciou-se com a Análise fatorial exploratória, no sentido de validar estatisticamente o modelo de VBBE no contexto nacional e de agrupar as

diferentes variáveis (perguntas do questionário) em fatores de análise correspondentes às dimensões do modelo. Neste sentido, procedeu-se à aplicação de dois testes estatísticos: Teste **Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)** e Teste de **Esfericidade de Bartlett**.

Antes de se proceder à análise concreta dos resultados é necessário fazer-se uma breve contextualização destes dois tipos de testes estatísticos. O Teste KMO surge no sentido de se verificar a adequação da amostra relativamente à análise fatorial (Martinez & Ferreira, 2010) – objetivo final desta tese, para que seja possível estabelecer-se uma correlação e comparação entre as dimensões do modelo e as respostas dos voluntários. Conforme Maroco (2003), considera-se uma adequação **Excelente** à análise fatorial quando o valor de KMO se posiciona entre **0,9 e 1,0**; **Boa**, quando se insere entre **0,8 e 0,9**; e **Média** quando se situa entre **0,7 e 0,8**. Relativamente ao Teste de Esfericidade de Bartlett, procura-se avaliar a presença ou ausência de correlação entre as variáveis, através do nível de significância apresentado. No caso do valor de significância ser superior a 0,05 conclui-se que não há correlação entre as variáveis; no caso inverso, verifica-se a correlação entre as variáveis.

Na tabela 7 estão expostos os resultados dos dois testes:

| Dimensão | Teste de KMO | Teste de Bartlett |
|---|--------------|-------------------|
| D1 GMI Geração de Informação | 0,804 | 0,00 |
| D2 GMI Conhecimento da marca | 0,842 | 0,00 |
| D3 GMI Atitude do voluntário | 0,831 | 0,00 |
| D4 GMI Socialização organizacional | 0,825 | 0,00 |
| D5 GMI Envolvimento do voluntário | 0,880 | 0,00 |
| D6 GMI Cultura organizacional | 0,934 | 0,00 |
| D7 GMI Fator H | 0,904 | 0,00 |
| D8 ECM Clareza da função | 0,904 | 0,00 |
| D9 ECM Compromisso com a Marca | 0,838 | 0,00 |
| D10 BNF Embaixadores da marca | 0,799 | 0,00 |
| D11 BNF Satisfação do voluntário | 0,638 | 0,00 |
| D12 BNF Intenção de permanência | 0,736 | 0,00 |
| D13 BNF Passa a palavra positivo | 0,787 | 0,00 |

Tabela 7. Resultados do Teste de KMO e do Teste de Bartlett

Fonte: Elaboração própria

Os resultados são esclarecedores. Verifica-se que há correlação entre as variáveis – todos os valores de significância do Teste de Bartlett foram inferiores a 0,05 (sig = 0,00, em todos os casos). Relativamente à análise dos valores de KMO para cada dimensão:

- » As dimensões D6 “**Cultura organizacional**”, D7 “**Fator H**” e “**Clareza da função**” apresentam uma adequação **Excelente** à análise fatorial.
- » As dimensões D1 “**Geração de Informação**”, D2 “**Conhecimento da marca**”, D3 “**Atitude do voluntário**”, D4 “**Socialização organizacional**”, D5 “**Envolvimento do voluntário**” e D9 “**Compromisso com a Marca**” apresentam uma adequação **Boa** à análise fatorial.
- » As dimensões D10 “**Embaixadores da marca**”, D12 “**Intenção de permanência**” e D13 “**Passa a palavra positivo**” apresentam uma adequação **Média** à análise fatorial.
- » A dimensão D11 “**Satisfação do voluntário**” apresenta um valor de KMO de 0,638 (o mais baixo do modelo em estudo), no entanto, considera-se que um valor entre **0,6** e **0,7**, não sendo ideal, é **aceitável**.

Deste modo, de acordo com os elementos obtidos, considera-se que a análise fatorial é válida para o desenvolvimento deste trabalho científico.

No seguimento da verificação estatística dos dados quantitativos, surge a necessidade de apurar os resultados da tabela de **comunalidades** (garantindo que apenas se apresentam valores superiores a 0,5) e analisar os valores de **variância explicada**.

A análise do modelo de VBBE será realizada através das suas treze dimensões. Como tal, é imperativo que seja feita uma redução das variáveis a dimensões, considerando o grau de influência dos fatores extraídos sobre as próprias variáveis. Esta avaliação é feita através da consulta da tabela de comunalidades, sendo que a influência das perguntas na formação de fatores extraídos está diretamente relacionada com o aumento do valor da comunalidades (Martinez & Ferreira, 2010). Por outro lado, através da variância explicada será possível deduzir o nível de informação da escala justificado pelos fatores extraídos (Martinez & Pereira, 2010); no caso das ciências sociais, o valor mínimo que garante a significância dos fatores - ou melhor dizendo, o grau de influência dos fatores sobre o montante da variância - é de **60%** da variância total (Maroco, 2003).

Os resultados destas análises estão expostos na tabela 8:

| Comunalidades | | Variância |
|--|----------|-----------|
| | Extração | |
| D1 GMI Geração de Informação 1.1 | 0,767 | 73,715% |
| D1 GMI Geração de Informação 1.2 | 0,679 | |
| D1 GMI Geração de Informação 1.3 | 0,787 | |
| D1 GMI Geração de Informação 1.4 | 0,716 | |
| D2 GMI Conhecimento da marca 2.1 | 0,732 | 76,345% |
| D2 GMI Conhecimento da marca 2.2 | 0,788 | |
| D2 GMI Conhecimento da marca 2.3 | 0,746 | |
| D2 GMI Conhecimento da marca 2.4 | 0,788 | |
| D3 GMI Atitude do voluntário 3.1 | 0,798 | 78,720% |
| D3 GMI Atitude do voluntário 3.2 | 0,803 | |
| D3 GMI Atitude do voluntário 3.3 | 0,724 | |
| D3 GMI Atitude do voluntário 3.4 | 0,824 | |
| D4 GMI Socialização organizacional 4.1 | 0,610 | 68,118% |
| D4 GMI Socialização organizacional 4.2 | 0,658 | |
| D4 GMI Socialização organizacional 4.3 | 0,608 | |
| D4 GMI Socialização organizacional 4.4 | 0,765 | |
| D4 GMI Socialização organizacional 4.5 | 0,764 | |
| D5 GMI Envolvimento do voluntário 5.1 | 0,747 | 69,294% |
| D5 GMI Envolvimento do voluntário 5.2 | 0,799 | |
| D5 GMI Envolvimento do voluntário 5.3 | 0,720 | |
| D5 GMI Envolvimento do voluntário 5.4 | 0,682 | |
| D5 GMI Envolvimento do voluntário 5.5 | 0,703 | |
| D5 GMI Envolvimento do voluntário 5.6 | 0,506 | |
| D6 GMI Cultura organizacional 6.1 | 0,814 | 74,398% |
| D6 GMI Cultura organizacional 6.2 | 0,687 | |
| D6 GMI Cultura organizacional 6.3 | 0,670 | |
| D6 GMI Cultura organizacional 6.4 | 0,737 | |
| D6 GMI Cultura organizacional 6.5 | 0,869 | |
| D6 GMI Cultura organizacional 6.6 | 0,671 | |
| D6 GMI Cultura organizacional 6.7 | 0,761 | |
| D7 GMI Fator H 7.1 | 0,717 | 73,414% |
| D7 GMI Fator H 7.2 | 0,622 | |
| D7 GMI Fator H 7.3 | 0,673 | |
| D7 GMI Fator H 7.4 | 0,785 | |
| D7 GMI Fator H 7.5 | 0,791 | |
| D7 GMI Fator H 7.6 | 0,778 | |
| D7 GMI Fator H 7.7 | 0,784 | |
| D7 GMI Fator H 7.8 | 0,787 | |
| D7 GMI Fator H 7.9 | 0,671 | |
| D8 ECM Clareza da função 8.1 | 0,703 | 71,717% |
| D8 ECM Clareza da função 8.2 | 0,752 | |
| D8 ECM Clareza da função 8.3 | 0,665 | |
| D8 ECM Clareza da função 8.4 | 0,766 | |
| D8 ECM Clareza da função 8.5 | 0,706 | |
| D8 ECM Clareza da função 8.6 | 0,710 | |
| D9 ECM Compromisso com a Marca 9.1 | 0,811 | 78,267% |

| | | |
|---|-------|---------|
| D9 ECM Compromisso com a Marca 9.2 | 0,802 | |
| D9 ECM Compromisso com a Marca 9.3 | 0,756 | |
| D9 ECM Compromisso com a Marca 9.4 | 0,762 | |
| D10 BNF Embaixadores da marca 10.1 | 0,658 | 64,334% |
| D10 BNF Embaixadores da marca 10.2 | 0,702 | |
| D10 BNF Embaixadores da marca 10.3 | 0,598 | |
| D10 BNF Embaixadores da marca 10.4 | 0,567 | |
| D10 BNF Embaixadores da marca 10.5 | 0,692 | |
| D11 BNF Satisfação do voluntário 11.2 | 0,841 | 75,295% |
| D11 BNF Satisfação do voluntário 11.3 | 0,864 | |
| D11 BNF Satisfação do voluntário 11.4 | 0,554 | |
| D12 BNF Intenção de permanência 12.1 | 0,771 | 81,034% |
| D12 BNF Intenção de permanência 12.2 | 0,821 | |
| D12 BNF Intenção de permanência 12.4 | 0,839 | |
| D13 BNF Passa a palavra positivo 13.1 | 0,728 | 72,344% |
| D13 BNF Passa a palavra positivo 13.2 | 0,806 | |
| D13 BNF Passa a palavra positivo 13.3 | 0,649 | |
| D13 BNF Passa a palavra positivo 13.4 | 0,710 | |

Tabela 8. Resultados da tabela de comunalidades e valores de variância explicada

Fonte: Elaboração própria

Como se pode verificar, nenhum valor de comunalidades apresentado é inferior a 0,5 (sendo o valor mais baixo de 0,554 – Satisfação do voluntário 11.4); nem nenhum valor de variância atinge o mínimo de 60% (o valor mínimo registado foi de 64,334% - D10 BNF | Embaixadores da marca). É preciso salientar que as dimensões exibidas na tabela já sofreram a eliminação de variáveis que apresentavam valores de comunalidades inferior a 0,5. Foi o caso da variável “**D11 BNF | Satisfação do voluntário 11.1**” e da “**D12 BNF | Intenção de permanência 12.3**”.

Tabela Resumo

Os resultados desta análise fatorial estão resumidos na tabela 9:

| Elemento | Resultado | |
|-----------------------------------|--|-----------------|
| Teste de KMO | Todos as dimensões apresentam valores de KMO > 0,5 | Validado |
| Teste de Esfericidade de Bartlett | Todas as dimensões apresentam uma significância < 0,05 | Validado |
| Comunalidades | Os valores de KMO de cada variável são > 0,5 | Validado |
| Variância explicativa | Todos os valores de variância são > 60% | Validado |

| | |
|----------------------|---|
| Variáveis eliminadas | D11 BNF Satisfação do voluntário 11.1 |
| | D12 BNF Intenção de permanência 12.3 |

Tabela 9. Resumo dos resultados da análise factorial

Fonte: Elaboração própria

Não havendo alterações significativas ao modelo (para além da eliminação de duas variáveis), mantêm-se as 13 dimensões de VBBE.

4.3.3. Relação com o modelo VBBE vs Função de coordenação/gestão

Neste capítulo pretende-se avaliar a relação entre a função de coordenação/gestão numa organização sem fins lucrativos e os resultados obtidos no modelo de VBBE. Isto é, **compreender se há diferenças, na relação com o modelo VBBE, entre os voluntários com e sem funções de coordenação/gestão.** Neste sentido, procedeu-se à aplicação do Teste-T de amostras independentes.

Análise resultados Teste-T de amostras independentes

Tal como indica o nome, o Teste-T compara as médias de duas populações independentes; neste caso **Voluntários com funções de coordenação/gestão** e **Voluntários sem funções de coordenação/gestão.** Utilizando o software SPSS e após ter feito a transformação de todas as variáveis para as treze que representam o modelo de VBBE (reunindo na mesma dimensão as variáveis correspondentes), obteve-se um conjunto de tabelas de resultados, correspondentes às “Estatísticas de grupo” e ao “Teste de amostras independentes”.

Numa primeira abordagem à estatística descritiva, observaram-se os resultados presentes na tabela 10:

| Dimensão | Função de coordenação/gestão | Médias | Diferença | Desvio padrão |
|--------------------------|------------------------------|--------|-----------|---------------|
| D1 Geração de informação | Não | 5,789 | 0,062 | 1,10 |
| | Sim | 5,851 | | 1,17 |
| D2 Conhecimento da marca | Não | 5,581 | 0,141 | 0,98 |
| | Sim | 5,440 | | 1,10 |
| D3 Atitude do voluntário | Não | 6,177 | 0,229 | 0,72 |
| | Sim | 6,406 | | 0,96 |

| | | | | |
|--------------------------------|-----|-------|--------------|------|
| D4 Socialização organizacional | Não | 5,862 | 0,332 | 0,81 |
| | Sim | 6,194 | | 1,05 |
| D5 Envolvimento do voluntário | Não | 5,191 | 0,935 | 1,02 |
| | Sim | 6,127 | | 1,28 |
| D6 Cultura organizacional | Não | 6,026 | 0,211 | 0,93 |
| | Sim | 6,237 | | 1,02 |
| D7 Fator H | Não | 6,048 | 0,186 | 0,92 |
| | Sim | 6,233 | | 0,99 |
| D8 Clareza da função | Não | 5,852 | 0,176 | 0,88 |
| | Sim | 6,028 | | 0,92 |
| D9 Compromisso com a marca | Não | 6,366 | 0,175 | 0,80 |
| | Sim | 6,541 | | 0,82 |
| D10 Embaixadores da marca | Não | 6,138 | 0,258 | 0,74 |
| | Sim | 6,396 | | 0,80 |
| D11 Satisfação do voluntário | Não | 6,217 | 0,083 | 0,85 |
| | Sim | 6,299 | | 0,98 |
| D12 Intenção de permanência | Não | 6,131 | 0,628 | 1,73 |
| | Sim | 5,503 | | 1,14 |
| D13 Passa a palavra positivo | Não | 6,550 | 0,180 | 0,65 |
| | Sim | 6,730 | | 0,62 |

Tabela 10. Resultados da estatística descritiva

Fonte: Elaboração própria

De uma forma geral observa-se uma aparente variação do valor das médias, embora que de uma forma relativamente concisa, notando-se uma clara superioridade das médias manifestadas pelos voluntários com funções de coordenação/gestão – apenas as dimensões **D2 “Conhecimento da marca”** e **D12 “Intenção de permanência”** apresentaram valores superiores para os Voluntários sem funções de coordenação/gestão. Por outro lado, há dimensões que se destacam pela variação das médias apresentadas entre os dois tipos de voluntários, como é o caso, por exemplo, da **D5 “Envolvimento do voluntário”**; definida pela participação ativa do voluntário no contexto da organização, esta dimensão registou um valor do fator “com funções de coordenação/gestão” **0,935 pontos** superior ao fator “sem funções de coordenação/gestão”.

No entanto, para uma análise estatisticamente correta e adequada é necessário considerar os valores manifestados na tabela do Teste-T de amostras independentes:

| Dimensão | F C/G | Diferenças médias (em absoluto) | Significância (p-value) | t | F | gl |
|--------------------------|-------|---------------------------------|-------------------------|--------|-------|---------|
| D1 Geração de informação | Não | 0,062 | 0,132 | 0,411 | 2,290 | 225,000 |
| | Sim | | | 0,414 | | |
| D2 Conhecimento da marca | Não | 0,141 | 0,471 | -1,012 | 0,522 | 225,000 |
| | Sim | | | -1,024 | | |
| | Não | 0,229 | 0,023 | 1,990 | 5,207 | 225,000 |

| | | | | | | |
|--------------------------------|-----|--------------|--------------|--------|--------|---------|
| D3 Atitude do voluntário | Sim | | | 2,047 | | 223,512 |
| D4 Socialização organizacional | Não | 0,332 | 0,126 | 2,609 | 2,357 | 225,000 |
| | Sim | | | 2,677 | | 224,375 |
| D5 Envolvimento do voluntário | Não | 0,935 | 0,030 | 5,996 | 4,792 | 225,000 |
| | Sim | | | 6,132 | | 224,914 |
| D6 Cultura organizacional | Não | 0,211 | 0,994 | 1,612 | 0,000 | 225,000 |
| | Sim | | | 1,627 | | 222,102 |
| D7 Fator H | Não | 0,186 | 0,677 | 1,447 | 0,173 | 225,000 |
| | Sim | | | 1,458 | | 221,268 |
| D8 Clareza da função | Não | 0,176 | 0,836 | 1,460 | 0,043 | 225,000 |
| | Sim | | | 1,468 | | 219,801 |
| D9 Compromisso com a marca | Não | 0,175 | 0,389 | 1,610 | 0,746 | 225,000 |
| | Sim | | | 1,614 | | 218,178 |
| D10 Embaixadores da marca | Não | 0,258 | 0,933 | 2,492 | 0,007 | 225,000 |
| | Sim | | | 2,512 | | 221,514 |
| D11 Satisfação do voluntário | Não | 0,083 | 0,240 | 0,672 | 1,387 | 225,000 |
| | Sim | | | 0,682 | | 224,197 |
| D12 Intenção de permanência | Não | 0,628 | 0,000 | -3,278 | 21,179 | 225,000 |
| | Sim | | | -3,151 | | 168,786 |
| D13 Passa a palavra positivo | Não | 0,180 | 0,018 | 1,995 | 5,642 | 225,000 |
| | Sim | | | 2,011 | | 221,348 |

Tabela 11. Resultados do Teste-T de amostras independentes

Fonte: Elaboração própria

Embora inicialmente se tenha considerado que todas as dimensões apresentavam diferenças entre as médias dos dois fatores - “com funções de coordenação/gestão” e “sem funções de coordenação/gestão” - quando se examina o valor de significância destas relações verifica-se que apenas quatro dimensões do modelo de VBBE apresentam uma diferença significativa entre as médias dos dois fatores em estudo. Para ser considerado significativa, o valor de significância (p-value) da relação tem que ser inferior a 0,05, isto é, a probabilidade de que a diferença entre os dois fatores é devida ao acaso tem que ser inferior a 5%.

Como se pode observar na tabela 11, foram apenas quatro as dimensões que apresentaram valores de significância < 0,05:

» **D3 Atitude do voluntário**, com um valor de sig. de **0,023** (< 0,05) é definida como a postura que o voluntário adota em relação à forma como sente que é tratado pela organização. Para esta dimensão a variável “com função de coordenação/gestão” foi **0,229** pontos mais elevada que a variável “sem função de coordenação/gestão”.

» **D5 Envolvimento do voluntário**, com um valor de sig. de **0,030** (< 0,05) é definida pela participação ativa do voluntário no contexto da organização. Para esta dimensão a variável

“com função de coordenação/gestão” foi **0,935** pontos mais elevada que a variável “sem função de coordenação/gestão”.

» **D12 Intenção de permanência**, com um valor de sig. < **0,001** é definida pela intenção do voluntário em permanecer na organização. Para esta dimensão a variável “sem função de coordenação/gestão” foi **0,628** pontos mais elevada que a variável “com função de coordenação/gestão” – tendo sido a única dimensão, estatisticamente relevante, a apresentar um valor de média da variável “sem função de coordenação/gestão” mais elevado que a segunda variável.

» **D13 Passa a palavra positivo**, com um valor de sig. de **0,018** (< 0,05) é definida pela disponibilidade do voluntário em falar positivamente da organização a outros voluntários. Para esta dimensão a variável “com função de coordenação/gestão” foi **0,180** pontos mais elevada que a variável “sem função de coordenação/gestão”.

4.3.4. Relação com o modelo VBBE vs Horas despendidas por mês

Neste capítulo pretende-se avaliar a relação entre as horas despendidas por mês em atividades de voluntariado e os resultados obtidos no modelo de VBBE. Isto é, **compreender se há diferenças, na relação com o modelo VBBE, entre os voluntários que despendem mais de 5 horas por mês e menos de 5 horas por mês, em atividades de voluntariado.** Neste sentido, procedeu-se à aplicação do Teste-T de amostras independentes.

Análise resultados do Teste-T

Tal como referido no capítulo anterior, o Teste-T compara as médias de duas populações independentes; neste caso “**Voluntários que despendem mais de 5 horas por mês em atividades de voluntariado**” e “**Voluntários que despendem menos de 5 horas por mês, em atividades de voluntariado**”. Seguindo ainda a estrutura do capítulo anterior, será apresentada uma caracterização inicial da estatística descritiva e posteriormente a análise do Teste de amostras independentes.

Os dados referentes à estatística descritiva estão expostos na seguinte tabela 12:

| Dimensão | Horas despendidas em atividades de voluntariado | Médias | Diferença | Desvio padrão |
|--------------------------|---|--------|-----------|---------------|
| D1 Geração de informação | > do que 5h/mês | 5,819 | 0,009 | 1,14 |
| | < do que 5h/mês | 5,810 | | 1,12 |

| | | | | |
|--------------------------------|-----------------|--------|-------|------|
| D2 Conhecimento da marca | > do que 5h/mês | 5,496 | 0,072 | 1,06 |
| | < do que 5h/mês | 5,568 | | 1,00 |
| D3 Atitude do voluntário | > do que 5h/mês | 6,402 | 0,407 | 0,74 |
| | < do que 5h/mês | 5,995 | | 1,07 |
| D4 Socialização organizacional | > do que 5h/mês | 6,100 | 0,297 | 0,99 |
| | < do que 5h/mês | 5,804 | | 0,89 |
| D5 Envolvimento do voluntário | > do que 5h/mês | 5,802 | 0,636 | 1,23 |
| | < do que 5h/mês | 5,166 | | 1,22 |
| D6 Cultura organizacional | > do que 5h/mês | 6,244 | 0,410 | 0,90 |
| | < do que 5h/mês | 5,833 | | 1,11 |
| D7 Fator H | > do que 5h/mês | 6,232 | 0,338 | 0,90 |
| | < do que 5h/mês | 5,894 | | 1,07 |
| D8 Clareza da função | > do que 5h/mês | 6,023 | 0,305 | 0,81 |
| | < do que 5h/mês | 5,717 | | 1,07 |
| D9 Compromisso com a marca | > do que 5h/mês | 6,528 | 0,279 | 0,69 |
| | < do que 5h/mês | 6,249 | | 1,04 |
| D10 Embaixadores da marca | > do que 5h/mês | 6,328 | 0,247 | 0,77 |
| | < do que 5h/mês | 6,081 | | 0,81 |
| D11 Satisfação do voluntário | > do que 5h/mês | 6,375 | 0,404 | 0,82 |
| | < do que 5h/mês | 5,971 | | 1,08 |
| D12 Intenção de permanência | > do que 5h/mês | 5,934 | 0,286 | 1,43 |
| | < do que 5h/mês | 5,648 | | 1,53 |
| D13 Passa a palavra positivo | > do que 5h/mês | 6,6696 | 0,128 | 6,67 |
| | < do que 5h/mês | 6,5417 | | 6,54 |

Tabela 12. Resultados da estatística descritiva

Fonte: Elaboração própria

De uma forma geral observa-se novamente uma aparente variação do valor das médias, de uma forma relativamente concisa, notando-se uma clara superioridade das médias manifestadas pelos voluntários que despendem mais do que 5 horas por mês em atividades de voluntariado – apenas a dimensão D2 “Conhecimento da marca” apresentou valores superiores para os “voluntários que despendem menos do que 5 horas por mês em atividades de voluntariado”, ainda que, tenha sido uma variação muito reduzida, de cerca de 0.07 pontos. Por outro lado, há dimensões que se destacam pela variação das médias apresentadas entre os dois tipos de voluntários, como é o caso, novamente, da D5 “Envolvimento do voluntário”, que registou um valor do fator “que despendem mais do que 5 horas por mês” 0,636 pontos superior ao fator “que despendem menos do que 5 horas por mês”.

É, mais uma vez, necessário considerar os valores manifestados na tabela do Teste de amostras independentes:

| Dimensão | H/M | Diferenças médias (em absoluto) | Significância (p-value) | t | F | gl |
|--------------------------|-----|---------------------------------|-------------------------|--------|-------|---------|
| D1 Geração de informação | >5h | 0,009 | 0,672 | 0,055 | 0,180 | 225,000 |
| | <5h | | | 0,055 | | 129,722 |
| | >5h | 0,072 | | -0,473 | 0,541 | 225,000 |

| | | | | | | |
|--------------------------------|-----|-------|-------|--------|--------|---------|
| D2 Conhecimento da marca | <5h | | 0,463 | -0,484 | | 133,666 |
| D3 Atitude do voluntário | >5h | 0,407 | 0,001 | 3,300 | 11,847 | 225,000 |
| | <5h | | | 2,867 | | 95,894 |
| D4 Socialização organizacional | >5h | 0,297 | 0,485 | 2,134 | 0,490 | 225,000 |
| | <5h | | | 2,219 | | 138,813 |
| D5 Envolvimento do voluntário | >5h | 0,636 | 0,894 | 3,585 | 0,018 | 225,000 |
| | <5h | | | 3,601 | | 128,006 |
| D6 Cultura organizacional | >5h | 0,410 | 0,301 | 2,928 | 1,075 | 225,000 |
| | <5h | | | 2,688 | | 105,943 |
| D7 Fator H | >5h | 0,338 | 0,414 | 2,450 | 0,671 | 225,000 |
| | <5h | | | 2,282 | | 109,010 |
| D8 Clareza da função | >5h | 0,305 | 0,127 | 2,350 | 2,349 | 225,000 |
| | <5h | | | 2,105 | | 101,223 |
| D9 Compromisso com a marca | >5h | 0,279 | 0,051 | 2,380 | 3,848 | 225,000 |
| | <5h | | | 2,027 | | 92,771 |
| D10 Embaixadores da marca | >5h | 0,247 | 0,848 | 2,187 | 0,037 | 225,000 |
| | <5h | | | 2,142 | | 120,958 |
| D11 Satisfação do voluntário | >5h | 0,404 | 0,014 | 3,084 | 6,094 | 225,000 |
| | <5h | | | 2,761 | | 101,161 |
| D12 Intenção de permanência | >5h | 0,286 | 0,755 | 1,351 | 0,097 | 225,000 |
| | <5h | | | 1,314 | | 119,208 |
| D13 Passa a palavra positivo | >5h | 0,128 | 0,184 | 1,299 | 1,777 | 225,000 |
| | <5h | | | 1,250 | | 116,532 |

Tabela 13. Resultados do Teste-T de amostras independentes

Fonte: Elaboração própria

De acordo com o capítulo anterior, após avaliar o valor de significância das relações verifica-se que apenas três dimensões do modelo de VBBE apresentam uma diferença significativa entre as médias dos dois fatores em estudo (valores de significância < 0,05):

» **D3 Atitude do voluntário**, com um valor de sig. de **0,001** (< 0,05) é definida como a postura que o voluntário adota em relação à forma como sente que é tratado pela organização. Para esta dimensão a variável “que despendem mais do que 5 horas por mês” foi **0,407** pontos mais elevada que a variável “que despendem menos do que 5 horas por mês”.

» **D9 Compromisso com a marca**, com um valor de sig. de **0,051** (< 0,05) é definida como a ligação emocional e sentimental que o voluntário desenvolve em relação à marca da organização. Para esta dimensão a variável “que despendem mais do que 5 horas por mês” foi **0,279** pontos mais elevada que a variável “que despendem menos do que 5 horas por mês”. O valor de significância desta dimensão foi muito próximo de 0,05, no entanto foi considerado para os resultados deste estudo.

» **D11 Satisfação do voluntário**, com um valor de sig. de **0,014** é definida pela nível de satisfação que um voluntário sente em relação às atividades voluntárias que realiza numa

organização. Para esta dimensão a variável “que despendem mais do que 5 horas por mês” foi **0,404** pontos mais elevada que a variável “que despendem menos do que 5 horas por mês”.

4.3.5. Caracterização geral | Análise de Frequências dos Fatores

No sentido de completar a análise dos dados resultantes da recolhida quantitativa, irá proceder-se à caracterização geral dos mesmos, por meio da análise de frequências das variáveis em estudo. Através de uma comparação entre médias, referentes às dimensões do modelo e respetivas variáveis (perguntas), far-se-á uma descrição dos elementos de Gestão da Marca Interna, uma análise dos Efeitos do Conhecimento da Marca sobre os voluntários e uma representação dos Benefícios de Volunteer Based Brand Equity no contexto do voluntariado formal, no Norte de Portugal.

Foi desenvolvida uma tabela (presente nos Anexos) que conjuga os valores das médias das três categorias do modelo (Gestão da Marca Interna; Efeitos do Conhecimento da Marca; e Benefícios de VBBE), das treze dimensões (Geração de informação; Conhecimento da marca; Atitude do voluntário; Socialização organizacional; Envolvimento do voluntário; Cultura organizacional; Fator H; Clareza da função; Compromisso com a marca; Embaixadores da marca; Satisfação do voluntário; Intenção de permanência; e Passa a palavra positivo) e das respetivas sessenta e cinco variáveis (perguntas do questionário). Desta, surgiu uma versão resumida (tabela 14), representando, por ordem decrescente, os valores das médias finais de cada dimensão do modelo de VBBE, no sentido de facilitar a análise inicial da informação:

| Categoria | Dimensão | Média |
|----------------------------------|-----------------------------|--------------|
| Benefícios de VBBE | Passa a Palavra Positivo | 6,62 |
| Efeitos do Conhecimento da Marca | Compromisso com a Marca | 6,44 |
| Gestão da Marca Interna | Atitude do Voluntário | 6,27 |
| Benefícios de VBBE | Embaixadores da Marca | 6,25 |
| Gestão da Marca Interna | Conhecimento sobre a Marca | 6,19 |
| Gestão da Marca Interna | Fator H | 6,12 |
| Gestão da Marca Interna | Cultura Organizacional | 6,11 |
| Benefícios de VBBE | Satisfação do Voluntário | 6,11 |
| Gestão da Marca Interna | Socialização Organizacional | 6,02 |
| Efeitos do Conhecimento da Marca | Clareza da Função | 5,93 |
| Gestão da Marca Interna | Geração de Informação | 5,82 |

| | | |
|-------------------------|----------------------------|------|
| Benefícios de VBBE | Intenção de Permanência | 5,68 |
| Gestão da Marca Interna | Envolvimento do Voluntário | 5,65 |

Tabela 14. Resumo dos valores das médias finais de cada dimensão do modelo de VBBE

Fonte: Elaboração própria

Embora as variações entre os valores das médias não apresentem amplitudes elevadas, decidiu-se agrupar as dimensões em quatro níveis estruturais, de modo a auxiliar a sua compreensão e análise.

Faz sentido neste momento voltar a referir a escala de Likert: 1 – discordo totalmente, 2 – discordo, 3 - discordo parcialmente, 4 - indiferente, 5 – concordo parcialmente, 6- concordo e 7 – concordo totalmente.

1. No nível mais alto encontram-se as dimensões “Passa a Palavra Positivo” e “Compromisso com a Marca”.

Com o resultado de **6,62** - única dimensão com um valor superior a 6,50 e, por isso, única dimensão com um posicionamento entre “concordo” (6) e “concordo totalmente” (7) - a dimensão “**Passa a Palavra Positivo**” foi a mais valorizada pelos voluntários, verificando-se claramente uma vontade, por parte do voluntário, em expressarem-se positivamente sobre a organização onde fazem voluntariado.

“**Compromisso com a marca**” obteve a classificação de **6,44** (ligeiramente inferior a 6,50); embora não seja um valor estatístico tão forte como na primeira dimensão, existe um distanciamento relativamente às restantes dimensões do modelo e, por isso, faz sentido destacar-se o compromisso com a marca, como um efeito do conhecimento da marca integralmente reconhecido pelos voluntários.

2. No segundo nível, com valores muito semelhantes de médias, observam-se as dimensões “Atitude do Voluntário”, “Embaixadores da Marca”, “Conhecimento sobre a Marca”, “Fator H”, “Cultura Organizacional” e “Satisfação do Voluntário”. Nesta categoria, todas as dimensões apresentam valores de médias superior a 6,00 e inferiores a 6,50.

“**Atitude do voluntário**”, com uma pontuação de **6,27**, demonstra que os voluntários se sentem consideravelmente satisfeitos e realizados nas suas atividades de voluntariado.

Sendo a dimensão com os resultados mais elevados da categoria “Benefícios de VBBE”, o valor de **“Embaixadores da marca”**, **6,25**, demonstra que existe uma correspondência entre os comportamentos autónomos dos voluntários e o seu conhecimento da promessa da marca da organização onde realizam as suas atividades.

Com valores muito semelhantes, **6,25**, **6,19**, **6,12** e **6,11**, as dimensões **“Conhecimento sobre a marca”**, **“Fator H”**, **“Cultura Organizacional”** e **“Satisfação do Voluntário”**, indicam que os voluntários sentem que a organização é competente na transmissão informação relevante sobre a marca, no tratamento atencioso e cuidado com os próprios, no desenvolvimento de um ambiente de trabalho aberto e propício à criação de relações e na promoção de dinâmicas que potenciam a satisfação dos voluntários.

3. O terceiro nível é composto por três dimensões, **“Socialização Organizacional”**, **“Clareza da Função”** e **“Geração de Informação”**.

“Socialização organizacional”, a única dimensão neste nível que apresenta um valor de média superior a 6 (6,02), confirma que os voluntários desenvolvem uma aceitável compreensão e apreciação dos valores da organização.

A dimensão **“Clareza da Função”**, primeira a exibir valores de média inferior a 6 (5,93), permite ainda inferir que o conhecimento da marca transmitido pela coordenação/direção tem um impacto positivo no nível de clareza das funções dos voluntários.

Por fim, a **“Geração de Informação”**, com 5,82, e aproximando-se da categoria “concordo parcialmente” (5), destaca que os voluntários consideram que processo o pelo qual fornecem a sua visão pessoal sobre a organização e respetiva marca, à direção/coordenação é satisfatório.

4. No último nível, e apresentando os valores mais baixos, estão as dimensões **“Intenção de Permanência”** e **“Envolvimento do Voluntário”**.

Proporcionando uma análise relativamente diferente das anteriores, a dimensão **“Intenção de permanência”**, com o valor **5,68**, comprova que a vontade, por parte dos voluntários, em permanecer na organização onde fazem voluntariado é positiva, mas não de uma forma substancial.

Finalmente, com a pontuação mais baixa entre todas as dimensões, mas ainda com um valor superior a 5,50 (5,65), a dimensão **“Envolvimento do voluntário”** revela que

entre todas as dimensões e características do modelo de VBBE, a participação ativa por parte do voluntário nas problemáticas da marca e da sua organização é a que menos se verifica.

Feita a comparação geral entre as dimensões do modelo, será agora apresentada a comparação entre as variáveis de cada uma das três categorias, para permitir uma análise mais completa das mesmas. A primeira categoria a ser analisada será a “Gestão da Marca Interna”.

1. Gestão da Marca Interna

Partindo das onze pontuações mais altas das variáveis desta categoria (agrupadas tendo em conta a proximidade dos seus valores), apresenta-se a seguinte tabela:

| Variável | Média | Pergunta |
|----------|-------|--|
| AV_3.2 | 6,59 | Eu gosto de fazer o trabalho voluntário que faço. |
| FH_7.9 | 6,56 | Eu sinto que a direção/coordenação da organização me trata de forma correcta, com respeito |
| AV_3.1 | 6,38 | Eu considero que o trabalho voluntário que realizo é interessante e estimulante no seu todo. |
| EV_5.6 | 6,38 | A contribuição do voluntário é bem-vinda na organização em que faço voluntariado. |
| SO_4.3 | 6,36 | Os valores da organização são muito claros. |
| CO_6.7 | 6,36 | A direção/coordenação da organização onde faço voluntariado reconhece o esforço dos voluntários. |
| FH_7.6 | 6,35 | Eu sinto que a direção/coordenação da organização em que trabalho confia em mim para fazer um bom trabalho. |
| CM_2.2 | 6,33 | A direção/coordenação da organização transmite aos voluntários a razão e o propósito da sua ação. |
| FH_7.5 | 6,31 | Eu sinto que posso confiar na direção/coordenação da organização |
| AV_3.4 | 6,30 | Eu sinto-me muito positivo em relação ao trabalho voluntário que faço. |
| CM_2.3 | 6,30 | A direção/coordenação da organização comunica a importância do papel dos seus voluntários na concretização da sua Promessa da Marca. |

Tabela 15. Pontuações mais altas relativas à Gestão da Marca Interna

Fonte: Elaboração própria

A análise inicial destes resultados, permite concluir que existem dois grupos distintos de valores: um superior a 6,50 e outro inferior. No primeiro há um destaque claro da variável “**Eu gosto de fazer o trabalho voluntário que faço**”, com o valor de 6,59, que é parte integrante da dimensão “Atitude do Voluntário”.

[Sendo uma resposta à forma como o colaborador sente que é tratado, esta dimensão tem um impacto considerável no processo de comunicação (entre organização e colaborador) já que condiciona a sua satisfação geral em relação ao trabalho que está a executar (Naude et al., 2003)].

Esta dimensão apresenta o valor mais alto no contexto da Gestão da Marca Interna. Por outro lado, há um certo sentido positivo em relação ao trabalho voluntário nas organizações sem fins lucrativos, no Norte de Portugal, já que a variável com pontuação mais elevada refere a satisfação dessa mesma atividade voluntária.

Ainda no primeiro grupo, observa-se a variável **“Eu sinto que a direção/coordenação da organização me trata de forma correcta, com respeito”**, que com a pontuação de 6,56 (muito próxima da variável anterior), caracteriza a forma como os voluntários sentem que são tratados pelas organizações. Esta variável pertence à dimensão “Fator H”.

Fazem ainda parte destas pontuações mais altas (embora que com pontuações inferiores a 6,50) outras variáveis, como por exemplo, **“A contribuição do voluntário é bem-vinda na organização em que faço voluntariado”** (Envolvimento do Voluntário), com 6,38; **“Os valores da organização são muito claros”** (Socialização Organizacional), com 6,36; **“A direção/coordenação da organização onde faço voluntariado reconhece o esforço dos voluntários”**, igualmente com 6,36; e **“A direção/coordenação da organização transmite aos voluntários a razão e o propósito da sua ação”** (Conhecimento sobre a Marca), com 6,33.

De notar a ausência das variáveis da dimensão “Geração de Informação” neste conjunto das onze pontuações mais altas.

Relativamente às pontuações mais baixas referentes à gestão da marca interna:

| Variável | Média | Pergunta |
|----------|-------|--|
| AV_3.3 | 5,79 | Este é o meu trabalho voluntário ideal. |
| SO_4.2 | 5,78 | A formação na organização permitiu-me ser mais eficiente no meu trabalho voluntário. |
| EV_5.3 | 5,74 | Eu tenho a oportunidade de ser envolvido numa série de iniciativas organizacionais (por exemplo: novos projetos, reuniões de pessoal). |
| GI_1.3 | 5,71 | Na organização, a direção/coordenação interage diretamente com os voluntários para descobrir como torná-los mais satisfeitos. |
| GI_1.2 | 5,71 | Na organização, a direção/coordenação reúne-se com os voluntários para descobrir que expectativas têm sobre a suas atividades e funções. |
| FH_7.2 | 5,58 | No geral, eu considero que existe uma excelente comunicação dentro da organização. |
| EV_5.2 | 5,54 | Eu tenho a oportunidade de participar no desenvolvimento de novas iniciativas para o público (por exemplo, desenvolver ideias inovadoras, eventos, etc). |
| EV_5.1 | 5,17 | Eu tenho a oportunidade de comentar as iniciativas antes de serem apresentadas ao público. |
| EV_5.5 | 5,11 | Eu tenho a oportunidade de discutir questões estruturais com a direção. |

Tabela 16. Pontuações mais baixas relativas à Gestão da Marca Interna

Fonte: Elaboração própria

Observam-se também dois grupos distintos: um superior a 5,50 e outro inferior. O grupo com pontuações mais baixas contém apenas variáveis da dimensão “Envolvimento do voluntário”, existindo ainda um “domínio” desta dimensão na tabela em análise, sendo que das nove variáveis em estudo, quatro pertencem a esta dimensão.

[o Envolvimento do colaborador tem um papel importante no reforço do compromisso organizacional (King & Grace, 2010), sendo que se manifesta em iniciativas de feedback, discussão de temas relacionados com a organização ou ajuda na tomada de decisões (Conduit & Mavondo, 2001)].

Para além disto, é importante referir que, relativamente à Gestão da Marca Interna, os voluntários apenas “Concordam parcialmente” que têm **“a oportunidade de comentar as iniciativas antes de serem apresentadas ao público”** (5,17) e **“a oportunidade de discutir questões estruturais com a direção”** (5,11).

Há ainda algumas variáveis com relevância para este estudo, pela sua pontuação inferior aos restantes fatores da Gestão da Marca Interna e que por isso devem ser mencionadas: **“No geral, eu considero que existe uma excelente comunicação dentro da organização”** (Fator H), com 5,58; **“Na organização, a direção/coordenação reúne-se com os voluntários para descobrir que expectativas têm sobre a suas atividades e funções”** (Geração de Informação), com 5,71; **“A formação na organização permitiu-me ser mais eficiente no meu trabalho voluntário”** (Socialização Organizacional), com 5,78; **“Este é o meu trabalho voluntário ideal”** (Atitude do Voluntário), com 5,79.

A segunda categoria a ser analisada é “Efeitos do Conhecimento da Marca”.

2. Efeitos do Conhecimento da Marca

Utilizando a mesma dinâmica de comparação entre os valores mais altos e mais baixos, é apresentada a seguinte tabela:

| Variável | Média | Pergunta |
|----------|-------|--|
| CM_9.1 | 6,62 | Eu sinto-me orgulhoso em fazer parte da organização. |
| CM_9.3 | 6,50 | Eu estou disposto a fazer um esforço extra (além do que é esperado) para fazer com que a organização seja bem-sucedida. |
| CM_9.2 | 6,44 | Os meus valores são semelhantes aos da organização. |
| CM_9.4 | 6,22 | Sinto que realmente existe uma correspondência entre perfis, na organização onde faço voluntariado (entre voluntário e organização). |
| CF_8.6 | 6,11 | Eu sei como transmitir a promessa da marca da organização em que sou voluntário. |
| CF_8.4 | 6,10 | Eu entendo o que esperam de mim. |

Tabela 17. Pontuações mais altas relativas aos Efeitos do Conhecimento da Marca

Fonte: *Elaboração própria*

Observa-se que o conjunto de todas as variáveis da dimensão “Compromisso com a Marca” perfazem os primeiros lugares das pontuações mais altas, sendo clara a evidência desta dimensão no contexto dos Efeitos do Conhecimento da Marca. Destas, as que apresentam valores superiores ou iguais a 6,50, colocando-se assim mais perto da “Concordância total” dos voluntários são: **“Eu sinto-me orgulhoso em fazer parte da organização”**, com 6,62, e **“Eu estou disposto a fazer um esforço extra (além do que é esperado) para fazer com que a organização seja bem-sucedida”**, com 6,50.

No que diz respeito às pontuações mais baixas:

| Variável | Média | Pergunta |
|----------|-------|---|
| CF_8.3 | 5,93 | As informações sobre a promessa da marca da organização melhoram a compreensão sobre o meu trabalho voluntário. |
| CF_8.2 | 5,89 | Eu sei exatamente que resultado é esperado de mim. |
| CF_8.5 | 5,88 | Eu sei como tomar decisões específicas para o meu trabalho voluntário. |
| CF_8.1 | 5,67 | Eu sei como esperam que eu lide com situações e problemas incomuns durante o trabalho voluntário. |

Tabela 18. Pontuações mais baixas relativas aos Efeitos do Conhecimento da Marca

Fonte: *Elaboração própria*

Neste caso observa-se o mesmo efeito de preponderância da uma dimensão, sendo que todos os valores abaixo de 6,00 pertencem a “Clareza da Função”. Embora sejam valores próximos de 6,00 e, por isso, próximos da classe “Concordo” da escala de Likert, estes resultados como **“As informações sobre a promessa da marca da organização melhoram a compreensão sobre o meu trabalho voluntário”**, com 5,93; **“Eu sei exatamente que resultado é esperado de mim”**, com 5,89; **“Eu sei como tomar decisões específicas para o meu trabalho voluntário”**, com 5,88; e **“Eu sei como esperam que eu lide com situações e problemas incomuns durante o trabalho voluntário”**, com 5,67; evidenciam uma ligeira confusão relativamente à sua função, por parte de cada voluntário.

A terceira e última categoria a ser analisada é “Benefícios de VBBE”.

3. Benefícios de VBBE

A seguinte tabela apresenta os valores mais elevados:

| Variável | Média | Pergunta |
|----------|-------|--|
| PPP_13.2 | 6,72 | Eu recomendaria a organização a outro voluntário. |
| PPP_13.4 | 6,67 | Eu tenho um discurso positivo sobre a organização onde faço voluntariado. |
| PPP_13.1 | 6,66 | Eu digo coisas boas aos outros sobre a organização onde faço voluntariado. |
| PPP_13.3 | 6,45 | Eu gosto de falar aos outros, sobre a organização onde faço voluntariado. |
| EM_10.4 | 6,44 | Se tiver oportunidade, eu passo o meu conhecimento sobre a promessa da marca da organização para os novos voluntários. |
| SV_11.3 | 6,44 | Eu estou satisfeito com o meu trabalho voluntário em geral. |
| SV_11.2 | 6,35 | Eu sinto uma grande sensação de satisfação com o meu trabalho voluntário. |
| EM_10.5 | 6,35 | Eu estou sempre interessado em aprender sobre a marca da minha organização e o que isso significa para o meu papel. |
| EM_10.1 | 6,30 | Eu demonstro comportamentos que são consistentes com a promessa da marca da organização. |

Tabela 19. Pontuações mais altas relativas aos Benefícios de VBBE

Fonte: Elaboração própria

Os únicos valores superiores a 6,50 dizem respeito ao tópico “Passa a Palavra Positivo”, que é também a dimensão que registou a pontuação mais elevada entre todas as dimensões analisadas do modelo de VBBE. Destas, a variável “**Eu recomendaria a organização a outro voluntário**”, com 6,72, destaca-se pelo seu resultado muito superior às restantes variáveis, sendo apenas “acompanhada” pelos fatores “**Eu tenho um discurso positivo sobre a organização onde faço voluntariado**”, com 6,67, e “**Eu digo coisas boas aos outros sobre a organização onde faço voluntariado**”, com 6,66. Assim, confirmando a importância desta dimensão no conjunto dos Benefícios de VBBE. Dentro do quadro de variáveis e dimensões importantes para esta categoria, devem ainda ser referidas as seguintes: “**Se tiver oportunidade, eu passo o meu conhecimento sobre a promessa da marca da organização para os novos voluntários**” (Embaixadores da Marca), com 6,44; e “**Eu estou satisfeito com o meu trabalho voluntário em geral**” (Satisfação do Voluntário), também com 6,44.

No que diz respeito aos valores mais baixos:

| Variável | Média | Pergunta |
|----------|-------|--|
| SV_11.1 | 5,85 | Eu sinto-me razoavelmente satisfeito com a minha experiência de voluntariado. |
| SV_11.4 | 5,82 | Eu não consideraria deixar o meu trabalho voluntário nesta organização se outra oportunidade de voluntariado surgisse. |
| IPV_12.2 | 5,45 | Eu pretendo manter-me na organização nos próximos 2 anos. |

| | | |
|----------|------|--|
| IPV_12.3 | 5,18 | Se amanhã me surgisse a hipótese de ir para outra organização, eu recusaria. |
|----------|------|--|

Tabela 20. Pontuações mais baixas relativas aos Benefícios de VBBE

Fonte: Elaboração própria

Verifica-se uma divisão clara entre os dois grupos de valores, com a dimensão “Satisfação do Voluntário” a estar mais próxima do 6,00 e a dimensão “Intenção de Permanência do Voluntário” a estar mais próximo de 5,00.

Por um lado, constata-se que os voluntários concordam parcialmente em permanecer nas organizações onde fazem voluntariado por um período adicional de dois anos (5,45), não estando totalmente certos sobre a sua continuação na sua organização, caso surgisse um convite por parte de outra organização (5,18).

Por outro, concordam que se sentem razoavelmente satisfeitos com a sua experiência de trabalho (5,85), sendo necessário salientar que este resultado difere do resultado obtido nas variáveis “**Eu estou satisfeito com o meu trabalho voluntário em geral**”, com 6,44 e “**Eu sinto uma grande sensação de satisfação com o meu trabalho voluntário**”, com 6,35.

Finalizada a análise dos resultados quantitativos, através das diferentes tipologias, Caracterização da amostra, Análise Fatorial Exploratória, Descrição da amostra e Análise de frequências, proceder-se-á à Discussão dos mesmos resultados.

4.3.6. Discussão e Reflexão sobre os Resultados quantitativos

Neste capítulo será apresentada a interpretação e discussão dos resultados quantitativos – mediante um breve resumo de cada tipologia de resultados, juntamente com uma avaliação crítica e comparação com a literatura pesquisada. Devido à dimensão e diversidade do conjunto de dados obtidos, a análise será dividida em diferentes itens.

Análise fatorial exploratória

A Análise fatorial exploratória permitiu a validação estatística do questionário no contexto nacional, tendo sido eliminadas duas variáveis: **D11 BNF | Satisfação do voluntário (SV) 11.1** – “*Eu sinto-me razoavelmente satisfeito com a minha experiência de voluntariado*” - e **D12 BNF |**

Intenção de permanência (IP) 12.3 – “Se amanhã me surgisse a hipótese de ir para outra organização, eu recusaria” - por não apresentarem significância estatística para este estudo. No caso da variável SV_11.1, o seu fraco valor estatístico pode estar relacionado com a redundância de algumas perguntas do questionário, de acordo com o manifestado pela Dra. Cristina Parente e Dra. Vanessa Marcos, durante a recolha de dados qualitativos. São exemplo disso mesmo as variáveis “Eu estou satisfeito com o meu trabalho voluntário em geral” (SV_11.3) e “Eu sinto uma grande sensação de satisfação com o meu trabalho voluntário” (SV_11.2), que são relativamente semelhantes à variável SV_11.1, podendo representar uma fonte de confusão e perturbação no processo de resposta dos voluntários. A dimensão Satisfação do Voluntário obteve, ainda, o resultado mais baixo do teste de KMO, sendo a única com um valor inferior a 0,7 (0,638) - o que pode representar mais um fator para a justificação acima exposta. Relativamente à questão IP_12.3, a discrepância das respostas dos voluntários pode estar associada à inadaptabilidade prática desta variável no contexto das organizações sem fins lucrativos, já que se pode dizer que não é frequente haver transferências de voluntários entre organizações.

Após a eliminação das variáveis, verificou-se a adequação da amostra relativamente à análise fatorial, através dos Testes Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e Bartlett. Apuraram-se os resultados da tabela das Comunalidades e da Variância, sendo que todas as variáveis apresentavam valores superiores a 0,5 (no caso das comunalidades) e a 60% (no caso da variância); e, deste modo, de acordo com os elementos obtidos, considerou-se que a análise fatorial era válida para o desenvolvimento do trabalho científico.

Relação com a marca vs Função de coordenação/gestão

A análise da relação entre a função de coordenação/gestão (FCG) numa organização sem fins lucrativos e os resultados obtidos no modelo de VBBE, proporcionou um conjunto de resultados consideravelmente interessantes. Em primeiro lugar, verifica-se que os valores médios das respostas dos voluntários com funções de coordenação/gestão (CFCG) são quase sempre superiores aos valores obtidos pelos voluntários sem funções de coordenação/gestão (SFCG). Este resultado poderá fazer sentido tendo em conta que um voluntário que assuma uma função de coordenação/gestão desenvolverá uma relação mais forte com a organização, já que, em princípio, é necessário algum conhecimento mais detalhado e completo sobre a própria organização e a sua marca, para se poder assumir um cargo administrativo. No entanto

não existe, do conhecimento do autor, literatura científica que corrobore esta justificação ou que explique a relação entre a ligação à marca (através das dimensões do modelo VBBE) e a função de coordenação/gestão; e, como tal, estes dados introduzem informação nova sobre o tema.

Contudo, há duas dimensões - **D2 Conhecimento da marca e D12 Intenção de permanência** - que não cumprem com a norma e que apresentam valores mais elevados nas respostas dos voluntários SFCG. Das duas, apenas a dimensão “Intenção de Permanência” apresenta um valor de significância estatística relevante ($p\text{-value} < 0,01$), sendo necessária uma análise mais cuidada sobre a mesma. Associada à intenção dos voluntários de permanecerem na organização onde fazem voluntariado, esta dimensão obteve uma média de valores das respostas de voluntários SFCG 0,628 pontos superior às respostas de voluntários CFCG, o que representa a segunda maior diferença absoluta entre todas as dimensões com relevância estatística deste modelo - na sua relação com a função de coordenação/gestão. Estes resultados contrariam veemente a norma da relação entre a marca e os voluntários com e sem funções de coordenação/gestão, não existindo informação clara na literatura que explique o sucedido.

Relativamente às restantes dimensões, observou-se uma relação nítida e estatisticamente significativa - na relação entre função de coordenação/gestão e ligação à marca da organização - em mais três dimensões: **D3 Atitude do Voluntário, D5 Envolvimento do Voluntário e D13 Passa a Palavra Positivo**; apresentando todas valores superiores nas respostas dos voluntários com funções de coordenação/gestão.

A *Atitude do voluntário* e o *Passa a palavra positivo*, manifestaram valores de significância relevantes ($< 0,05$), 0,023 e 0,018 respetivamente; e apresentaram uma diferença mediana entre os dois grupos de resposta, **0,229** e **0,180** respetivamente. Relativamente à dimensão *Envolvimento do voluntário*, o valor de significância também foi relevante, 0,030, mas a diferença das respostas entre CFCG e SFCG foi bastante superior, obtendo o resultado de **0,935**.

Desta forma pode afirmar-se que, em comparação com os voluntários SFCG, **os voluntários CFCG desenvolvem uma relação mais positiva com o trabalho voluntário que realizam** (Atitude do voluntário); mostram-se **mais disponíveis para recomendar e falar bem da organização onde são voluntários** (Passa a palavra positivo); e **participam de forma mais ativa nas questões estruturais e relevantes para o desenvolvimento da organização** (Envolvimento do voluntário).

Não foram, no entanto, encontrados dados na literatura que confirmassem estes resultados, tendo em conta a escassez de informação associada à do voluntariado; constituindo, por isso, uma conclusão nova relacionada com a população em estudo.

Relação com a marca vs Horas despendidas por mês

No que respeita à análise da relação com a marca, entre voluntários que dedicam mais do que 5 horas por mês às suas atividades (MA5H) e voluntários que dedicam menos que 5 horas por mês (ME5H), fez-se a seguinte interpretação dos dados:

Em primeiro lugar, verifica-se que os valores médios das respostas dos voluntários MA5H se apresentam praticamente sempre superiores aos valores obtidos pelos voluntários ME5H. Este resultado, embora não tenha ainda uma justificação científica (de acordo com a investigação do autor), poderá ter uma razão empírica, na medida em que um voluntário que dedique mais horas de trabalho a uma certa atividade poderá desenvolver, potencialmente, uma relação mais forte com a organização e respetiva marca. De entre todas dimensões há apenas uma - **D2 Conhecimento da marca** - que não cumpre com a norma, apresentando valores mais elevados nas respostas dos voluntários ME5H. No entanto, a diferença é bastante baixa (0,072) e é uma relação que não apresenta relevância estatística - 0,463; pelo que não será considerada nesta análise.

Relativamente às restantes dimensões, observou-se uma relação clara e estatisticamente significativa - na relação entre dedicar mais de 5 horas a atividades de voluntariado e dedicar menos de 5 horas a atividades de voluntariado - em três dimensões: **D3 Atitude do Voluntário, D9 Compromisso com a Marca e D11 Satisfação do Voluntário**; apresentando todas valores superiores nas respostas dos voluntários MA5H.

O *Compromisso com a marca*, manifestou um valor de significância relevante, embora bastante próximo do limite aceitável - 0,051; e apresentou uma diferença mediana entre os dois grupos de resposta - **0,279**. Relativamente às outras duas dimensões, *Atitude do voluntário* e *Satisfação do voluntário*, o valor de significância também foi relevante - 0,001 e 0,014 respetivamente; embora a diferença das respostas entre MA5H e ME5H tenha sido superior, obtendo o resultado de **0,407** e **0,404** respetivamente.

Desta forma pode afirmar-se que, em comparação com os voluntários ME5H, os **voluntários MA5H** desenvolvem uma **relação mais positiva com o trabalho voluntário que realizam**

(Atitude do voluntário); mostram-se **mais satisfeitos com o seu voluntariado** (Satisfação do voluntário); e sentem-se **mais próximos e envolvidos com a organização e respetivo conjunto de valores, objetivos e missão** (Compromisso com a marca).

Não foram, no entanto, encontrados dados na literatura que confirmassem estes resultados, tendo em conta a escassez de informação associada à do voluntariado; constituindo, por isso, uma conclusão nova relacionada com a população em estudo.

Caracterização geral – Análise de frequências

A análise de frequências permite-nos inferir que, **de uma forma geral**, os voluntários das organizações sem fins lucrativos do Norte de Portugal estão profundamente motivados e dispostos a falar bem da organização onde fazem voluntariado (Passa a palavra positivo – 6,62), sentindo-se muito próximos dos valores e objetivos da organização e envolvidos com a sua missão (Compromisso com a marca – 6,44). Por outro lado, representando as dimensões com a pior pontuação do modelo em estudo, percebe-se que os voluntários manifestam alguma incerteza em manterem-se em atividade, na sua organização, num horizonte temporal futuro (Intenção de permanência – 5,68) e que a sua participação ativa, na discussão dos assuntos estruturais e associados ao desenvolvimento da organização, não é evidente (Envolvimento do voluntário – 5,65).

Gestão da Marca Interna

Do ponto de vista da análise da Gestão da Marca Interna, englobando as dimensões que constituem o processo de transferência do conhecimento e promessa da marca e a criação de um ambiente colaborativo e que promova a comunicação (King & Grace, 2009), observou-se o seguinte:

Os voluntários respondem positivamente à forma como são tratados pela organização, manifestando, de uma forma geral, uma relação aprazível com o trabalho que realizam - **Atitude do Voluntário: 6,27**, numa escala de 1 a 7. De acordo com (Naude et al, 2003), esta dimensão tem um papel relevante no processo de comunicação de uma organização, já que a transferência de conhecimento é dependente da predisposição do colaborador em receber essa informação, o que está relacionado com a atitude do colaborador em relação ao seu trabalho (King & Grace, 2010). Desta forma, no contexto do modelo EBBE, esta dimensão influencia o processo de gestão da marca interna de uma organização e conseqüentemente o valor da sua

marca (King & Grace, 2009). Não existe, do conhecimento do autor, literatura científica que contextualize estes resultados no setor das organizações sem fins lucrativos e que possibilite uma comparação.

Os voluntários concordam que recebem informação sobre a sua função e sobre a promessa da marca, de uma forma clara, possibilitando-lhes executar as suas tarefas eficientemente - **Conhecimento da marca - 6,19**, numa escala de 1 a 7. Esta dimensão, de acordo com King e Grace (2009), é fulcral para a gestão da marca interna que depende da capacidade da organização de identificar a opinião do colaborador e transmitir o conhecimento da marca da forma mais adequada. Não existe, do conhecimento do autor, literatura científica que contextualize estes resultados no setor das organizações sem fins lucrativos e que possibilite uma comparação.

Os voluntários expressam que são valorizados e respeitados nas suas organizações - **Fator H: 6,12, numa escala de 1 a 7** - e que existe um ambiente de trabalho convidativo e seguro - **Cultura organizacional: 6,11**, numa escala de 1 a 7. A promoção de um ambiente positivo, que promova a comunicação, o respeito, colaboração, entre outros, é essencial para a gestão da marca interna (King & Grace, 2009). Não existe, do conhecimento do autor, literatura científica que contextualize estes resultados no setor das organizações sem fins lucrativos e que possibilite uma comparação.

Os voluntários compreendem bem os valores e orientações transmitidos pela coordenação/direção da sua organização no sentido de os ajudar a desempenharem melhor a sua função - **Socialização organizacional: 6,02**, numa escala de 1 a 7. De acordo com Kelley (1992) esta dimensão provoca um aumento de motivação, esforço e comprometimento organizacional por parte do colaborador, influenciando assim a gestão da marca interna (King & Grace, 2010). Não existe, do conhecimento do autor, literatura científica que contextualize estes resultados no setor das organizações sem fins lucrativos e que possibilite uma comparação.

De uma forma menos positiva:

Os voluntários afirmam que as suas organizações investem moderadamente na recolha de feedback e na criação de momentos de interação direta entre os próprios e a coordenação/gestão da organização - **Geração de informação: 5,82**, numa escala de 1 a 7. Este exercício de feedback, permite uma recolha de informação essencial para o processo de comunicação interna e conseqüente interação entre organização e colaboradores, sendo vital

para o bom funcionamento da organização (Naude, Desai e Murphy, 2003) e para o sucesso das estratégias de gestão da marca interna (King & Grace, 2009). Não existe, do conhecimento do autor, literatura científica que contextualize estes resultados no setor das organizações sem fins lucrativos e que possibilite uma comparação.

Os voluntários consideram que a sua participação ativa na discussão e desenvolvimento das iniciativas da organização está associada a um certo nível de incerteza - **Envolvimento do voluntário: 5,65**, numa escala de 1 a 7. No contexto das empresas, esta dimensão tem um papel importante no reforço do compromisso organizacional, sendo por isso importante para a gestão da marca interna (King & Grace, 2010). Não existe, do conhecimento do autor, literatura científica que contextualize estes resultados no setor das organizações sem fins lucrativos e que possibilite uma comparação.

Alguns elementos que se destacam nesta análise são, por um lado, o facto dos voluntários sentirem, claramente, que apreciam a sua experiência de voluntariado, no contexto da organização onde estão inseridos (Eu gosto de fazer o trabalho voluntário que faço – 6,59) e reconhecerem que são respeitados e valorizados pelos elementos da coordenação e/ou direção dessa mesma organização (Eu sinto que a direção/coordenação da organização me trata de forma correcta, com respeito – 6,56). Por outro lado, o facto de manifestarem algumas dúvidas sobre as dinâmicas da sua participação ativa nos assuntos fundamentais da organização (Eu tenho a oportunidade de discutir questões estruturais com a direção – 5,11) e sobre a relevância da sua opinião no desenvolvimento e preparação de novos projetos, dentro da organização (Eu tenho a oportunidade de comentar iniciativas antes de serem apresentadas ao público – 5,17).

A caracterização geral dos elementos da Gestão da Marca Interna no contexto das organizações sem fins lucrativos do Norte de Portugal é bastante positiva, mostrando que estas organizações, relativamente a este tema, têm tido um desempenho positivo - ainda que com espaço para melhorias.

Efeitos do Conhecimento da Marca

No que diz respeito à análise dos Efeitos do Conhecimento da Marca, manifestados maioritariamente nas intenções e ações dos colaboradores (King & Grace, 2010), observou-se o seguinte:

Os voluntários manifestaram uma relação de cumplicidade com a organização, sentindo-se valorizados no seu trabalho e comprometidos com a promessa da marca - **Compromisso com a marca: 6,44**, numa escala de 1 a 7. Esta dimensão, representada pelo sentimento de pertença que o colaborador desenvolve em relação à marca, é um importante efeito do conhecimento da marca, na medida em que, garante que os colaboradores manifestam uma genuína vontade e motivação em transmitir o conhecimento e a promessa da marca, para o exterior (King & Grace, 2010). De acordo com (Jones et al., 2003), quando é transmitido, ao colaborador, conhecimento relevante para o sucesso da sua função, verifica-se um aumento no nível de compromisso do mesmo em relação à organização. Não existe, do conhecimento do autor, literatura científica que contextualize estes resultados no setor das organizações sem fins lucrativos e que possibilite uma comparação.

Os voluntários compreendem moderadamente aquilo que são as suas funções e objetivos, - **Clareza da função: 5,93**, numa escala de 1 a 7. Esta dimensão pode ser definida como o nível de compreensão que o colaborador manifesta, acerca da sua função e dos seus objetivos, em resultado da comunicação do conhecimento da marca, por parte da organização (King & Grace, 2010). Não existe, do conhecimento do autor, literatura científica que contextualize estes resultados no setor das organizações sem fins lucrativos e que possibilite uma comparação.

Alguns efeitos que se destacam são o sentimento de orgulho, manifestado pelos voluntários ao integrarem a sua organização (Eu sinto-me orgulhoso em fazer parte da organização – 6,62), ou uma disponibilidade evidente para irem além daquilo que são as suas funções básicas (Eu estou disposto a fazer um esforço extra, além do que é esperado, para fazer com que a organização seja bem-sucedida – 6,50). Por outro lado, os voluntários apresentam algumas dúvidas, relativamente ao processo de tomada de decisões e de reação a situações menos comuns (“Eu sei como tomar decisões específicas para o meu trabalho voluntário – 5,88; e “Eu sei como esperam que eu lide com situações e problemas incomuns durante o trabalho voluntário” – 5,67).

Os Efeitos do Conhecimento da Marca nos voluntários formais do Norte de Portugal são, portanto, evidentes.

Benefícios de VBBE

Por fim, a respeito da descrição dos benefícios de VBBE, resultantes da adoção de estratégias de volunteer based brand equity e evidenciados, principalmente, nas atitudes e

comportamentos exibidos pelos colaboradores (King & Grace, 2010), pode observar-se o seguinte:

Os voluntários apresentam-se bastante motivados e com vontade de elogiar a organização onde fazem voluntariado, recomendando-a - **Passa a palavra positivo: 6,62**, numa escala de 1 a 7. Não existe, do conhecimento do autor, literatura científica que contextualize estes resultados no setor das organizações sem fins lucrativos e que possibilite uma comparação.

Os voluntários assumem ter o conhecimento sobre a promessa da marca de forma a conseguirem transmiti-lo a terceiros de forma correta - **Embaixadores da marca: 6,25**, numa escala de 1 a 7. Não existe, do conhecimento do autor, literatura científica que contextualize estes resultados no setor das organizações sem fins lucrativos e que possibilite uma comparação.

Os voluntários consideram que estão satisfeitos com o trabalho voluntário que realizam - **Satisfação do voluntário: 6,11**, numa escala de 1 a 7. Não existe, do conhecimento do autor, literatura científica que contextualize estes resultados no setor das organizações sem fins lucrativos e que possibilite uma comparação.

Os voluntários estão razoavelmente confiantes de que se vão manter na organização, pelo menos, num futuro próximo - **Intenção de permanência: 5,68**, numa escala de 1 a 7. Não existe, do conhecimento do autor, literatura científica que contextualize estes resultados no setor das organizações sem fins lucrativos e que possibilite uma comparação.

Os elementos que se destacam positivamente pertencem todos à dimensão Passa a palavra positivo, evidenciando que, para o contexto do voluntariado formal do Norte de Portugal, os voluntários sentem-se motivados em recomendar e elogiar a organização onde realizam as suas atividades (Eu recomendaria a organização a outro voluntário – 6,72; Eu tenho um discurso positivo sobre a organização onde faço voluntariado – 6,67; e Eu digo coisas aos outros sobre a organização onde faço voluntariado – 6,66). O lado oposto do espectro é dominado pela dimensão Intenção de permanência, sendo perceptível que, para os voluntários, a sua continuidade na mesma organização, num espaço temporal futuro de dois anos, não é garantida (“Eu pretendo manter-me na organização nos próximos 2 anos – 5,45).

Os Benefícios de VBBE para as organizações sem fins lucrativos do Norte de Portugal estão aqui descritos, tendo obtido, de uma forma geral, valores bastante positivos.

5. CONCLUSÕES

O último capítulo deste trabalho de investigação começa por apresentar as contribuições do estudo, seguido das conclusões gerais, onde será apresentada a resposta aos objetivos desta dissertação e, por fim, uma secção sobre as limitações da investigação e com as recomendações futuras.

5.1. Contribuições do Estudo

De um ponto de vista empresarial, verificamos que existe uma extensa base de conhecimento científico sobre a relação entre as marcas e o sucesso das organizações; sobretudo numa ótica da sua valorização externa e de comunicação com o público; mas também, e cada vez mais, do ponto de vista do reconhecimento do valor intrínseco destas estruturas empresariais no processo de desenvolvimento das marcas.

A investigação científica não acompanha da mesma forma o contexto das empresas e das organizações sem fins lucrativos, observando-se uma discrepância considerável na literatura entre o trabalho remunerado e o trabalho voluntário, tendo o setor do voluntariado recebido uma menor atenção por parte da comunidade científica a nível internacional, mas de forma mais intensa em Portugal (Kuhn & Guzley, 2002; Price, 1972).

Para além disto, o crescente esforço de valorização e construção da marca, por parte das OSFL, tem tido um foco estritamente externo, ignorando a influência interna (nomeadamente dos seus voluntários) no desenvolvimento da sua marca (Hankinson, 2004).

Desta forma, a presente tese pretendeu contribuir para o conhecimento científico e prático existente sobre a gestão da marca nas OSFL, através de uma abordagem que, do conhecimento do autor, não tinha sido ainda explorada pela comunidade científica internacional ou nacional e que, por isso, representou uma mais-valia para futuras investigações, um enriquecimento teórico de uma área pouco explorada a nível académico e uma importante ferramenta para a coordenação destas organizações sem fins lucrativos.

Contribuições Teóricas | Académicas

Relativamente às contribuições concretas para a academia, possibilitadas pelos resultados desta dissertação, observa-se o seguinte:

Sendo a primeira vez que, de acordo com a pesquisa realizada pelo autor, foi apresentado um modelo conceptual de gestão e valorização da marca das OSFL centrado no papel do voluntário - Volunteer Based Brand Equity - esta tese representa, acima de tudo, um contributo teórico para um contexto organizacional que, até à data, tinha recebido pouca ou quase nenhuma atenção da comunidade científica.

Paralelamente, os resultados proporcionaram o desenvolvimento de uma bateria de perguntas que possibilitarão a aplicação do modelo de VBBE a outros cenários, permitindo à comunidade científica fazer uma avaliação dos elementos de gestão da marca interna, dos efeitos do conhecimento da marca e dos benefícios de VBBE, em determinado contexto.

Foi possível ainda fazer uma caracterização dos voluntários formais do Norte de Portugal e da sua ligação à marca, através da comparação entre 1) elementos com funções de coordenação/gestão vs elementos sem funções de coordenação\gestão; e 2) elementos que dedicam mais do que 5 horas por mês às suas atividades voluntárias vs elementos que dedicam menos do que 5 horas por mês às suas atividades voluntárias.

Relativamente aos primeiros, verificou-se um contributo científico na medida em que se demonstrou que, em comparação com os voluntários SFCG, os voluntários CFCG desenvolvem uma relação mais positiva com o trabalho voluntário que realizam; mostram-se mais disponíveis para recomendar e falar bem da organização onde são voluntários; e participam de forma mais ativa nas questões estruturais e relevantes para o desenvolvimento da organização. Contribuição de conhecimento teórico.

Relativamente aos segundos verificou-se um contributo científico na medida em que se demonstrou que, em comparação com os voluntários ME5H, os voluntários MA5H desenvolvem uma relação mais positiva com o trabalho voluntário que realizam; mostram-se mais satisfeitos com o seu voluntariado; e sentem-se mais próximos e envolvidos com a organização e respetivo conjunto de valores, objetivos e missão.

Para além da importância científica dos resultados obtidos, foram introduzidas na literatura variáveis de caracterização de voluntários na sua ligação à marca que, do conhecimento do

autor, não teriam ainda sido sugeridas; nomeadamente, a influência de uma função de coordenação/gestão na ligação à marca e a influência do número de horas dedicadas às atividades voluntárias na ligação à marca. Estas variáveis podem constituir potenciais temas de investigação futuros.

É importante referir ainda, que a dimensão Atitude do Voluntário, associada à forma como os voluntários se relacionam com a organização e com o trabalho que realizam, manifestou resultados evidentes nas duas análises (função coordenação/gestão e dedicação horária por mês). Sendo considerada uma variável com particular interesse para investigações futuras.

A aplicação do modelo de VBBE ao setor das organizações sem fins lucrativos do Norte de Portugal, permitiu qualificar a amostra de voluntários inquiridos, através da análise do processo de gestão da marca interna e respetivas sete dimensões: a Atitude do Voluntário, o seu Conhecimento da Marca, o Fator H, a Cultura Organizacional, a Socialização Organizacional, a Geração de Informação e o Envolvimento do Voluntário; dos efeitos do conhecimento da marca e respetivas duas dimensões: o Compromisso com a Marca, por parte dos voluntários e a Clareza da sua Função; e dos benefícios de VBBE e respetivas quatro dimensões: o Passa a Palavra Positivo, a Embaixadores da Marca, a Satisfação do Voluntário e a sua Intenção de Permanência. Estes resultados são importantes para a caracterização da população de voluntários formais do Norte de Portugal, na sua relação com a organização onde trabalham e com a respetiva marca. Esta caracterização, do conhecimento do autor, não teria sido ainda descrita pela literatura, representando um contributo importante para o conhecimento sobre os voluntários formais no contexto nacional e para investigadores que tenham interesse em explorar o tema com maior profundidade

Contribuições Práticas | Organizacionais

No que diz respeito às contribuições práticas para as organizações sem fins lucrativos, possibilitadas através dos resultados desta dissertação, observa-se o seguinte:

O desenvolvimento de um modelo de VBBE e respetiva bateria de perguntas sustenta o processo de valorização da marca das organizações sem fins lucrativos, já que representa uma ferramenta prática de análise das suas estratégias de gestão da marca interna, de avaliação dos efeitos do conhecimento da marca nos seus voluntários e de perceção dos benefícios de VBBE

para os seus voluntários e consequentemente para a sua marca. Aliás, de acordo com Shah et al (2006), é essa capacidade de medir resultados internos que potencia a performance das organizações. Tendo em conta a importância da gestão da marca para o próprio desenvolvimento das organizações (Kylander & Stone, 2012), estes resultados assumem uma relevância prática considerável.

Por outro lado, a produção de conhecimento sobre o papel dos voluntários no desenvolvimento geral das marcas das OSFL, representa uma mais-valia para os organismos de gestão e coordenação destas organizações, na medida em que a aplicação desse conhecimento traduz-se em benefícios práticos para o seu desempenho (relativamente, por exemplo, à informação sobre a relação entre marca e função de coordenação/gestão ou dedicação horário mensal).

Por exemplo, poderá melhorar a experiência de voluntariado - na medida em que as organizações terão mais informação sobre como interagir com os voluntários, no sentido de potenciar a satisfação do seu trabalho; promover o desenvolvimento de relações mais próximas dos voluntários - transmitindo-lhes com mais clareza a mensagem, conhecimento e promessa, da sua marca e, assim, valorizando o papel destes; e inclusive, impactar positivamente a atração e retenção de voluntários para estas organizações.

5.2. Conclusões gerais e Resposta aos objetivos de investigação

Com o título “*Volunteer Based Brand Equity: desenvolvimento de um modelo de gestão da marca centrado no papel do voluntário*” esta dissertação teve como principal objetivo desenvolver uma proposta de modelo para a gestão do valor das marcas das Organizações Sem Fins Lucrativos.

Tendo por base o modelo de Employee Based Brand Equity e respetiva bateria de perguntas, desenvolvidos por Ceridwyn King e Debra Grace em 2009 e 2010, respetivamente, este estudo pretendeu, sobretudo, colmatar uma lacuna evidenciada durante o processo de revisão da literatura científica, contribuindo, assim, para a capacitação do setor da economia social e das organizações sem fins lucrativos.

Os resultados dos objetivos específicos propostos serão apresentados na secção seguinte:

5.2.1. Objetivo específico 1: Validar a proposta de modelo de Volunteer Based Brand Equity no contexto das Organizações Sem Fins Lucrativos do Norte de Portugal.

As entrevistas introduziram uma riqueza teórico-prática essencial para o desenvolvimento do modelo de Volunteer Based Brand Equity (VBBE). O painel de especialistas composto pela Dra. Cristina Parente, Dra. Vanessa Marcos e Dr. Jorge Landau, após uma análise integral e cuidada de todas as dimensões, validaram o modelo, tendo-se verificado uma concordância entre os três, relativamente ao tipo e extensão das alterações a realizar sobre o mesmo e sobre o questionário, de modo a ser adaptado ao novo contexto.

As alterações ao modelo estiveram relacionadas principalmente com o tipo de discurso, conceitos-chave e linguagem, mas manteve as suas três categorias e treze dimensões:

Gestão de Marca Interna - Geração de informação, Conhecimento sobre a marca, Atitude do Voluntário, Socialização Organizacional, Envolvimento do Voluntário, Cultura Organizacional e Fator "H".

Efeitos do Conhecimento da Marca - Clareza da Função e Compromisso com a marca.

Benefícios de VBBE - Embaixadores da marca, Satisfação do Voluntário, Intenção de Permanência e "Passa-a-palavra" positivo.

Também se procedeu à eliminação de algumas variáveis do questionário, por sugestão do painel de especialistas, devido ao facto de não serem consideradas essenciais para o contexto de VBBE (podendo contribuir para a criação de ruído) e com o objetivo de reduzir o questionário (eliminando elementos dispensáveis) que, segundo os próprios, era bastante extenso. Resultando numa bateria de perguntas constituída por sessenta e seis variáveis.

5.2.2. Objetivo específico 2: Analisar a correlação entre as dimensões do modelo de VBBE e a função de coordenação/gestão dos voluntários.

No sentido de compreender se há diferenças, relativamente ao modelo VBBE, entre os voluntários com e sem funções de coordenação/gestão procedeu-se realização do Teste-T de amostras independentes, relativamente aos voluntários com funções de coordenação/gestão (CFCG) vs voluntários sem funções de coordenação/gestão (SFCG). Concluindo-se que, em comparação com os voluntários SFCG, os voluntários CFCG: Desenvolvem uma relação mais positiva com o trabalho voluntário que realizam; Mostram-se mais disponíveis para

recomendar e falar bem da organização onde são voluntários; e Participam de forma mais ativa nas questões estruturais e relevantes para o desenvolvimento da organização.

5.2.3. Objetivo específico 3: Analisar a correlação entre as dimensões do modelo de VBBE e o número de horas de trabalho voluntário por mês.

No sentido de compreender se há diferenças, relativamente ao modelo VBBE, entre os voluntários com e sem funções de coordenação/gestão procedeu-se realização do Teste-T de amostras independentes, relativamente aos voluntários que dedicam mais do que 5 horas por mês às suas atividades de voluntariado (MA5H) vs voluntários que dedicam menos do que 5 horas por mês às suas atividades de voluntariado (ME5H). Concluindo-se que, em comparação com os voluntários ME5H, os voluntários MA5H: Desenvolvem uma relação mais positiva com o trabalho voluntário que realizam; Mostram-se mais satisfeitos com o seu voluntariado; e Sentem-se mais próximos e envolvidos com a organização e respetivo conjunto de valores, objetivos e missão.

5.2.4. Objetivo específico 4: Caracterizar os elementos de Gestão da Marca Interna das organizações sem fins lucrativos no Norte de Portugal.

De uma forma geral, os resultados mostram uma relação bastante positiva, entre os voluntários e a marca interna da sua organização sem fins lucrativos.

Observa-se, que os voluntários formais do Norte de Portugal: Respondem positivamente à forma como são encarados pela organização; Concordam que recebem informação sobre a sua função e sobre a promessa da marca, de uma forma clara; Expressam que são valorizados e respeitados nas suas organizações, que existe um ambiente de trabalho convidativo e seguro e que compreendem bem os valores e orientações transmitidos pela coordenação/direção da sua organização no sentido de os ajudar a desempenharem melhor a sua função. De uma forma menos positiva, os voluntários: Afirmam que as suas organizações investem apenas causalmente na recolha de feedback e na criação de momentos de interação direta entre os próprios e a coordenação/gestão da organização; e que A sua participação ativa na discussão e desenvolvimento das iniciativas da organização está associada a um certo nível de incerteza.

5.2.5. Objetivo específico 5: Conhecer os Efeitos do Conhecimento da Marca sobre os voluntários de organizações sem fins lucrativos, no Norte de Portugal.

Os efeitos do conhecimento da marca estão bem presentes nos voluntários formais do Norte de Portugal, numa relação onde a Cumplicidade entre organização e voluntário é visível; e onde a Compreensão do voluntário daquilo que são as suas funções e objetivos é positiva, embora associada a um certo valor de incerteza.

5.2.6. Objetivo específico 6: Descrever os Benefícios de Volunteer Based Brand Equity no contexto do voluntariado formal, no Norte de Portugal. Reflexões finais

Relativamente aos benefícios de VBBE, é possível afirmar que os voluntários das organizações sem fins lucrativos do Norte de Portugal se apresentam: Completamente motivados e disponíveis para recomendar e elogiar a organização onde fazem voluntariado; Assumem ter o conhecimento sobre a promessa da marca de forma a conseguirem transmitir esse conhecimento a terceiros; Consideram que estão satisfeitos com o trabalho voluntário que realizam; e estão razoavelmente confiantes de que se vão manter na organização, pelo menos, num futuro próximo.

5.3. Limitações e recomendações futuras

Ao longo deste trabalho de investigação perceberam-se algumas das suas limitações, que deverão ser consideradas, quer na análise da própria dissertação, quer no desenvolvimento de futuros estudos.

A aplicação do modelo de VBBE está associada à recolha de respostas quantitativas, através de um questionário, constituído por sessenta e seis perguntas. A quantidade e diversidade de variáveis está associada à visão completa que esta análise possibilita, no âmbito da relação dos voluntários com a marca da sua organização. No entanto, a sua extensão e complexidade (também referidas pela Dra. Cristina Parente e Dra. Vanessa Marcos durante as entrevistas) devem ser consideradas para futuras abordagens ao tema, porque podem ter um efeito negativo no número de respostas ou até na sua qualidade.

Por outro lado, a validação e o desenvolvimento, do modelo de VBBE foi realizada por três especialistas que, embora apresentem um elevado nível de experiência e um conhecimento teórico-prático muito relevante, podem introduzir falhas no sistema, devido ao número reduzido de opiniões.

Por último, observou-se um domínio claro de respostas da zona do Porto (por proximidade do autor) que, sendo esta tese sobre o contexto geográfico da zona Norte de Portugal, pode introduzir erros nos seus resultados.

Para trabalhos de investigação futuros, recomenda-se a seleção de um painel de especialistas mais amplo e completo, no sentido de se desenvolver um modelo de VBBE mais adequado à realidade da amostra em estudo.

De notar que os resultados positivos da presente dissertação, revelam que o estudo do papel dos voluntários no processo de desenvolvimento e valorização das marcas das organizações sem fins lucrativos, requer um investimento futuro da comunidade académica, no sentido de se continuar a analisar os potenciais benefícios deste tipo de gestão de marca para as OSFL e respetivos voluntários, parceiros e beneficiários.

6. BIBLIOGRAFIA

- Aaker, D. A. (1991). *Managing brand equity: Capitalizing on the value of a brand name*. New York: Free Press.
- Aaker, D. A. (1996), *Building Strong Brands*, New York: Free Press.
- Aaker, D. and Joachimsthaler, E. (2000), *this end, the internal brand was a vital context in The* Free Press, New York, NY.
- Aaker, Jennifer L. (1997), "Dimensions of Brand Personality," *Journal of Marketing Research*, 34 (August), 347-56.
- Aires, L. (2015). *Paradigma qualitativo e práticas de investigação educacional*.
- Ali M. (2001), *The New DIY Guide to Marketing for Charities and Voluntary Organisations*, ICSA, London.
- Anderson, D. R., Sweeney, D. J., & Williams, T. A. (2007). *Estatística Aplicada à Administração e Economia*. São Paulo: Thomson.
- Anderson, J. C. and Moore, L. F (1978) 'The motivation to volunteer', *Journal of Voluntary Action Research*, No. 7, pp. 51-60.
- Andreasen, Alan R. and Kotler, Philip (2003), *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall
- Aselage, J. and Eisenberger, R. (2003), "Perceived organisational support and psychological contracts: a theoretical integration", *Journal of Organisational Behavior*, Vol. 24, pp. 491-509
- Babin, B. J. & Boles, J. S. (1996). The effects of perceived co-worker involvement and supervisor support on service provider role stress, performance and job satisfaction. *Journal of Retailing*, 72 (1), 57-75
- Bell, S. J., Menguc, B., & Stefani, S. L. (2004). When customers disappoint: A model of relational internal marketing and customer complaints. *Academy of Marketing Science Journal*, 32 (2), 112-126.
- Black, B., & DiNitto, D. (1994). Volunteers who work with survivors of rape and battering: Motivations, acceptance, satisfaction, length of service, and gender differences. *Journal of Social Service Research*
- Bloemer, J. & Odekerken-Schroder, G. (2006). The role of employee relationship proneness in creating employee loyalty. *International Journal of Bank Marketing*, 24 (4), 252-264
- Boselie, P. & van der Wiele, T. (2002). Employee perceptions of HRM and TQM, and the effects

- on satisfaction and intention to leave. *Managing Service Quality*, 12 (3), 165–172
- Burmans, C. and Zeplin, S. (2005) Building brand commitment: A behavioural approach to internal brand management. *Journal of Brand Management* 12 (4) : 279 – 300
- Bussell, H., & Forbes, D. (2002). Understanding the volunteer market : The what , where , who and why of volunteering. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 7(3), 244–257.
- Castro, C. B., Armario, E. M., & Sanchez del Rio, M. E. (2005). Consequences of market orientation for customers and employees. *European Journal of Marketing*, 39 (5=6), 646–675.
- Chew, J., & Chan, C. C. A. (2008). Human resource practices, organizational commitment and intention to stay. *International Journal of Manpower*, 29(6), 503–522
- Conduit, J. & Mavondo, F. T. (2001). How critical is internal customer orientation to market orientation. *Journal of Business Research*, 51 (1), 11–24.
- Creswell, J. W. (2007). *Qualitative inquiry and research design – Choosing Among Five Approaches*, Second Edition, Thousand Oaks: Sage.
- Cyr, C., & Dowrick, P. W. (1991). Burnout in crisisline volunteers. *Administration and Policy in Mental Health*, 18, 343-354.
- de Chernatony, L., Cottam, S., & Segal-Horn, S. (2006). Communicating service brands' values internally and externally. *The Service Industries Journal*, 26 (8), 819–836
- Deluga, R. J. (1994) Supervisor trust building, leader- member exchange and organizational citizenship behaviour . *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 67 (4) : 315 – 327
- Ellis, S. J., & Noyes, K. H. (1990). *By the people: A history of Americans as volunteers* (Rev. ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Ewing, M. T., & Napoli, J. (2005). Developing and validating a multidimensional nonprofit brand orientation scale. *Journal of Business Research*, 58, 841-853.
- Farmer, S. M., & Fecor, D. B. (1999). Volunteer participation and withdrawal: A psychological contract perspective on the role of expectations and organizational support. *Nonprofit Management and Leadership*, 9, 349-367.
- Farquhar, Peter H. (1989), "Managing Brand Equity," *Marketing Research*, 1 (September), 24-33
- Field, D., & Johnson, I. (1993). Satisfaction and change: A survey of volunteers in a hospice organisation. *Social Science Medicine*, 36, 1625-1633.

- Fortin, M., 1999. *O processo de investigação: da concepção à realização*, Lisboa, Lusociência, 388 pp.
- Galindo-Kuhn, R. and Guzley, R.M. (2002) The Volunteer Satisfaction Index, *Journal of Social Service Research*, 28:1, 45-68
- Gidron, B. (1983). Sources of job satisfaction among service volunteers. *Journal of Voluntary Action Research*, 12(1), 21-33.
- Gidron, B. (1985). Predictors of retention and turnover among service volunteer workers. *Journal of Social Service Research*, 8 (1), 1-16
- Good, L.K., Page, T.J. Jr and Young, C.E. (1996), "Assessing hierarchical differences in job-related attitudes and turnover amongst retail managers", *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol. 24 No. 2, pp. 148-56.
- Goldenberg, M. (1997). *A arte de pesquisar*. Editora Record.
- Gora, J. A. and Nemerowicz, G. (1991) 'Volunteers: initial and sustaining motivations in service to the community', *Research in the Sociology of Health Care*, No. 9, pp. 233-246.
- Hankinson, P. (2000), "Brand Orientation in Charity Organisations: Qualitative Research into Key Charity Sectors", *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, Vol. 5, No.3, pp. 207-219.
- Hankinson, P. (2001). Brand orientation in the charity sector: A framework for discussion and research. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 6, 231-242
- Hankinson, P. (2004). The internal brand in leading UK charities. *Journal of Product & Brand Management*, 13(2), 84-93.
- Instituto Nacional de Estatística, (2012). *Inquérito ao Trabalho Voluntário*. Contas Nacionais, INE.
- Johnson-Coffey, G. C. (1997) 'Trends in volunteerism', *The Bottom Line: Managing Library Finances*, Vol.10, No. 2, pp. 60-64.
- Jones, E., Busch, P., & Dacin, P. (2003). Firm market orientation and salesperson customer orientation: Interpersonal and intrapersonal influences on customer service and retention in business-to-business buyer-seller relationships. *Journal of Business Research*, 56, 323-340
- Kapferer, J. N. (2004) 'The New Strategic Brand Management', Kogan Page, London
- Keller, K.L. (1993), "Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity", *Journal of Marketing*, Vol. 57, pp. 1-22
- Keller, K. L. (1998), *Strategic Brand Management*, New Jersey: Prentice-Hall.

- Keller, K. L. (2001). Building customer-based brand equity. *Marketing Management*, 10 (2), 14–19
- Keller, K. L. (2003). Brand Synthesis: The Multidimensionality of Brand Knowledge. *Journal of Consumer Research*, 29(4), 595–600.
- Kelley, S. W. (1992). Developing customer orientation among service employees. *Academy of Marketing Science Journal*, 20 (1), 27–36
- King, C. and Grace, D. (2005), “Exploring the role of employees in the delivery of a brand: a case study approach”, *Qualitative Market Research: An International Journal*, Vol. 8 No. 3, pp. 277-95
- King, C., & Grace, D. (2009). Employee based brand equity: A third perspective. *Services Marketing Quarterly*, 30(2), 122–147.
- King, C., & Grace, D. (2010). *Building and measuring employee-based brand equity. European Journal of Marketing* (Vol. 44).
- King, C., Grace, D., & Funk, D. C. (2012). Employee brand equity: Scale development and validation. *Journal of Brand Management*, 19(4), 268–288.
- Kotler, P., & Gertner, D. (2002). Country as brand, product, and beyond: A place marketing and brand management perspective. *Journal of Brand Management*, 9(4), 249–261.
- Kylander, B. N., & Stone, C. (2012). The Role of Brand in the Nonprofit Sector. *Stanford Social Innovation Review*, (February), 1–12.
- Lakatos, E. & Marconi, M., 1983. *Metodologia Científica*, São Paulo, Ed. Atlas S.A.
- Lings, I., & Greenley, G. (2005). Measuring internal market orientation. *Journal of Service Research*, 7, 290–305.
- Lings, I. N. (2004). Internal market orientation construct and consequences. *Journal of Business Research*, 57, 405–413.
- Loveman, G. W. (1998). Employee satisfaction, customer loyalty and financial performance—An empirical examination of the service profit chain in retail banking. *Journal of Service Research*, 1 (1), 18–31.
- Mattis, J. S., Jagers, R. J., Hatcher, C. A., Lawhan, G. D., Murphy, E. J. and Murray, Y. F. (2000) ‘Religiosity, volunteerism and community involvement among African American Men; An exploratory analysis’, *Journal of Community Psychology*, Vol. 28, No. 4, pp. 391–406.
- McSweeney, P., & Alexander, D. (1996). *Managing volunteers effectively*. Brookfield, VT: Ashgate.
- Miller, L. E., Powell, G. N., & Seltzer, J. (1990). Determinants of turnover among volunteers.

- Human Relations, 43, 901-917.
- Morgan, R. M. & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58 (3), 20–39.
- Morrow-Howell, N., & Mui, A. (1989). Elderly volunteers: Reasons for initiating and terminating service. *Journal of Gerontological Social Work*, 13, 21-34.
- Mueller, M. W. (1975) 'Economic determinants of volunteer work by women', *Journal of Women in Culture and Society*, No. 1, pp. 325–335
- Naude, P., Desai, J., & Murphy, J. (2003). Identifying the determinants of internal market orientation. *European Journal of Marketing*, 37 (9), 1205–1220.
- Netting, F. E., Nelson, H. W., Borders, K., & Huber, R. (2004). Volunteer and paid staff relationships: Implications for social work administration. *Administration in Social Work: The Quarterly Journal of Human Services Management*, 28, 69–89.
- Nichols, G. and King, L. (1998) 'Volunteers in the Guide Association: problems and solutions', *Voluntary Action*, Vol.1, No. 1, pp.21–32
- Nichols, G. and King, L. (1999) 'Redefining the recruitment niche for the Guide Association in the UK', *Leisure Sciences*, Vol. 21, No 4, pp. 307–320.
- Okun, M. A. and Eisenberg, N. (1992) 'Motives and intent to continue organisational volunteering among residents of a retirement community area', *Journal of Community Psychology*, Vol. 20, July, pp. 183–187
- 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.
- Patten, M. (2001). "Questionnaire Research: A Practical Guide" (4ª edição). Routledge, 2014
- Papasolomou, I. & Vrontis, D. (2006). Building corporate branding through internal marketing: The case of the UK retail bank industry. *Journal of Product and Brand Management*, 15 (1), 37–47.
- Parker, S.K. (2007), "'That is my job': how employees' role orientation affects their job performance", *Human Relations*, Vol. 60 No. 3, pp. 403-34.
- Pearce, J. L. (1983). Job attitude and motivation differences between volunteers and employees from comparable organizations. *Journal of Applied Psychology*, 68, 646-652
- Peter, J. Paul and Jerry C. Olson (2001), *Consumer Behavior*, Chicago: Irwin.
- Price, J. L. (1972). *Handbook of organizational measurement*. Lexington, MA: D.C. Heath and Company.

- Quivy, R., & Van Campenhoudt, L. (1998). Manual de investigação em ciências sociais.
- Seixas, A. M. (2000). O ensino superior privado em Portugal: políticas e discursos. *Revista Portuguesa de Educação*, 13(2), 53-79.
- Ramos, A. (2008). *Metodologia da investigação. Universidade Aberta*.
- Rifkin, J. (1995) 'The End of Work: The Decline of the Global Labour Force and the Dawn of the Post-market Era', Putnam, New York.
- Sargeant, A., Ford, J. B., & Hudson, J. (2008). Charity brand personality: The relationship with giving behavior. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 37, 468-491.
- Shah, D., Rust, R. T., Parasuraman, A., Staelin, R. and Day, G. (2006) The path to customer centricity. *Journal of Service Research* 9 (2) : 113 – 124
- Schiffman, L., Bednall, D., Cowley, E., O' Cass, A., Watson, J. and Kanuk, L. (2001) *Consumer Behaviour*. Frenchs Forest, Australia: Prentice Hall
- Shinnar, R. S., Young, C. A., & Meana, M. (2004). The motivations for and outcomes of employee referrals. *Journal of Business and Psychology*, 19 (2), 271-283.
- Shor, R. (1992) 'The value to Big Brothers of the relationship of the child', (dissertation) University of Southern California in Wymer, W. W. (1998)
- Stevens, E. S. (1991). Toward satisfaction and retention of senior volunteers. *Journal of Gerontological Social Work*, 16, 33-41.
- Sundaram, D. S. & Webster, C. (2000). *The role of nonverbal communication in service encounters*. *The Journal of Services Marketing*, 14 (5), 378-391.
- Tapp, A. (1996), "Charity Brands: A Qualitative Study of Current Practice", *Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, Vol. 1, No.4, pp. 327-336.
- Tavassoli, N. T., Sorescu, A., & Chandy, R. (2014). Employee-Based Brand Equity: Why Firms with Strong Brands Pay Their Executives Less. *Journal of Marketing Research*, 51(6), 676-690.
- Vinokur-Kaplan, D., Jayaratne, S., & Chess, W. A. (1994). Job satisfaction and retention of social workers in public agencies, non-profit agencies, and private practice: The impact of workplace conditions and motivators. *Administration in Social Work*, 18 (3), 93-121.
- Voeth, M., & Herbst, U. (2008). The concept of brand personality as an instrument for advanced non-profit branding: An empirical analysis. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 19(1), 71-97.
- Weerawardena, J., McDonald, R. E., & Mort, G. S. (2010). Sustainability of nonprofit organizations: An empirical investigation. *Journal of World Business*, 45(4), 346-356.

- Wilson, A. and Pimm, G. (1996) 'The tyranny of the volunteer: the care and feeding of voluntary workforces', *Management Decision*, Vol.34, No.4, pp. 24–40.
- Wray, R., B (1994), "Branding Development and Positioning the Charity." *Journal of Brand Management*, Vol. 1, No.6, pp. 363-370.
- Yavas, U. and Riecken, G. (1997) 'Conducting a situation analysis for volunteer organisations: an improved model', *Marketing Intelligence and Planning*, Vol.15, No.6, pp. 265–272.
- Yin, R. (2013). *Case study research: Design and methods*: Sage publications

7. ANEXOS

Valores das médias resultantes da análise do do modelo de VBBR

| Categoria | Dimensão | Média Final | Código | Média individual | Desvio Padrão |
|-----------|-----------------------------|-------------|--------|------------------|---------------|
| GMI | Geração de Informação | 5,82 | GI_1.1 | 5,92 | 1,247 |
| GMI | Geração de Informação | | GI_1.2 | 5,71 | 1,409 |
| GMI | Geração de Informação | | GI_1.3 | 5,71 | 1,301 |
| GMI | Geração de Informação | | GI_1.4 | 5,92 | 1,335 |
| GMI | Conhecimento sobre a Marca | 6,19 | CM_2.1 | 5,99 | 1,109 |
| GMI | Conhecimento sobre a Marca | | CM_2.2 | 6,33 | 0,942 |
| GMI | Conhecimento sobre a Marca | | CM_2.3 | 6,30 | 0,892 |
| GMI | Conhecimento sobre a Marca | | CM_2.4 | 6,15 | 1,062 |
| GMI | Atitude do Voluntário | 6,27 | AV_3.1 | 6,38 | 0,911 |
| GMI | Atitude do Voluntário | | AV_3.2 | 6,59 | 0,783 |
| GMI | Atitude do Voluntário | | AV_3.3 | 5,79 | 1,286 |
| GMI | Atitude do Voluntário | | AV_3.4 | 6,30 | 0,973 |
| GMI | Socialização Organizacional | 6,02 | SO_4.1 | 5,93 | 1,215 |
| GMI | Socialização Organizacional | | SO_4.2 | 5,78 | 1,304 |
| GMI | Socialização Organizacional | | SO_4.3 | 6,36 | 0,983 |
| GMI | Socialização Organizacional | | SO_4.4 | 5,90 | 1,234 |
| GMI | Socialização Organizacional | | SO_4.5 | 6,11 | 1,080 |
| GMI | Envolvimento do Voluntário | 5,65 | EV_5.1 | 5,17 | 1,758 |
| GMI | Envolvimento do Voluntário | | EV_5.2 | 5,54 | 1,488 |
| GMI | Envolvimento do Voluntário | | EV_5.3 | 5,74 | 1,461 |
| GMI | Envolvimento do Voluntário | | EV_5.4 | 6,00 | 1,302 |
| GMI | Envolvimento do Voluntário | | EV_5.5 | 5,11 | 1,734 |
| GMI | Envolvimento do Voluntário | | EV_5.6 | 6,38 | 1,008 |
| GMI | Cultura Organizacional | 6,11 | CO_6.1 | 6,19 | 1,091 |
| GMI | Cultura Organizacional | | CO_6.2 | 5,99 | 1,181 |
| GMI | Cultura Organizacional | | CO_6.3 | 6,23 | 1,093 |
| GMI | Cultura Organizacional | | CO_6.4 | 5,90 | 1,217 |
| GMI | Cultura Organizacional | | CO_6.5 | 6,19 | 1,124 |
| GMI | Cultura Organizacional | | CO_6.6 | 5,95 | 1,247 |
| GMI | Cultura Organizacional | | CO_6.7 | 6,36 | 1,026 |
| GMI | Fator H | 6,12 | FH_7.1 | 6,07 | 1,150 |

| | | | | | |
|-----|--------------------------|-------------|----------|------|-------|
| GMI | Fator H | | FH_7.2 | 5,58 | 1,355 |
| GMI | Fator H | | FH_7.3 | 5,89 | 1,264 |
| GMI | Fator H | | FH_7.4 | 6,22 | 1,120 |
| GMI | Fator H | | FH_7.5 | 6,31 | 1,090 |
| GMI | Fator H | | FH_7.6 | 6,35 | 0,968 |
| GMI | Fator H | | FH_7.7 | 6,04 | 1,151 |
| GMI | Fator H | | FH_7.8 | 6,06 | 1,162 |
| GMI | Fator H | | FH_7.9 | 6,56 | 0,882 |
| ECM | Clareza da Função | 5,93 | CF_8.1 | 5,67 | 1,168 |
| ECM | Clareza da Função | | CF_8.2 | 5,89 | 1,106 |
| ECM | Clareza da Função | | CF_8.3 | 5,93 | 1,076 |
| ECM | Clareza da Função | | CF_8.4 | 6,10 | 1,015 |
| ECM | Clareza da Função | | CF_8.5 | 5,88 | 1,051 |
| ECM | Clareza da Função | | CF_8.6 | 6,11 | 0,996 |
| ECM | Compromisso com a Marca | 6,44 | CM_9.1 | 6,62 | 0,851 |
| ECM | Compromisso com a Marca | | CM_9.2 | 6,44 | 0,964 |
| ECM | Compromisso com a Marca | | CM_9.3 | 6,50 | 0,849 |
| ECM | Compromisso com a Marca | | CM_9.4 | 6,22 | 1,031 |
| BNF | Embaixadores da Marca | 6,25 | EM_10.1 | 6,30 | 0,917 |
| BNF | Embaixadores da Marca | | EM_10.2 | 6,17 | 1,076 |
| BNF | Embaixadores da Marca | | EM_10.3 | 6,00 | 1,115 |
| BNF | Embaixadores da Marca | | EM_10.4 | 6,44 | 0,820 |
| BNF | Embaixadores da Marca | | EM_10.5 | 6,35 | 0,931 |
| BNF | Satisfação do Voluntário | 6,11 | SV_11.1 | 5,85 | 1,612 |
| BNF | Satisfação do Voluntário | | SV_11.2 | 6,35 | 0,982 |
| BNF | Satisfação do Voluntário | | SV_11.3 | 6,44 | 0,897 |
| BNF | Satisfação do Voluntário | | SV_11.4 | 5,82 | 1,457 |
| BNF | Intenção de Permanência | 5,68 | IPV_12.1 | 6,07 | 1,469 |
| BNF | Intenção de Permanência | | IPV_12.2 | 5,45 | 1,812 |
| BNF | Intenção de Permanência | | IPV_12.3 | 5,18 | 1,784 |
| BNF | Intenção de Permanência | | IPV_12.4 | 6,04 | 1,583 |
| BNF | Passa a Palavra Positivo | 6,62 | PPP_13.1 | 6,66 | 0,720 |
| BNF | Passa a Palavra Positivo | | PPP_13.2 | 6,72 | 0,729 |
| BNF | Passa a Palavra Positivo | | PPP_13.3 | 6,45 | 1,122 |
| BNF | Passa a Palavra Positivo | | PPP_13.4 | 6,67 | 0,673 |

A marca nas organizações sem fins lucrativos

Muito obrigado por ter aceite participar neste inquérito!

O objetivo deste trabalho é criar uma ferramentas prática que permita melhorar a gestão da marca nas organizações de voluntariado e, assim, potenciar o seu impacto social.

O inquérito é anónimo e por isso incentiva-se à honestidade na sua resposta.

Este questionário está dividido em 13 breves partes, correspondendo cada parte a uma dimensão do modelo de valorização da marca para os voluntários das organizações sem fins lucrativos.

Este questionário foi desenvolvido no âmbito da tese de Mestrado em Gestão de Marketing, no Instituto Português de Administração de Marketing.

***Obrigatório**

1. Faz voluntariado em alguma organização? *

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não *Pare de preencher este formulário.*

2. Nome da organização onde faz voluntariado *

*

3. Há quanto tempo está na organização? *

4. Qual a média de horas que dedica à sua atividade de voluntariado *

Marcar apenas uma oval.

Menos de 2h /mês

2h a 3 h /mês

4h a 5h /mês

Mais de 5h /mês

5. Na organização onde faz voluntariado tem alguma função de coordenação/gestão? *

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

Outro: _____

1. Geração de informação

Ocorre quando os voluntários fornecem a sua visão pessoal à direção, acerca da organização, permitindo a recolha de informação com base neste feedback.

16/07/2018

A marca nas organizações sem fins lucrativos

Avalie as afirmações que se seguem, sobre a dimensão "Geração de Informação", em que 1 corresponde a Discordo Totalmente e 7 corresponde a Concordo totalmente

6. 1.1 | A direção/coordenação da organização utiliza informação recolhida junto dos voluntários para melhorar o funcionamento da organização. *

Marcar apenas uma oval.

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

7. 1.2 | Na organização, a direção/coordenação reúne-se com os voluntários para descobrir que expectativas têm sobre a suas atividades e funções. *

Marcar apenas uma oval.

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

8. 1.3 | Na organização, a direção/coordenação interage diretamente com os voluntários para descobrir como torná-los mais satisfeitos. *

Marcar apenas uma oval.

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

9. 1.4 | A organização, onde sou voluntário, recolhe informações de feedback dos voluntários. *

Marcar apenas uma oval.

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

2. Conhecimento sobre a marca

Transferência de informação acerca da marca para o voluntário com vista à melhoria do seu desempenho e à sua relação com a organização.

Avalie as afirmações que se seguem, sobre a dimensão "Conhecimento sobre a marca", em que 1 corresponde a Discordo Totalmente e 7 corresponde a Concordo totalmente

Nota | "Promessa da Marca" refere-se aos Objetivos, Missão, Valores e Propósito de uma organização sem fins lucrativos.

16/07/2018

A marca nas organizações sem fins lucrativos

10. 2.1 | **A direção da organização comunica bem a sua Promessa da Marca aos seus voluntários. ***

Marcar apenas uma oval.

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

11. 2.2 | **A direção/coordenação da organização transmite aos voluntários a razão e o propósito da sua ação. ***

Marcar apenas uma oval.

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

12. 2.3 | **A direção/coordenação da organização comunica a importância do papel dos seus voluntários na concretização da sua Promessa da Marca. ***

Marcar apenas uma oval.

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

13. 2.4 | **As informações fornecidas pela direção/coordenação da organização ajudaram-me a compreender o meu papel no contexto do que a organização está a tentar alcançar. ***

Marcar apenas uma oval.

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

3. Atitude do Voluntário

Postura que o voluntário adota em resposta à forma como sente que é tratado pela organização.

Avalie as afirmações que se seguem, sobre a dimensão "Atitude do Voluntário", em que 1 corresponde a Discordo Totalmente e 7 corresponde a Concordo totalmente

14. 3.1 | **Eu considero que o trabalho voluntário que realizo é interessante e estimulante no seu todo. ***

Marcar apenas uma oval.

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

16/07/2018

A marca nas organizações sem fins lucrativos

15. 3.2 | Eu gosto de fazer o trabalho voluntário que faço. *

Marcar apenas uma oval.

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

16. 3.3 | Este é o meu trabalho voluntário ideal. *

Marcar apenas uma oval.

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

17. 3.4 | Eu sinto-me muito positivo em relação ao trabalho voluntário que faço. *

Marcar apenas uma oval.

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

4. Socialização Organizacional

Processo pelo qual o voluntário desenvolve uma apreciação relativamente aos valores da organização

Avalie as afirmações que se seguem, sobre a dimensão "Socialização Organizacional", em que 1 corresponde a Discordo Totalmente e 7 corresponde a Concordo totalmente

18. 4.1 | A organização de voluntariado em que trabalho tem-me proporcionado uma excelente formação para desenvolvimento pessoal e profissional. *

Marcar apenas uma oval.

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

19. 4.2 | A formação na organização permitiu-me ser mais eficiente no meu trabalho voluntário. *

Marcar apenas uma oval.

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

16/07/2018

A marca nas organizações sem fins lucrativos

20. 4.3 | Os valores da organização são muito claros. *

Marcar apenas uma oval.

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

21. 4.4 | As orientações dadas pela direção têm sido valiosas para me ajudar a desempenhar melhor a minha função. *

Marcar apenas uma oval.

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

22. 4.5 | O ambiente da organização ajuda-me a entender melhor a minha função. *

Marcar apenas uma oval.

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

5. Envolvimento do Voluntário

Desenvolve-se através da criação de oportunidades para uma participação ativa por parte do voluntário.

Avalie as afirmações que se seguem, sobre a dimensão "Envolvimento do Voluntário", em que 1 corresponde a Discordo Totalmente e 7 corresponde a Concordo totalmente

23. 5.1 | Eu tenho a oportunidade de comentar as iniciativas antes de serem apresentadas ao público. *

Marcar apenas uma oval.

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

24. 5.2 | Eu tenho a oportunidade de participar no desenvolvimento de novas iniciativas para o público (por exemplo, desenvolver ideias inovadoras, eventos, etc). *

Marcar apenas uma oval.

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

16/07/2018

A marca nas organizações sem fins lucrativos

25. 5.3 | Eu tenho a oportunidade de ser envolvido numa série de iniciativas organizacionais (por exemplo: novos projetos, reuniões de pessoal). *

Marcar apenas uma oval.

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

26. 5.4 | Eu tenho a oportunidade de dar feedback sobre as atividades organizacionais (por exemplo; sessões de formação). *

Marcar apenas uma oval.

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

27. 5.5 | Eu tenho a oportunidade de discutir questões estruturais com a direção. *

Marcar apenas uma oval.

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

28. 5.6 | A contribuição do voluntário é bem-vinda na organização em que faço voluntariado. *

Marcar apenas uma oval.

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

6. Cultura Organizacional

Esforço da gestão desenvolvido no sentido de criar um ambiente organizacional aberto e propício ao desenvolvimento de uma relação próxima entre a organização e o voluntário.

Avalie as afirmações que se seguem sobre a dimensão "Cultura Organizacional" em que 1 corresponde a Discordo Totalmente e 7 corresponde a Concordo totalmente

29. 6.1 | A organização em que faço voluntariado valoriza o meu contributo para o seu sucesso. *

Marcar apenas uma oval.

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

16/07/2018

A marca nas organizações sem fins lucrativos

30. 6.2 | A direção/coordenação da organização onde faço voluntariado, leva em conta os objetivos e valores dos voluntários. *

Marcar apenas uma oval.

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

31. 6.3 | Quando eu tenho um problema, a direção/coordenação da organização onde sou voluntário, está disponível para me ajudar. *

Marcar apenas uma oval.

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

32. 6.4 | A direção/coordenação da organização onde faço voluntariado, tenta tornar o meu trabalho tão interessante quanto possível. *

Marcar apenas uma oval.

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

33. 6.5 | A direção/coordenação da organização onde sou voluntário, está disposta a ajudar-me a realizar as minhas funções o melhor possível. *

Marcar apenas uma oval.

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

34. 6.6 | A direção/coordenação da organização onde sou voluntário, entende os meus problemas e necessidades. *

Marcar apenas uma oval.

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

35. 6.7 | A direção/coordenação da organização onde faço voluntariado reconhece o esforço dos voluntários. *

Marcar apenas uma oval.

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

7. Fator "H"

16/07/2018

A marca nas organizações sem fins lucrativos

Medida em que o voluntário sente que a organização o trata como um ser humano.

Avalie as afirmações que se seguem sobre a dimensão "Fator H" em que 1 corresponde a Discordo Totalmente e 7 corresponde a Concordo totalmente

36. 7.1 | Eu sinto que existe uma boa relação de cooperação entre a direção/coordenação e os voluntários da organização. *

Marcar apenas uma oval.

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

37. 7.2 | No geral, eu considero que existe uma excelente comunicação dentro da organização. *

Marcar apenas uma oval.

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

38. 7.3 | A direção da organização tem um conjunto claro de metas e valores que todos perseguem em conjunto. *

Marcar apenas uma oval.

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

39. 7.4 | Eu sinto que sou um membro respeitado e valorizado na organização. *

Marcar apenas uma oval.

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

40. 7.5 | Eu sinto que posso confiar na direção/coordenação da organização *

Marcar apenas uma oval.

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

16/07/2018

A marca nas organizações sem fins lucrativos

41. 7.6 | **Eu sinto que a direção/coordenação da organização em que trabalho confia em mim para fazer um bom trabalho. ***

Marcar apenas uma oval.

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

42. 7.7 | **Eu sinto que a direção/coordenação da organização é cuidadosa (no melhor da sua capacidade) com o impacto que as suas decisões têm sobre mim. ***

Marcar apenas uma oval.

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

43. 7.8 | **Eu sinto que a direção/coordenação da organização é cuidadosa (no melhor da sua capacidade) com o impacto que as suas decisões têm sobre o desempenho da minha função. ***

Marcar apenas uma oval.

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

44. 7.9 | **Eu sinto que a direção/coordenação da organização me trata de forma correcta, com respeito ***

Marcar apenas uma oval.

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

8. Clareza da Função

Nível de clareza que o voluntário possui acerca do papel a desempenhar com o resultado do conhecimento fornecido pela direção da organização acerca da promessa da marca.

Avalie as afirmações que se seguem sobre a dimensão "Clareza da Função" em que 1 corresponde a Discordo Totalmente e 7 corresponde a Concordo totalmente

45. 8.1 | **Eu sei como esperam que eu lide com situações e problemas incomuns durante o trabalho voluntário. ***

Marcar apenas uma oval.

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

https://docs.google.com/forms/d/18u5u_nFL7STXIKkQcrAlhgX8pEfCG_3JDgUBVvG12g/edit

9/15

16/07/2018

A marca nas organizações sem fins lucrativos

46. 8.2 | **Eu sei exatamente que resultado é esperado de mim. ***

Marcar apenas uma oval.

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

47. 8.3 | **As informações sobre a promessa da marca da organização melhoram a compreensão sobre o meu trabalho voluntário. ***

Marcar apenas uma oval.

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

48. 8.4 | **Eu entendo o que esperam de mim. ***

Marcar apenas uma oval.

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

49. 8.5 | **Eu sei como tomar decisões específicas para o meu trabalho voluntário. ***

Marcar apenas uma oval.

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

50. 8.6 | **Eu sei como transmitir a promessa da marca da organização em que sou voluntário. ***

Marcar apenas uma oval.

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

9. Compromisso com a marca

Afeição psicológica ou sentimento que o Voluntário desenvolve relativamente à marca.

Avalie as afirmações que se seguem sobre a dimensão "Compromisso da marca" em que 1 corresponde a Discordo Totalmente e 7 corresponde a Concordo totalmente

16/07/2018

A marca nas organizações sem fins lucrativos

51. 9.1 | Eu sinto-me orgulhoso em fazer parte da organização. *

Marcar apenas uma oval.

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

52. 9.2 | Os meus valores são semelhantes aos da organização. *

Marcar apenas uma oval.

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

53. 9.3 | Eu estou disposto a fazer um esforço extra (além do que é esperado) para fazer com que a organização seja bem-sucedida. *

Marcar apenas uma oval.

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

54. 9.4 | Sinto que realmente existe uma correspondência entre perfis, na organização onde faço voluntariado (entre voluntário e organização). *

Marcar apenas uma oval.

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

10. Embaixadores da marca

Comportamentos do voluntário coerentes com os valores da marca e que não se encontram prescritos pela organização, resultando da sua própria iniciativa e interesse.

Avalie as afirmações que se seguem sobre a dimensão "Embaixadores da marca" em que 1 corresponde a Discordo Totalmente e 7 corresponde a Concordo totalmente

55. 10.1 | Eu demonstro comportamentos que são consistentes com a promessa da marca da organização. *

Marcar apenas uma oval.

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

16/07/2018

A marca nas organizações sem fins lucrativos

56. 10.2 | **Eu considero o impacto sobre a marca da minha organização antes de comunicar ou agir em qualquer situação. ***

Marcar apenas uma oval.

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

57. 10.3 | **Eu mostro iniciativa extra para garantir que o meu comportamento é coerente com a promessa da marca da organização. ***

Marcar apenas uma oval.

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

58. 10.4 | **Se tiver oportunidade, eu passo o meu conhecimento sobre a promessa da marca da organização para os novos voluntários. ***

Marcar apenas uma oval.

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

59. 10.5 | **Eu estou sempre interessado em aprender sobre a marca da minha organização e o que isso significa para o meu papel. ***

Marcar apenas uma oval.

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

11. Satisfação do Voluntário

Nível de satisfação que um voluntário sente em relação à sua experiência de voluntariado, tendo em conta o que a organização pretende e valoriza no seu desempenho.

Avalie as afirmações que se seguem sobre a dimensão "Satisfação do Voluntário" em que 1 corresponde a Discordo Totalmente e 7 corresponde a Concordo totalmente

60. 11.1 | **Eu sinto-me razoavelmente satisfeito com a minha experiência de voluntariado. ***

Marcar apenas uma oval.

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

16/07/2018

A marca nas organizações sem fins lucrativos

61. 11.2 | **Eu sinto uma grande sensação de satisfação com o meu trabalho voluntário. ***

Marcar apenas uma oval.

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

62. 11.3 | **Eu estou satisfeito com o meu trabalho voluntário em geral. ***

Marcar apenas uma oval.

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

63. 11.4 | **Eu não consideraria deixar o meu trabalho voluntário nesta organização se outra oportunidade de voluntariado surgisse. ***

Marcar apenas uma oval.

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

12. Intenção de Permanência

Intenção futura do voluntário em manter-se na organização onde atualmente faz voluntariado.

Avalie as afirmações que se seguem sobre a dimensão "Intenção de Permanência do Voluntário" em que 1 corresponde a Discordo Totalmente e 7 corresponde a Concordo totalmente

64. 12.1 | **Eu pretendo manter-me na organização por algum tempo. ***

Marcar apenas uma oval.

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

65. 12.2 | **Eu pretendo manter-me na organização nos próximos 2 anos. ***

Marcar apenas uma oval.

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

16/07/2018

A marca nas organizações sem fins lucrativos

66. 12.3 | Se amanhã me surgisse a hipótese de ir para outra organização, eu recusaria. *

Marcar apenas uma oval.

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

67. 12.4 | Eu pretendo manter-me nesta organização no próximo ano. *

Marcar apenas uma oval.

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

13. "Passa-a-palavra" positivo

Disposição e o interesse do voluntário em falar positivamente acerca da organização e de a recomendar.

Avalie as afirmações que se seguem sobre a dimensão "Passa-a-palavra positivo" em que 1 corresponde a Discordo Totalmente e 7 corresponde a Concordo totalmente

68. 13.1 | Eu digo coisas boas aos outros sobre a organização onde faço voluntariado. *

Marcar apenas uma oval.

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

69. 13.2 | Eu recomendaria a organização a outro voluntário. *

Marcar apenas uma oval.

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

70. 13.3 | Eu gosto de falar aos outros, sobre a organização onde faço voluntariado. *

Marcar apenas uma oval.

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



16/07/2018

A marca nas organizações sem fins lucrativos

71. 13.4 | **Eu tenho um discurso positivo sobre a organização onde faço voluntariado. ***

Marcar apenas uma oval.

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

Mais uma vez obrigado pela sua participação! Se tiver interesse, por favor, comente/critique/sugira na caixa de texto:

72.

Powered by
 Google Forms