
O *Engagement* dos voluntários: Antecedentes e Impactos na Cocriação de Valor
com Organizações sem fins lucrativos

Manuel Pinto Neves Aires de Matos

Dissertação
Mestrado em Marketing

Orientado por
Professora Doutora Teresa Maria Rocha Fernandes Silva

2019

Nota biográfica

Manuel Aires de Matos, nascido em Viseu, a 21 maio de 1991, mudou-se para a cidade do Porto, em 2009, para ingressar no ensino superior no curso de Gestão da Universidade Católica Portuguesa. Após concluir a licenciatura, ingressou no mestrado em Economia, na Faculdade de Economia da Universidade do Porto, que concluiu em 2014. Nesse mesmo ano, iniciou a sua atividade profissional na Câmara de Comércio e Indústria Luso-Peruana. Desde 2016, exerce a função de Gestor Financeiro na Agência Piaget para o Desenvolvimento, entidade reconhecida como ONGD pelo Instituto Camões. Desde 2013 tem vindo a colaborar com a Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior como estudante avaliador. Em setembro de 2016, iniciou o mestrado em Marketing, na Faculdade de Economia da Universidade do Porto. Em janeiro de 2019 conclui a parte curricular do mestrado, com média de 17 valores.

Agradecimentos

Este mestrado de uma forma geral e esta dissertação de uma forma particular não teriam sido possíveis sem o contributo de algumas pessoas. Por essa razão, gostaria de lhes endereçar algumas palavras de agradecimento.

Antes de mais, gostaria de agradecer à Professora Doutora Teresa Fernandes, orientadora desta dissertação, por toda a partilha de conhecimento, disponibilidade e espírito positivo. Em segundo lugar, gostaria de agradecer a todos os Professores do mestrado em Marketing da Faculdade de Economia da Universidade do Porto por elevarem o nível de conhecimento do saber-saber e do saber-fazer e capacitarem os discentes deste mestrado.

Gostaria de agradecer aos meus Pais, pelo apoio incansável e por me terem dado asas para voar; ao meu irmão, António, por toda a amizade e companheirismo; à Leonor, minha noiva, pelo apoio incondicional e por tudo aquilo a que tivemos de abdicar para que pudesse prosseguir os meus objetivos.

Devo agradecer, ainda, à Agência Piaget para o Desenvolvimento, OGND com a qual colaboro há mais de três anos, por toda a disponibilidade e compreensão que tiveram para comigo ao longo deste percurso académico.

Por fim, queria agradecer aos participantes do *Focus Group*, a todas as Organizações que divulgaram o meu questionário e a todos os voluntários que se disponibilizaram para o preencher.

A todos, e do fundo do meu coração, o meu muito obrigado.

*How many times can a man turn his head and pretend that he just doesn't see?
The answer my friend, is blowin' in the wind, the answer is blowin' in the wind.*

Bob Dylan, 1963

Prémio Nobel de Literatura 2016

Resumo

A componente emocional tem-se revelado elemento fundamental em contextos de Marketing, sendo recorrentemente utilizada pelas empresas para angariar e reter os seus clientes. O estabelecimento de relações próximas com os consumidores, promovendo o seu envolvimento, lealdade e *engagement*, tem-se afirmado cada vez mais como fonte de vantagem competitiva para as organizações. No entanto, a literatura tem-se focado nas relações das marcas com os seus fãs, sobretudo em contextos comerciais. Já em contextos não comerciais, ou não lucrativos, onde comunidades de indivíduos altamente envolvidos investem tempo e energia em torno de uma causa de forma voluntária, os estudos encontram-se numa fase ainda embrionária. Propusemo-nos, então, perceber de que forma as organizações sem fins lucrativos (OSFL) conseguem criar um sentimento de *engagement* entre os seus voluntários e quais os comportamentos provenientes desse estado psicológico que podem beneficiar as OSFL.

No sentido de aferir estas relações, foi levado a cabo, numa fase inicial, uma entrevista em grupo constituído por oito voluntários. De seguida, realizou-se um inquérito por questionário, onde foram apuradas 450 respostas válidas, de modo a aferir quais são os antecedentes e os resultados do *Volunteer Engagement* (VE).

Concluímos que a congruência de valores entre os voluntários e a OSFL, a perceção de competência e de autonomia são antecedentes diretos da existência de *engagement*. Já o sentimento de comunidade apresenta-se como um antecedente indireto do VE, por via da congruência de valores. Quando se constata um sentimento de *engagement* entre os voluntários, alguns comportamentos serão previsíveis, nomeadamente a recomendação da OSFL e a permanência na organização. No entanto, este estudo validou também o impacto do VE sobre outros resultados menos expectáveis de cocriação de valor com as OSFL, tais como a angariação de novos voluntários e o desenvolvimento de novos serviços por iniciativa dos voluntários. Foi ainda constatado que tanto a formação recebida como a regularidade com que é praticado voluntariado se apresentam como variáveis moderadoras para determinadas ligações. Este trabalho capacita as OSFL no sentido de gerirem melhor os seus voluntários e beneficiarem do seu *engagement*, empoderando-as de modo a tornar as Organizações mais prósperas e eficientes

Palavras-chave: Voluntariado; *Engagement*; *Volunteer Engagement*; Cocriação de Valor; Organizações sem fins lucrativos

Abstract

The emotional factor has proven to be a key-element in Marketing. The establishment of close relations with the consumers - thus promoting their participation, loyalty and engagement – has become an element of competitive advantage for the organisations. However, literature has been focused on the relation between the brands and their fans, particularly in commercial contexts; when it comes to non-commercial or non-profit contexts - where the communities of decidedly engaged individuals voluntarily invest their time and energy to a cause – the studies are still at an embryonic stage. We set out to understand how non-profit organisations can generate a sense of engagement among volunteers and which behaviours - associated with that psychological state - are beneficial to not-for-profit organisations.

In order to assess these relations, we carried out a group interview with eight volunteers in the earlier stage of the study. This was followed by a questionnaire resulting in 450 valid answers used to weigh the antecedents and outcomes of the Volunteer Engagement (VE).

We determined that the congruence of values between volunteers and the organisations, as well as the perception of competence and autonomy, are direct antecedents of engagement. On the other hand, the sense of community is presented as an indirect antecedent to VE, due to the congruence of values. In the cases characterised by a sense of engagement among the volunteers, certain behaviours are somewhat predictable, namely the endorsement of the organisation and willingness to continue working in said organisation. However, this study also validated the VE impact on other less expected results concerning the co-creation of value with not-for-profit organisations, like the enrolment of new volunteers and the development of new services by the volunteers. In addition, it was possible to observe that the training provided to volunteers and the regularity of volunteering practices are moderating variables of certain connections. This study aims to support non-profit organisations in terms of volunteers' management, thus empowering them and making them more successful and efficient.

Key-words: Volunteering; Engagement; Volunteer Engagement; Co-creation of Value; Non-Profit Organisations

Índice

Nota biográfica.....	i
Agradecimentos.....	ii
Resumo	iii
Abstract.....	iv
1. Introdução.....	1
1.1. Enquadramento e atualidade do tema	1
1.2. Objetivo e relevância do estudo.....	2
1.3. Estrutura do Relatório	3
2. Revisão da Literatura	4
2.1. Os voluntários e a prática do voluntariado.....	4
2.2. O conceito de <i>volunteer engagement</i> , seus antecedentes e consequentes	6
2.2.1. Preditores do <i>volunteer engagement</i>	8
2.2.2. <i>Outcomes</i> do <i>volunteer engagement</i>	10
3. Estudo Empírico	13
3.1. Objetivos da Investigação.....	13
3.1.1. Contexto de Investigação	13
3.2. Metodologia de Investigação	14
3.3. Análise Qualitativa.....	14
3.3.1. Tipo de Método.....	14
3.3.2. Análise de Dados.....	17
3.3.3. Discussão de Resultados.....	22
3.3.3.1. <i>Drivers</i> do <i>Volunteer Engagement</i>	22
3.3.3.2. <i>Outcomes</i> do <i>Volunteer Engagement</i>	27
3.4. Análise Quantitativa	29
3.4.1. Modelo Conceptual e Hipóteses de Investigação	29
3.4.2. Tipo de método.....	34

3.4.2.1.	Construção do questionário	35
3.4.2.2.	População alvo e amostra	37
3.4.2.3.	Recolha de Dados.....	38
3.4.3.	Análise de Dados.....	38
3.4.3.1.	Caracterização da amostra	38
3.4.3.2.	Análise Descritiva.....	42
3.4.3.3.	Validação do modelo de medida	46
3.4.3.4.	Validação do modelo estrutural	51
3.4.3.5.	Análise Multigrupos.....	52
3.4.4.	Discussão dos Resultados	54
3.4.4.1.	Discussão de Resultados – H1 a H7	54
3.4.4.2.	Discussão de Resultados – H8 a H11.....	59
4.	Conclusões	61
4.1.	Considerações Finais	61
4.2.	Contribuições para a Teoria.....	62
4.3.	Contribuições para a Gestão.....	63
4.4.	Limitações e sugestões de pesquisa futura.....	64
	Referências Bibliográficas	66
	Anexos	75
	Anexo I: Quadros com definições (voluntariado e <i>engagement</i>)	75
	Anexo II: Guião do Grupo de Foco	78
	Anexo III: Questionário	81

Índice de Quadros

Quadro 1: Dados Demográficos dos Participantes.....	16
Quadro 2: Dimensão, questões e objetivos do grupo de foco	16
Quadro 3: Dimensão, Variável, <i>Itens</i> e Fontes do questionário	37
Quadro 4: Moda, Média e Desvio-Padrão dos <i>itens</i> dos <i>drivers</i> do VE.....	44
Quadro 5: Moda, Média e Desvio-Padrão dos <i>itens</i> do VE	44
Quadro 6: Moda, Média e Desvio-Padrão dos <i>itens</i> dos <i>outcomes</i> do VE	45
Quadro 7: Escalas de medida, dimensionalidade e confiabilidade.....	49
Quadro 8: Análise da validade discriminante.....	50
Quadro 9: Fator de Inflação da Variância (VIF) das variáveis independentes	50
Quadro 10: Resultado do modelo estrutural H1 a H7	52
Quadro 11: Resultado do modelo estrutural H8 e H9	53
Quadro 12: Resultado do modelo estrutural H10 e H11	54
Quadro 13: Validação das hipóteses em estudo - H1 a H7.....	55
Quadro 14: Validação das hipóteses em estudo - H8 a H11	59

Índice de Figuras

Figura 1: Modelo de Investigação Conceptual.....	30
Figura 2: Faixa Etária dos participantes.....	39
Figura 3: Regularidade na prática de voluntariado	40
Figura 4: Antiguidade dos voluntários na OSFL	41
Figura 5: Percentagem de voluntários e regularidade com que recebem formação	42
Figura 6: Modelo estrutural – Teste das hipóteses H1 a H7	51
Figura 7: Efeito do sentimento de comunidade no VE (via da congruência de valores).....	52

1. Introdução

1.1. Enquadramento e atualidade do tema

O setor do voluntariado desempenha um papel de extrema importância na sociedade, pois contribui para a construção da sociedade civil (Wilson & Musick, 1999) e auxilia-a a alcançar a sua missão social (Vecina, Chacón, Marzana & Marta, 2013). Além disso, os voluntários dão um contributo significativo para a sociedade (Haski-Leventhal, Hustinx & Handy, 2011), desempenhando um papel crítico em problemas enfrentados por comunidades e nações (Shantz, Saksida & Alfes, 2014).

Estima-se que em Portugal, no ano de 2018, tenham sido dedicadas 263,7 milhões de horas ao trabalho voluntário. Tais ações de voluntariado corresponderam a 2,9% do total de horas trabalhadas no país (Instituto Nacional de Estatística, 2019). O mesmo estudo indica que cerca de 7,8% da população residente em Portugal, com 15 ou mais anos, participou em, pelo menos, uma atividade de trabalho voluntário, representando cerca de 695 mil voluntários.

Além do trabalho voluntário ter um grande valor para as Organizações sem fins lucrativos (OSFL) (Paço & Agostinho, 2012) e constituir um recurso fundamental das entidades da Economia Social (INE, 2019), é também um fator importante para muitas economias (Sampson, 2006), bem como para a sociedade em geral (Paço & Agostinho, 2012). O seu valor monetário correspondeu, a valores compreendidos entre 0,4% e 0,8% do Produto Interno Bruto, no estudo feito pelo Instituto Nacional de Estatística (INE) referente ao ano de 2018 (INE, 2019). A nível global, o trabalho voluntário pode ser estimado em centenas de biliões de dólares (Sampson, 2006).

Apesar da importância do voluntariado, as OSFL operam num ambiente extremamente competitivo (Curran, Taheri, MacIntosh & O’Gorman, 2016), onde reter voluntários com níveis elevados de *engagement* é crucial para muitas dessas organizações (Malinen & Harju, 2017).

1.2. Objetivo e relevância do estudo

O *volunteer engagement* (VE), definido como a existência de um sentimento positivo e individual perante uma OSFL (Alfes, Shantz & Bailey, 2016), tendo como consequência uma maior envolvimento, dedicação e maior vigor no desempenho das funções (Vecina, Chacón, Sueiro & Barrón, 2012), tem sido apontado como relevante.

Contudo, tem existido pouca pesquisa científica centrada nesta temática. Vecina et al., (2012) consideram que o *work engagement* tem estado no foco da pesquisa científica nos últimos anos, porém há menos informação em relação ao VE. Apesar disso, para os autores, o sentimento de *engagement* entre os voluntários é um estado mental tão desejável como o é nos trabalhadores assalariados. São vários os autores que indicam a importância do *engagement* no voluntariado. Para Alfes et al. (2016), o *engagement* no voluntariado é de extrema importância, pois relaciona-se com o modo como os voluntários desempenham o seu papel e tem implicações significativas sobre o modo de operar das organizações. Shantz et al. (2014) consideram que o *engagement* é uma métrica promissora, pois relaciona a autoimagem preferida dos voluntários no desempenho das tarefas e das atividades. Dado que no voluntariado, o trabalho é escolhido livremente, os voluntários têm a possibilidade de escolher um trabalho que possibilite a sua expressão preferida. Para Vecina et al. (2012), o *engagement* no voluntário é uma variável relevante para explicar determinados estados que se procuram atingir, quando se faz voluntariado, tais como satisfação e o compromisso organizacional. Harp, Scherer e Allen (2017), que analisaram o trabalho voluntário nos Estados Unidos da América, consideram que o decréscimo do número de voluntários é preocupante e é necessário um conhecimento mais aprofundado dos *drivers* da retenção de voluntários, onde se inclui o VE. Malinen e Harju (2017) são da mesma opinião e afirmam que a pesquisa relativa ao *engagement* no voluntariado é ainda limitada. Outros autores seguem a mesma linha de pensamento, considerando que tanto o trabalho voluntário como os fatores associados ao *engagement* no voluntariado são áreas raramente analisadas na literatura e que precisam de ser estudadas (Alfes et al., 2016). Alexander, Jaakkola e Hollebeek (2018) consideram ainda que a investigação empírica sobre os comportamentos que resultam do *engagement* permanece por explorar, mostrando-se, então, pertinente a investigação científica não só em relação aos *drivers*, como, também, em relação aos *outcomes*

do VE. O trabalho que se apresenta tenta dar resposta à lacuna que existe na literatura sobre quais são os *drivers* e os *outcomes* do VE. Este trabalho não só se apresenta como um contributo para a investigação científica, mas pretende também ter implicações práticas na gestão de voluntários dado que as OSFL podem gerir tanto os comportamentos de *engagement* (Van Doorn et al., 2010), como os de cocriação de valor (Payne, Storbacka & Frow, 2008; Tu, Neuhofer & Viglia, 2018). Acreditamos que este trabalho tem o potencial de empoderamento das OSFL, no sentido de conseguirem gerir melhor os seus voluntários e, com isso, fazer com que a sociedade beneficie como um todo, dado que o terceiro setor se apresenta como uma parte importante da sociedade, conseguindo colmatar lacunas deixadas tanto pelo Estado, como pelo setor privado.

1.3. Estrutura do Relatório

Esta dissertação está estruturada em cinco partes distintas, organizada da seguinte forma: o segundo capítulo trata a revisão da literatura, subdividida em duas grandes áreas - o voluntariado e o *engagement*. Dentro deste último tema, abordaremos ainda quais os *drivers* e os *outcomes* do VE presentes na literatura. No terceiro capítulo, é apresentada a metodologia que foi adotada para a realização deste trabalho, também subdividida em duas partes distintas. Em primeiro lugar, apresentamos a abordagem qualitativa do trabalho, onde se optou pela realização de um grupo de foco. Posteriormente, foram formuladas as hipóteses desta investigação decorrentes tanto do trabalho metodológico qualitativo realizado como da revisão da literatura. Essas hipóteses foram testadas através de uma metodologia quantitativa, mais concretamente através de um Modelo de Equações Estruturais. No capítulo quarto desta dissertação são apresentadas as principais conclusões da investigação. Por fim, apresenta-se a bibliografia em que nos baseamos para a realização desta dissertação.

2. Revisão da Literatura

2.1. Os voluntários e a prática do voluntariado

Apesar de não existir consenso relativamente à definição de voluntariado (Sampson, 2006; Wilson, 2000), é possível encontrar na literatura os pilares e os princípios que pautam essa mesma atividade. Por voluntariado entende-se uma atividade:

- i) de envolvimento e compromisso a longo-prazo (Penner, 2002; Penner, 2004; Snyder & Omoto, 2008; Wilson, 2000);
- ii) planeada, responsável e racional (Entrajuda, 2011; Penner, 2002; Penner, 2004; Snyder & Omoto, 2008; Thoits & Hewitt, 2001; Wilson, 2000);
- iii) que envolve comportamentos pro-sociais que beneficiam outra pessoa, grupo ou causa (Paço & Agostinho, 2012; Penner, 2002; Penner, 2004; Snyder & Omoto, 2008; Wilson, 2000);
- iv) que ocorre em contexto organizacional (Entrajuda, 2011; Paço & Agostinho, 2012; Penner, 2002; Penner, 2004; Snyder & Omoto, 2008; Wilson & Musick, 1999);
- v) onde as ações devem ser pautadas pelo livre arbítrio, sem qualquer tipo de obrigação, ou coerção (Entrajuda, 2011; Paço & Agostinho, 2012; Penner, 2002; Penner, 2004; Snyder & Omoto, 2008; Wilson & Musick, 1997; Wilson, 2000);
- vi) prestada através de um serviço não remunerado (Paço & Agostinho, 2012; Snyder & Omoto, 2008; Thoits & Hewitt, 2001).

Existem algumas particularidades enunciadas por alguns autores que iremos passar a apresentar. Wilson (2000), Wilson e Musick (1997), Paço e Agostinho (2012) diferenciam voluntariado formal e voluntariado informal, sendo este segundo aquele que é praticado em contextos familiares e pessoais, sendo mais privado e menos organizado. Penner (2004) acrescenta que a ajuda prestada numa situação de emergência é também considerada voluntariado informal, pois é uma ajuda reativa e não proativa. Para Snyder e Omoto (2008) o que diferencia o voluntariado formal¹ do informal é se este é realizado através de uma organização (formal), ou se é apenas um simples ato de ajuda.

¹ Ao longo deste trabalho utilizaremos o termo “voluntariado” para nos referirmos ao voluntariado formal.

Pelo facto de o voluntariado não resultar em nenhum ganho direto tangível como é, por exemplo, um vencimento, as OSFL têm de perceber e encontrar outros fatores que motivem os voluntários a trabalhar bem e os consigam reter (Millette & Gagné, 2008; Paço & Agostinho, 2012). Criar situações de *engagement* é, sem dúvida, uma forma de o fazer.

Apesar de correntemente se considerar que um voluntário é alguém que ajuda os outros sem nenhuma expectativa de retorno (Wilson & Musick, 1999), na realidade, a prática de voluntariado não exclui que os voluntários tirem benefícios desse mesmo trabalho (Wilson, 2000). Wilson e Musick (1999) afirmam inclusivamente que a ajuda a terceiros é tão benéfica para o doador como para o recetor.

Morrow-Howell, Hong e Tang (2009) destacam que a prática de voluntariado faz com que os voluntários se sintam bem. Este sentimento pode ser tanto físico (Delicado, Almeida & Ferrão, 2002; Wilson, 2000), através do aumento da longevidade e da capacidade funcional, por exemplo (Wilson, 2000), como psicológico (Delicado et al., 2002; Wilson & Musick, 1999), através de sentimentos como satisfação com a vida, a autoestima, a realização ao nível educacional (Wilson, 2000), o aumento da confiança interpessoal, a tolerância e a empatia com os outros (Wilson & Musick, 1999), ou mesmo com o aumento da felicidade (Delicado et al., 2002). Além destes benefícios, o voluntariado acrescenta um papel social à vida (Wilson & Musick, 1999) e promove o convívio e a integração social (Wilson & Musick, 1999; Delicado et al., 2002).

É interessante referir também o trabalho desenvolvido por Haski-Leventhal et al. (2011), que analisaram as diferenças entre o trabalho assalariado e o trabalho voluntário. As autoras indicam que, mesmo quando as organizações têm capacidade financeira para suportar a sua atividade apenas com trabalho pago, é muito importante o papel do voluntário. Ao analisarem o trabalho voluntário em contexto hospitalar, concluíram que há sentimentos que os utentes têm em relação à organização que só existem graças aos voluntários, tais como a perceção de altruísmo. Este sentimento faz, por exemplo, aumentar o *word-of-mouth* (WOM) positivo² que beneficia a organização. Sampson (2006) também demonstrou, através de dados empíricos, que o trabalho voluntário produz soluções significativamente diferentes das soluções que derivam do trabalho tradicional. Além disso, Briggs, Peterson e

² Ao longo deste trabalho utilizaremos a expressão anglo-saxónica *word-of-mouth* (WOM) para nos referirmos ao WOM positivo.

Gregory (2010) afirmam que o voluntariado é mais importante para as OSFL do que os donativos em dinheiro. Uma das principais questões relacionadas com a prática do voluntariado é o VE, discutido a seguir.

2.2. O conceito de *volunteer engagement*, seus antecedentes e consequentes

Pelo facto de o conceito de *engagement* ser debatido em diversas áreas científicas, a sua definição não é unânime, sendo que o conceito relacionado com a área do Marketing apenas começou a emergir em 2011 (Hollebeek, 2011a). Neste capítulo tentaremos espelhar as diferentes visões acerca da definição de *engagement* que existem na literatura, tentando ir de uma abordagem macro do conceito para uma visão mais específica, aprofundando temas como *customer*, *actor*, e finalmente VE. A análise e definição conceptual deste último tema mostrou-se ainda limitada.

Para Hollebeek (2011b), o conceito de *engagement* pauta-se por seis princípios distintos, sendo eles i) uma variável de nível individual; ii) motivacional; iii) dependente do contexto; iv) que emerge de duas vias de interações entre sujeito/objeto; v) que, como resultado, pode existir em diferentes intensidades e; vi) é um processo que se desenvolve e que pode variar ao longo do tempo. Alfes et al. (2016) acrescentam ainda que o *engagement* se traduz num estado psicológico positivo, que está relacionado com um conjunto de resultados benéficos tanto para os indivíduos como para a organização.

Tal como Hollebeek (2011b), Brodie, Hollebeek, Ilic e Juric (2011), na sua definição de *customer engagement* (CE), referem que se trata de um estado psicológico específico, induzido pelas experiências do indivíduo com um objeto de envolvimento focal. Os autores dão relevância à questão da existência de experiências interativas dos clientes com os objetos com os quais estão envolvidos, afirmando que é isso que distingue o conceito de *engagement* dos tradicionais conceitos relacionais, como a participação e o envolvimento. Os autores afirmam ainda o CE ocorre num processo dinâmico e abrangente, tipificado pela cocriação de valor. Para Vivek, Beatty e Morgan (2012), o CE define-se como a intensidade da participação de um indivíduo e a sua conexão com as ofertas e/ou com as atividades de determinada organização, que tanto podem ser iniciados pelo cliente como pela

organização. Esta atividade é composta por elementos cognitivos, emocionais, comportamentais e sociais.

Num recente artigo de 2018, Alexander et al. apresentam o conceito de *actor engagement*, onde afirmam que este conceito consiste nas “contribuições de recursos voluntários de um ator que se focam no objeto com o qual se está envolvido, [e que] vão para além do que é elementar para a troca e ocorrem em interações com um objeto focal e/ou com outros atores” (Alexander et al., 2018, p. 336). Um *engaged actor* está disposto a investir um conjunto de recursos com foco no objeto com o qual está envolvido (uma organização, por exemplo) e essas contribuições de recursos ocorrem através de comportamentos específicos de *engagement* interativos. Esta definição é interessante, dado que os autores consideram que um ator é qualquer elemento que está envolvido com um objeto focal (organização, por exemplo) podendo, por conseguinte, ser incluído o voluntário nesta definição.

Schaufeli, Salanova, González-Romá e Bakker (2002) definem *work engagement* como um estado de bem-estar positivo, afetivo e de realização relacionado com o trabalho que se caracteriza por ser i) vigoroso – caracterizado por altos níveis de energia e resiliência mental, ii) dedicado – caracterizado por um sentimento de entusiasmo, inspiração e orgulho e iii) envolvente – caracterizado por se estar totalmente concentrado e profundamente envolvido no trabalho. Vecina et al. (2012) utilizam as três dimensões de *engagement* apresentadas por Schaufeli et al. (2002) e extrapolam para o contexto de voluntariado. Consideram que o *engagement* no voluntariado também pode ser entendido como vigoroso, de dedicação e envolvente. Alfes et al. (2016) também propõem uma definição para VE, apresentando-o como construto motivacional, positivo e individual.

Não existe consenso na literatura relativamente ao facto de se saber se o *engagement* é caracterizado por um estado psicológico, ou por um estado comportamental. Por um lado, Alfes et al. (2016) consideram o VE unicamente na dimensão de envolvimento psicológico e não físico. Porém, Van Doorn et al. (2010) consideram o *engagement* como um conceito unicamente comportamental. No entanto, existem autores (Hollebeek, 2011a, 2011b) que defendem que este conceito é caracterizado por uma predisposição tanto psicológica como comportamental.

Neste trabalho, o *engagement* é analisado, num primeiro momento, como algo psicológico (uma predisposição mental positiva para com uma organização), medido de forma multidimensional, sendo posteriormente analisadas as suas consequências comportamentais, através do estudo das ações dos voluntários que advêm desse mesmo *engagement*.

2.2.1. Preditores do *volunteer engagement*

Neste capítulo serão apresentados os antecedentes do VE, que se encontram presentes na literatura.

Shantz, Alfes e Latham (2016) verificaram que indivíduos imbuídos de valores pro-sociais e que estejam motivados para expressar valores altruístas e humanistas são mais suscetíveis de estarem envolvidos no seu trabalho voluntário, pois permite-lhes serem autênticos e expressarem o seu verdadeiro “eu”. Wilson e Musick (1999) seguem a mesma linha de pensamento, afirmando que a prática de voluntariado é como os voluntários expressam a sua verdadeira identidade, ou os seus valores.

Penner (2004) considera ainda que a maioria dos voluntários seleciona a organização na qual vai colaborar por se identificar com essa organização e acreditar na missão e no propósito da mesma. O facto de os valores do voluntário se coadunarem com os da OSFL também são um fator importante para a existência de *engagement* (Penner, 2004).

Alfes et al. (2016) analisaram a relação que existe entre o apoio orientado para a emoção, o apoio orientado para a tarefa e o *engagement*. Estes dois conceitos foram apresentados por Boezeman e Ellemers (2007) e passaremos a expô-los: o apoio orientado para a emoção é uma forma de suporte emocional, onde se valoriza o voluntário e se mostra apreço pelo esforço realizado ou pelo tempo despendido por este a fazer voluntariado. Ao expressar tal apoio, a organização visa melhorar a valorização sentida por parte do voluntário. O apoio orientado para as tarefas refere-se a formas mais concretas de assistência, como, por exemplo, quando o voluntário se encontra perante um problema. Alfes et al. (2016) concluíram que existe, de facto, uma relação direta entre estas duas variáveis e o *engagement* entre os voluntários. Tanto Thomas (2016) como Harp et al. (2017) partilham a mesma linha de pensamento, afirmando que o facto de se fornecer apoio aos voluntários, ajuda a que os níveis de envolvimento aumentem.

No seu trabalho sobre melhorias ao nível do *engagement* no voluntariado, Thomas (2016) indica que podem ser criados papéis de liderança para determinados voluntários,

permitindo que voluntários com grande capacidade para liderar possam gerir outros voluntários. Essa autonomia transmitida aos voluntários ajuda a que se sintam mais comprometidos com a organização. Gagné (2003) também defende que uma orientação para a autonomia tem uma forte relação com o *engagement* no voluntariado. Millette e Gagné (2008) apresentam um conjunto de recomendações sobre que características deve ter o trabalho voluntário para se aumentar o envolvimento. As autoras apresentam a autonomia e a entrega de poder de decisão aos voluntários como algo preponderante. Também Jaakkola e Alexander (2014) indicam a importância do empoderamento. Quando esse sentimento existe, há uma maior predisposição para se contribuir para os benefícios da organização.

Outra ideia presente na literatura é a de que as organizações podem incentivar a interação de determinadas práticas para promover CE (Schau, Muñiz & Arnould, 2009) sendo que a criação de grupos ou de comunidades serve como veículo para esse fim (Hsieh & Chang, 2016; Sawhney, Verona & Prandelli, 2005). Num artigo seminal sobre a temática, Muniz e O’Guinn (2001) definem comunidade da marca tratando-se de “uma comunidade especializada, sem barreiras geográficas, baseada num conjunto estruturado de relações sociais entre admiradores de uma marca.” (p. 421). Para Fernandes e Remelhe (2016) estas interações entre clientes, ou no contexto de voluntariado, entre pares, são ferramentas de Marketing extremamente poderosas, pois promovendo a comunicação entre os membros, as organizações conseguem gerir comportamentos de *engagement* (Fernandes & Remelhe, 2016). Em contexto de voluntariado, apesar da informação em relação a comunidades ser parca, alguns autores enaltecem a importância das relações pessoais quando se tenta mediar a relação de *engagement* entre voluntário e OSFL. Snyder e Omoto (2008) afirmam que os voluntários podem desenvolver relacionamentos pessoais com outros voluntários quando estão a trabalhar para determinada causa. O desenvolvimento das relações pessoais, tanto entre voluntários, como entre voluntários e beneficiários, apresenta-se como outro elemento importante para o *engagement*. Shantz et al. (2014) afirmam que as organizações devem promover fortes relações entre os seus voluntários e os beneficiários das suas ações. Millette e Gagné (2008) também referem a importância de se estabelecer o contacto, tanto entre os voluntários, como destes com os beneficiários. Na mesma linha de pensamento de que as relações interpessoais podem servir como *driver* para o aumento do envolvimento Harp et al. (2017) defendem que as OSFL devem incentivar os voluntários a refletir sobre

as suas experiências e discuti-las com os seus coordenadores e com os colegas voluntários. Este tipo de atividades pode promover o desenvolvimento dos voluntários, algo que Thomas (2016) apresenta como um fator importante na criação de *engagement*.

Delicado et al. (2002) argumentam que o baixo investimento feito pelas OSFL nos seus voluntários pode ter repercussões na taxa de retenção, existindo, portanto, uma relação inversa entre investimento e abandono. A literatura mostra, ainda, que as organizações, ao promoverem formações e ações de desenvolvimento dos voluntários, fazem com que os níveis de *engagement* sejam superiores (Alfes et al., 2016; Thomas, 2016). Millette e Gangé (2008) defendem que tal deve ser feito através da oferta aos voluntários da possibilidade de adquirir novas *skills*.

2.2.2. Outcomes do volunteer engagement

Prahalad e Ramaswamy (2000) referem que as organizações devem incorporar as experiências dos clientes nos seus modelos de negócio, vendo um cliente como uma fonte de competências. Também Payne et al. (2008) indicam que o cliente deve ser visto como um elemento cocriador de valor. Associando *engagement* à literatura de cocriação de valor, Tu et al. (2018) descobriram que o *engagement* desempenha um papel importante ao influenciar o grau de cocriação. Além disso, os autores chamam a atenção para a importância do *engagement* ser percebido pelos clientes por estar positivamente associado ao grau de cocriação de valor.

Neste capítulo será então discutido o efeito comportamental que advém do VE. Como Jaakkola e Alexander (2014) admitem, os comportamentos de CE inevitavelmente irão afetar o processo de criação de valor, graças às várias contribuições dos clientes. Além disso, o CE é relevante ao motivar os clientes no envolvimento de processos de cocriação de valor (Fernandes & Remelhe, 2016). Os comportamentos de CE podem ter influência, tanto para a organização, modificando ou aumentando a oferta, como, também, para outros *stakeholders*, pois influencia as percepções, as preferências, as expectativas, ou as ações (Jaakkola & Alexander, 2014). Van Doorn et al. (2010) também refere que o CE engloba a cocriação de valor e que esta ocorre quando o cliente participa espontaneamente e através de um comportamento que personaliza de maneira única a experiência do cliente para com a marca. Por cocriação entende-se “um processo interativo que envolve pelo menos dois atores dispostos a integrar recursos, que estão envolvidos em formas específicas de

colaboração mutuamente benéfica, resultando em criação de valor para esses atores.” (Frow, Payne & Storbacka, 2011, p.1). Já Nysveen e Pedersen (2014) apresentam outra definição interessante ao identificarem a cocriação como “o grau em que os consumidores participam ativamente com organizações para melhorar as soluções existentes ou encontrar novas soluções” (Nysveen & Pedersen, 2014, p. 811). Para estes autores, o valor também é criado tanto para o consumidor, como para a organização. Existem comportamentos que decorrem da existência de *engagement*, que Jaakkola e Alexander (2014) referem como comportamento influenciador e comportamento mobilizador, que se caracterizam por serem então cocriadores de valor. O comportamento influenciador caracteriza-se “pela contribuição do cliente com recursos como o conhecimento, a experiência e o tempo que influenciam as percepções, as preferências e o conhecimento de outros atores perante a organização” (Jaakkola & Alexander, 2014, p. 256). Os autores dão o exemplo dos clientes realizarem WOM. Na realidade, um dos comportamentos mais citados na literatura que derivam do *engagement* é o WOM e as recomendações (Alexander et al., 2018; Brodie et al., 2011; Jaakkola & Alexander, 2014; Kumar & Nayak, 2019; Van Doorn et al., 2010; Vivek et al., 2012). Além destes comportamentos ajudarem na reputação e no reconhecimento da marca (Van Doorn et al., 2010), têm o potencial de influenciar e mobilizar outros agentes (Alexander et al., 2018; Jaakkola & Alexander, 2014). Jaakkola e Alexander (2014) descrevem este comportamento como mobilizador, sendo que ocorre quando “clientes envolvidos não apenas afetam a percepção de outros atores, mas também induzem ações concretas perante a organização.” (Jaakkola & Alexander, 2014, p. 256). Este comportamento é caracterizado pela contribuição de recursos que mobilizam ações de outros *stakeholders* perante a organização, tais como o recrutamento de outros cidadãos, ou a angariação de fundos.

No estudo qualitativo de 2014, Jaakkola e Alexander (2014) identificam outros dois comportamentos que advêm do CE *behaviour*, que podem ser integrados nas propostas apresentadas por Prahalad e Ramaswamy (1999) e por Jumar e Bhagwat (2010), sendo eles: aumentar e codesenvolver, sendo claramente comportamentos de cocriação de valor. Os autores definem comportamento de aumento como o tipo de “contribuições de recursos do cliente, como conhecimento, *skills*, tempo e trabalho além do que é fundamental para a transação e que aumentam diretamente a oferta da empresa” (Jaakkola & Alexander, 2014, p. 253). Em relação ao comportamento de codesenvolvimento é definido como “a

contribuição do cliente de recursos como conhecimento, *skills* e tempo que facilitam o desenvolvimento da oferta” (Jaakkola & Alexander, 2014, p. 255), apresentando-se como exemplo: os clientes darem ideias de novos, ou melhorias, do produto ou serviço. Outros autores defendem também que os clientes com níveis altos de *engagement* podem efetivamente realizar estas práticas, tais como fazer sugestões, dar *feedback* e contribuir para o desenvolvimento de produtos e serviços (Alexander et al., 2018; Kumar & Pansari, 2016; Van Doorn et al. 2010), além da partilha de ideias e de informação (Kumar et al., 2010). Todos estes aspetos de cocriação são derivados de comportamentos (*outcomes*) de *engagement* (Van Doorn et al., 2010).

Alfes et al. (2016) e Malinen e Harju (2017) associam o *engagement* no voluntariado como estando positivamente relacionado com a satisfação e felicidade dos voluntários. Tais fatores fazem com que a intenção de desistir e de abandonar a organização seja menor. Malinen e Harju (2017) indicam ainda que, quando existe *engagement*, há também um maior compromisso com a organização por parte do voluntário. Também Shantz et al. (2016), através de um trabalho quantitativo no Reino Unido, mostram que existe uma relação direta entre *engagement* e a intenção de abandonar a organização, sendo que para as autoras, esta relação é mediada pelo apoio organizacional. Já Vivek et al. (2012) indicam a lealdade e o compromisso como potenciais consequentes do *engagement*, tais sentimentos podem efetivamente estar associados a uma menor taxa de abandono.

Shantz et al. (2014) descobriram que um dos *outcomes* do *engagement* é o número de horas que os voluntários passam a fazer voluntariado. As autoras argumentam que as OSFL que promovam a interação entre voluntários altamente *engaged* com beneficiários, podem aumentar consideravelmente o tempo que seus voluntários decidem dedicar a atividades voluntárias. Além disso, os voluntários aplicam mais energia nos seus trabalhos. Também Vivek et al. (2012) indicam que, quando existe *engagement*, as pessoas tornam-se fisicamente mais envolvidas nas tarefas. Também Alexander et al. (2018) defendem que um *engaged ator* está disposto a investir um conjunto de recursos tais como tempo e trabalho. Também Paço e Agostinho (2012) indicam que os voluntários que demonstram níveis mais altos de satisfação tendem a mostrar níveis mais altos de compromisso com a organização.

3. Estudo Empírico

3.1. Objetivos da Investigação

O principal objetivo deste trabalho é perceber quais são os antecedentes e os resultados do VE. Quando nos referimos a antecedentes do VE, aquilo a que nos propomos responder é: quais são as razões que levam os voluntários a estarem mais envolvidos nas atividades de voluntariado? Relativamente aos resultados do VE, o que procuramos aferir é: quais são os comportamentos praticados pelo voluntário, quando existe uma situação de VE? Nomeadamente, para além da retenção dos voluntários à OSFL, algo crucial para estas organizações, pretende-se perceber o papel do VE como catalisador de cocriação de valor entre as OSFL e a comunidade de indivíduos altamente envolvidos que com estas colaboram. Este trabalho pretende ajudar as OSFL a gerir melhor os seus voluntários e, com isso, fazer com que a sociedade beneficie como um todo, dado que o terceiro setor se apresenta como uma parte importante da sociedade, conseguindo colmatar lacunas deixadas tanto pelo Estado, como pelo setor privado, conforme se discute no ponto seguinte.

3.1.1. Contexto de Investigação

Segundo o Diagnóstico das Organizações não Governamentais em Portugal (Campos, 2015), realizado pela Universidade Católica Portuguesa, por encomenda da Fundação Calouste Gulbenkian, existiam em território nacional, no ano de 2011, 45.543 OSFL.

Em relação ao número de voluntários, segundo dados do INE, de 2019, cujo foco de trabalho foi o Inquérito ao trabalho Voluntário (2018), em Portugal, cerca 571.077 indivíduos com mais de 15 anos participou em, pelo menos, uma atividade de voluntariado formal, correspondendo a cerca de 6,4% da população desta faixa etária. Estima-se que 81,96% do trabalho voluntário formal seja realizado através de organizações da Economia Social. Neste mesmo estudo, foi possível aferir que a taxa de voluntariado das mulheres (51,59%) foi ligeiramente superior à dos homens (48,41%). Em relação à distribuição por faixa etária, entre os indivíduos que realizaram voluntariado, distribuiu-se da seguinte forma: 34,45% estão entre os 15-24 anos, 26,22% entre dos 25-44 anos, 25,30% entre os 45-64 anos e 14,02% com mais de 64 anos. Em termos de número de horas de trabalho

voluntário realizado, foram dedicadas, em média, 34 horas por mês relativo a trabalho voluntário formal (INE, 2019).

Em relação à regularidade com que os voluntários realizam voluntariado, e segundo dados publicados pela Entrajuda (2011), quando questionadas sobre a temática, as organizações respondem que 21,6% colaboram todos os dias, 26% dos seus voluntários colaboram 2 a 3 vezes por semana, 31% uma vez por semana e 21,6% apenas ocasionalmente.

3.2. Metodologia de Investigação

A metodologia adotada para a realização deste trabalho foi uma metodologia mista (Creswell & Clark, 2007), utilizando, inicialmente, uma abordagem qualitativa e, posteriormente, uma abordagem quantitativa, ou seja, aquilo que Creswell (2014) refere como sendo o método sequencial misto exploratório, onde se procede a uma recolha de dados qualitativos (como, por exemplo, a entrevistas de *Focus Group*, como é o caso deste trabalho), que ajudam a construir a recolha de dados quantitativos, sendo que a posterior análise desses mesmos dados resultam numa determinada interpretação do fenómeno em causa. “Um princípio sensato da pesquisa de Marketing é visualizar a pesquisa qualitativa e a quantitativa como complementares e não partes concorrentes do processo de pesquisa” (Malhotra, N. 2011 p 123). Este trabalho tem como fonte de informação dados primários.

3.3. Análise Qualitativa

Pelo facto de a temática se encontrar pouco explorada, iniciamos o trabalho com a adoção de uma metodologia/pesquisa qualitativa. Este tipo de pesquisa é caracterizado por ser não estruturado, sendo primordialmente exploratório, tendo por base uma pequena amostra destinada a fornecer *insight* e compreensão (Malhotra & Birks, 2006). Consideramos que a revisão da literatura pode ser complementada e reforçada com a realização deste trabalho, dado que a pesquisa qualitativa é usualmente utilizada para gerar hipóteses e identificar variáveis, que devem ser incluídas em abordagens quantitativas (Malhotra & Birks, 2006).

3.3.1. Tipo de Método

Para a componente qualitativa do nosso trabalho a técnica que se mostrou mais indicada foi a entrevista com um guião semiestruturado, mais concretamente através de um grupo de

foco. O grupo de foco caracteriza-se por ser um procedimento de pesquisa qualitativa, que utiliza uma abordagem direta (não dissimulada), onde é realizada uma “discussão conduzida por um moderador entre um pequeno grupo de entrevistados de uma maneira não estruturada e natural” (Malhotra & Birks, 2006, p. 160). O principal propósito do *focus group* é obter percepções claras e *insights* sobre as questões de interesse do investigador. Deve ser criado um fórum de debate composto por um grupo de pessoas apropriado à investigação em curso. Os participantes devem sentir-se confortáveis e relaxados para refletir e descrever os seus sentimentos e comportamentos, utilizando a sua própria linguagem (Malhotra & Birks, 2006; Malhotra, 2011). A mais valia desta técnica de pesquisa “está nas profundas descobertas que podem ser obtidas de uma discussão em grupo que flui livremente.” (Malhotra, N. 2011 p 124) e na quantidade de discussões criativas que podem ser geradas (Malhotra & Birks, 2006). Este tipo de pesquisa (*focus group*) caracteriza-se ainda por ser o procedimento qualitativo de pesquisa de Marketing mais importante (Malhotra & Birks, 2006). Malhotra (2011) afirma ainda que, para muitos investigadores, esta técnica é muitas vezes sinónimo de pesquisa qualitativa, visto ser o procedimento de pesquisa qualitativa mais popular.

A escolha da amostra selecionada para o *Focus Group* teve como critério a angariação de voluntários de OSFL portuguesas que demonstrassem ter determinadas características ou atitudes perante a organização, tais como as enunciadas na revisão da literatura no momento da apresentação dos *drivers* e dos *outcomes do VE*. Acreditamos que estes são informantes privilegiados dada a posição e experiência que ocupam na OSFL, sendo apontados como tendo maior conhecimento sobre a temática.

Foi realizado um grupo de foco, com 8 pessoas com idades compreendidas entre os 17 e os 48 anos, residentes na zona do Grande Porto. Verificou-se que 75% dos participantes eram do género feminino (6 participantes) e 25% eram do género masculino (2 participantes). As experiências de voluntariado dos participantes variavam entre os dois e os dez anos, sendo que todos estavam a realizar voluntariado no momento da participação no grupo de foco. A caracterização mais detalhada de cada participante do grupo de discussão é apresentada na tabela que se segue.

Voluntário	Idade	Género	Estado Civil	Qualificação Académica	N.º anos de voluntariado
V1	31	Feminino	Solteira	Mestrado em Psicologia da Educação e do Desenvolvimento	10
V2	39	Feminino	União de Facto	Mestrado em Marketing	7
V3	25	Feminino	Solteira	Mestrado em Ciências da Educação	3
V4	48	Feminino	Casada	12.º ano	7
V5	17	Feminino	Solteira	11.º ano (a frequentar o 12.º ano)	2
V6	24	Feminino	Solteira	12.º ano (a frequentar o 5.º ano do Mestrado Integrado em Psicologia)	7
V7	20	Masculino	Solteiro	12.º ano (a frequentar o 2.º ano do Mestrado Integrado em Engenharia Informática)	5
V8	45	Masculino	Solteiro	Licenciatura em Engenharia Mecânica	3

Quadro 1: Dados Demográficos dos Participantes

De seguida, apresentam-se as questões que serviram de base à realização deste *focus group*.

Dimensão	Questão	Objetivo
	Q1: Porque é que decidiram começar a fazer voluntariado?	"Quebrar o gelo".
Drivers do VE	Q2: Tendo em conta a vossa experiência, que fatores contribuem para existir envolvimento por parte do voluntário na OSFL?	Perceber genericamente quais são os <i>drivers</i> do VE.
	Q3: Que fatores pessoais (idade, estado civil, profissão, situação económica, estilo de vida) ou identitários (valores, interesses, crenças) podem contribuir para que haja um maior envolvimento?	Perceber quais são os <i>drivers</i> do VE ao nível do <i>self engagement</i> .
	Q4: O facto de fazer voluntariado devolve-lhe uma autoimagem positiva de realização pessoal?	Perceber se o <i>self identity</i> é um <i>drivers</i> do VE.
	Q5: O que é que as OSFL podem fazer para que haja um maior envolvimento por parte dos voluntários na organização?	Perceber quais são os <i>drivers</i> do VE que podem ser potenciados pelas OSFL.
Outcomes do VE	Q6: Quando os voluntários estão envolvidos com a OSFL, o que estão dispostos a fazer em benefício desta, para além das funções habituais?	Perceber quais são os comportamentos resultantes da existência de VE.
	Q7: Que valor é criado para a OSFL resultante desse envolvimento por parte do voluntário?	Perceber que comportamentos específicos de cocriação de valor resultam da existência de VE.

Quadro 2: Dimensão, questões e objetivos do grupo de foco

3.3.2. Análise de Dados

Relativamente à primeira questão do grupo de foco **“Q1: Porque é que decidiram começar a fazer voluntariado?”** houve duas respostas que se destacaram, uma ao nível da **gratidão/retribuição para com a vida**:

V4: Eu comecei a fazer voluntariado, porque senti necessidade de, de alguma forma, retribuir à vida aquilo que me tem dado de tão bom.

V2: Eu queria partilhar que concordo muito com esta ideia da gratidão. A vida quando nos corre bem, sentimos que nos dá muito, depois também temos vontade de devolver e sinto isso.

A **recomendação** também se revelou um dos principais fatores para os participantes começarem a praticar voluntariado.

V4: Conheci uma pessoa que naturalmente já o fazia [voluntariado] há algum tempo, que me convidou...

V8: E quando chego há um grande amigo (...) que também faz parte do GASPorto e fui logo a correr contar-lhe o que me tinha acontecido no Caminho [de Santiago] e ele: “ai se gostaste do Caminho então vou-te levar a um sítio de malta que também gosta muito de caminhar” e levou-me ao GASPorto.

V7: ... foi pelo grupo de amigos, eu andava na catequese com eles e eles entraram todos para os escuteiros e [disseram] “oh pá, tu também tens de vir. Aquilo é mesmo fixe”

Em relação à segunda questão colocada, **Q2: Tendo em conta a vossa experiência, que fatores contribuem para existir envolvimento por parte do voluntário na OSFL?**

O facto de os voluntários poderem **contactar diretamente com as populações alvo**, revelou-se um fator importante:

V5: ... ver tanta gente e ver a felicidade com que as crianças ficavam e os agradecimentos próprios deles [dos sem abrigo] a fazerem a muitos voluntários e a mim também que participei [foi isso] que me instigou a participar mais nas noites de partilha.

V8: Acho que, para mim, o voluntariado começou a fazer mais sentido a partir do momento em que eu tive contacto direto com quem eu fazia voluntariado.

V8: ... de estar com alguém e sentir que fizemos algo positivo, ou que podemos deixar algo de nós enquanto pessoa e podermos levar algo da pessoa também, um sorriso que seja, para mim já é um dia ganho e não há nada que pague esse momento é um valor muito difícil de explicar, mas fácil de compreender quando se faz.

Outro fator que se evidenciou com extrema relevância foi a **Identificação com os valores organizacionais**:

V3: ... nunca tinha encontrado aquele sítio em que me identificava a 100% o que acabava por me sentir realizada, mas não totalmente (...) Foi quando encontrei o Movimento Transformers e sim, identifiquei-me totalmente com o propósito

V6: é eu identificar-me com os valores da própria organização. Há organizações que fazem voluntariado e muito válido, mas com as quais eu não me identifico tanto e então eu não me sentiria tão disposta e que me envolvesse.

V8: A primeira coisa que me fez despertar em mim foi esta consciência de que eles [o GASPorto] defendem valores de voluntariado com os quais eu concordo a 100% com aquilo que fazem e da forma como fazem...

O **Sentimento de Comunidade** também se colocou de forma destacada para a maioria dos participantes:

V2: houve um momento na minha vida em que eu conclui que a fazer alguma coisa pela comunidade e por aquilo que acho que não estava bem que era essencial fazê-lo em grupo (...) e que fazê-lo em grupo também ia ajudar bastante e, por isso, acho que foi um click que eu tive aí.

V1:... há um potencial de mudança na motivação muito grande quando nos rodeamos das pessoas certas a fazer o mesmo tipo de trabalho; aí também bate um bocado nessa questão do grupo que tu [V2] falaste que acho que isso também renova a motivação de todos e é super importante.

V2: ... a partir do momento em que eu estava num grupo (...) senti-me muito mais reforçada na minha identidade... As pessoas que gostam de estar em grupo e em comunidade mesmo que não sejam muito extrovertidas, mas que se sentem bem com isso acho que ajuda a existir o envolvimento.

V2: É uma família. E acho que família é uma expressão que é muito usada no voluntariado e que faz sentido. Porque há ali uma grande ligação ...

V8: Sim, há laços que se criam entre voluntários e, as vezes, até mais fortes do que as próprias famílias...

Outro fator considerado pertinente foi a **Atribuição de responsabilidade dentro da OSFL**:

V4: O envolvimento tem a ver com as responsabilidades que temos. À medida que vamos tendo mais responsabilidades no grupo em que estamos inseridos, obriga-nos a estar mais envolvidos... Se tens uma responsabilidade em que só tens de fazer um determinado trabalho que qualquer um faz e que não dão pela tua falta e a coisa funciona... [agora] quando te obrigam a ter certas responsabilidades que é o meu caso, no meu grupo. Não para. É evidente que não para, mas sinto-me cada vez mais envolvida devido às responsabilidades que tenho.

V3: Passei (...) a gerir 22 cidades é claro que o meu tipo de envolvimento foi aumentando cada vez mais. Esse tipo de responsabilidades dadas às pessoas é que as faz envolverem-se mais.

Um dos participantes também expressou que o **Sentimento de imprescindibilidade** dentro da organização era um fator importante para se manter na organização:

V5: O que eu sinto no grupo onde estou, que é o Amor Perfeito, eu no início senti que para me manter, é muito diferente do que vocês sentem. Eu senti um sentimento de utilidade...

V5: Eu sentia-me útil, mesmo sendo a mais nova. Mas eu consegui saber que se eu não estivesse ali a fazer aquele trabalho, aquele trabalho não seria feito. Eu senti que eu consegui fazer alguma coisa para mudar a vida de certas pessoas, pelo menos naquela noite.

Em relação à terceira questão, **“Q3: Que fatores pessoais (idade, estado civil, profissão, situação económica, estilo de vida) ou identitários (valores, interesses, crenças) podem contribuir para que haja um maior envolvimento?”** não existiu um consenso tão claro como nas questões anteriores, no entanto, podemos destacar algumas respostas pertinentes.

Foi novamente referida a **Identificação dos valores organizacionais**:

V6: eu cada vez mais tenho uma postura ativista em relação a algumas áreas e, para eu me envolver nas últimas formas de voluntariado em que eu estive envolvida, tinham valores que estão de acordo com a minha postura ativista, em relação aos fenómenos com que essas organizações lidavam.

Um novo tópico foi apresentado por alguns participantes, ao nível da **Empatia para com o outro**:

V2: ... também uma capacidade de sermos empáticos, ou seja, de olharmos para outra pessoa e sentirmos que nós podíamos ser aquela pessoa...

V1: Eu estive a orientar voluntários da Universidade Católica, alguns com grandes condições financeiras (...) daquilo que eu percebi é que quando conseguimos tocar no coração de alguns deles e quando eles sentem a tal empatia e sentem que poderiam estar no lugar dos outros todos, isso muda.

V6: Uma questão de bondade, olhar para o outro, altruísmo.

Em relação à quarta questão **“Q4: O facto de fazer voluntariado devolve-lhe uma autoimagem positiva de realização pessoal?”** A resposta foi praticamente unânime entre todos os oito participantes:

Todos: Sim.

V8: Eu sinto-me melhor pessoa, quando faço voluntariado.

V2: eu sinto-me orgulhosa ou sinto uma autoimagem melhor com isso... ao fazer a prática do voluntariado acabo por estar a ter uma melhor autoimagem de mim própria ...

V8: Eu vejo o voluntariado como uma auto-cura dos males que a sociedade nos traz... Eu acho que o voluntariado traz uma grande melhoria a nós próprios. Traz um bem-estar. Causa-nos uma paz... O retorno do voluntariado é muito grande...

Foi ainda destacado que quando praticam voluntariado existe um esforço para apresentaram a **melhor versão do “eu”**:

V2: é a nossa versão melhor de nós próprios a querer dar... Eu sinto que quando faço voluntariado (...) eu tento estar no meu melhor nessa altura.

V8: ...quando fazemos voluntariado, eu, pelo menos, estou sempre otimista, estou sempre bem. Tento estar sempre bem.

V2: porque existe a tal, o esforço de sermos a nossa melhor versão quando estamos a ser os voluntários...

Relativamente àquilo que as organizações podem fazer para potenciar o VE, **“Q5: O que é que as OSFL podem fazer para que haja um maior envolvimento por parte dos voluntários na organização?”**

As principais respostas assentaram no facto das OSFL criarem **Atividades extra-voluntariado**:

V3: Essencialmente, promover iniciativas que vão para além do voluntariado ...

V7: ... tem de ser dada importância ao grupo de voluntários (...) nem que seja só “vamos organizar um convívio mensal, vamos jantar em qualquer sítio. Vamos fazer uma saída num domingo à tarde a um parque, passear”.

Também foi novamente referida a importância da **criação de uma Comunidade entre os voluntários**:

V7: acho bastante importante numa organização haver um ambiente social entre os voluntários (...) porque isso cria (...) um sentimento de família entre as pessoas...

V2: Eu concordo muito com o que o Pedro disse. É, no GASPorto falamos muito de cuidar do grupo, é criar, mimar o voluntário, também é muito importante.

Outra resposta com bastante relevância entre os participantes foi a **Demonstração dos Resultados do voluntariado aos próprios voluntários**:

V6: ... acho que uma coisa que podia ajudar é haver uma espécie de um sumário do que é que foi conseguido num determinado período de tempo. (...) perceber o que é que fizemos até agora. O que é que conseguimos.

V3: Eu concordo contigo e nós no Movimento Transformers fazemos muito isso, fazemos upgrades de muitas coisas... ... eles [os mentores] estão mesmo por dentro da nossa dimensão. Por isso, acho que é uma parte importante para eles perceber o que é aquilo.

V3: O que é que se produziu e o que é que eles próprios conseguiram. Foi através deles que nós conseguimos aqueles resultados. Por isso, eles têm de perceber que estão a ser valorizados e que têm muito valor.

É também destacada pelos participantes a **Formação dada pelas OSFL aos voluntários**:

V1: Acho que é muito importante os voluntários terem formação.

V6: Concordo, acho que é importantíssimo, mesmo.

V8: Eu também acho que, dos três locais onde faço voluntariado se eu não tivesse formação, por exemplo, no IPO, eu não conseguia fazer voluntariado lá...

No que toca aos *outcomes* do VE, a primeira questão foi **Q6: Quando os voluntários estão envolvidos com a OSFL, o que estão dispostos a fazer em benefício desta, para além das funções habituais?** Alguns voluntários demonstraram alguma dificuldade em responder. Tal situação parece dever-se ao facto de não haver tarefas definidas em alguns papéis de voluntariado:

V4: Nós já fazemos tanto...

V6: ... não havia uma estrutura muito pensada à partida de, “ok é suposto a tarefa começar ali e acabar acolá” não. O que era preciso fazia-se. Não havia aquele input extra porque o extra já estava previsto.

V7: ... eu no meu caso não consigo definir qual é o limite mínimo nem qual é o limite máximo...

No entanto, outros participantes indicaram que **Despendem mais horas a fazer voluntariado**:

V3: despendemos mais horas, que seguimos caso a caso que, às vezes, não damos tanta atenção a um caso, mas depois com o alongar da tarefa percebemos que é preciso.

Além disso, outro fator que os participantes acreditam que tem influência é na realização de **tarefas extra-role**:

V8: ...no AMA havia lá o caso de uma sala que estava (...) muito feia e (...) os voluntários do AMA dispuseram-se a ir lá a dar um arranjo à sala... Foi algo extra que foi feito a mais do que o voluntariado exigia...

O mesmo participante indicou ainda que os voluntários **realizam mais vezes voluntariado:**

V8: ... já aconteceu uma situação de um pedido de voluntários para acudir num dia em que (...) faltavam voluntários para ir; então eu manifestei disponibilidade... houve também já uma necessidade de fazer o acolhimento de uma família (...) e eu também me ofereci...

Por último, à questão apresentada **Q7: Que valor é criado para a OSFL resultante desse envolvimento por parte do voluntário?** Os participantes afirmaram que pode existir um **Desenvolvimento de novos usos do serviço e desenvolvimento da oferta:**

V3: ... havia duas séniores que estavam isoladas e partilharam connosco que não sabiam ler nem escrever (...) e está (sic) a ter durante a semana um trabalho de buddy, ou seja, isso não era espectável [mas] como tivemos voluntários propusemo-nos a fazer isso ...

V2: pelo menos na nossa experiência do GAS isso inevitavelmente acontece, porque, por exemplo, estou a lembrar de fins de semana que nós chamamos de trabalho (...) e sei que há um fim de semana de trabalho desses, porque alguém era de lá, por isso os voluntários que vão entrando vão inevitavelmente sugerindo ideias e elas são recebidas e dentro do que há de capacidade da organização podem ser acolhidas e postas em prática...

E ainda que existe uma **Angariação de recursos:**

V2: ... um voluntário ou um conjunto de voluntários que gostavam de dançar e criou-se durante vários anos uma angariação de fundos que era o GASDance...

3.3.3. Discussão de Resultados

3.3.3.1. Drivers do Volunteer Engagement

Congruência de Valores

Uma das principais causas apontadas pelos participantes para a existência de *engagement* no voluntariado foi a identificação com os valores da organização. (V6: “é eu identificar-me com os valores da própria organização.”; V8: “... eles defendem valores de voluntariado com os quais eu concordo a 100%”; V1: também encontrei muito sentido (...) com Organizações que tinham valores idênticos aos meus.”). Este antecedente foi já apresentado na revisão da literatura por Penner (2004), que acredita que grande parte dos voluntários seleciona a organização por se identificar e acreditar na sua missão. Este tópico foi abordado tanto em Q2, como em Q3, mostrando-se relevante para os participantes. Na literatura, a este fenómeno dá-se o nome de *Self Congruity*, ou *Value Congruity* (ou seja, auto

congruência, ou congruência de valores), pautando-se por ser uma “comparação mental que os consumidores fazem em relação à semelhança, ou à diferença, entre os valores da organização e o seu próprio conjunto de valores.” (Tuškej, Golob & Podnar, 2013, p. 54). Para Kumar e Nayak (2019), a congruência de valores representa uma motivação psicológica importante para existir *engagement* entre os clientes e as marcas. Também France, Merrilees e Miller (2016), através de um estudo quantitativo, demonstraram que os clientes com um nível mais alto de auto congruência tinham também um nível mais elevado de *engagement*. Esta situação foi igualmente apresentada na revisão da literatura, especificamente em contexto de voluntariado, onde Penner (2004) e Baxter-Tomkins e Wallace (2009) afirmam que a partilha de valores entre organização e voluntário é importante para haver VE. Também foi possível constatar que aquilo que é apresentado na revisão da literatura por Shantz et al. (2016) e por Wilson e Musick (1999), quando referem que a prática de voluntariado possibilita que os voluntários demonstrem o seu verdadeiro “eu”, permitindo-lhes serem autênticos, expressando a sua verdadeira identidade e os seus valores, não só se confirma como se reforça. Através do grupo de foco foi possível verificar que os voluntários não só tentam mostrar o seu verdadeiro “eu”, mas procuram apresentar a sua melhor versão do “eu”, quando estão a fazer voluntariado. (V2: “é a nossa versão melhor de nós próprios”; V8: “quando fazemos voluntariado, eu, pelo menos, estou sempre otimista, estou sempre bem. Tento estar sempre bem.”; V2: “porque existe (...) o esforço de sermos a nossa melhor versão quando estamos a ser os voluntários”. Tal como William Kahn (1990) apresentou, o *personal engagement* (isto é, o *engagement* pessoal) é pautado por ser a forma como os indivíduos expressão o *self* (“eu”) preferido. O mesmo autor faz a ligação entre o “eu” preferido e a coadunação entre os valores do indivíduo e da organização, afirmando que “é difícil para as pessoas envolverem-se pessoalmente (*engage personally*) em processos de trabalho quando o propósito da organização não se ajusta aos valores pessoais” (Kahn, 1990, p. 716). Hsieh e Chang (2016) afirmam ainda que quando existem condições para os indivíduos exporem o seu verdadeiro “eu”, aumenta a propensão para se estar mais envolvido no trabalho realizado.

Sentimento de Comunidade

A possibilidade dada aos voluntários para desenvolverem relações interpessoais foi algo que se mostrou bastante importante para os participantes, no que diz respeito às questões

relacionais com os *Drivers* do VE (Q2 e Q5). Para Hsieh e Chang (2016), indivíduos com confiança nas relações interpessoais dentro de uma organização estão mais propensos a estarem envolvidos com o trabalho. Mas este trabalho qualitativo ajudou a demonstrar que esta relação não só é importante entre voluntários, mas também na relação entre voluntários e aqueles a quem é prestado apoio. Na relação entre voluntários, mostrou-se ser importante a realização de atividades extra-voluntariado entre voluntários (V7: tem de ser dada importância ao grupo de voluntários (...) nem que seja só “vamos organizar um convívio mensal, vamos jantar em qualquer sítio. Vamos fazer uma saída num domingo à tarde a um parque, passear.”). No entanto, o *Focus Group* revelou algo novo: o sentimento vai para além de uma simples relação interpessoal, dado que os participantes veem os seus pares como elementos da mesma comunidade (V1: “há um potencial de mudança na motivação muito grande quando nos rodeamos das pessoas certas”; V2: “As pessoas que gostam de estar em grupo e em comunidade. Mesmo que não sejam muito extrovertidas, mas que se sentem bem com isso acho que ajuda a existir o envolvimento”; V7: “acho bastante importante numa organização haver um ambiente social entre os voluntários ... um sentimento de família entre as pessoas.”), sendo que alguns consideraram até os seus pares mais importantes que as suas próprias famílias. (V8: “Sim, há laços que se criam entre voluntários e, as vezes, até mais fortes do que as próprias famílias”). Na teoria da auto-determinação (*self-determination theory*), desenvolvida por Deci e Ryan (1980), que postula a importância de estarem satisfeitas três necessidades psicológicas para existir *engagement* na realização de determinada atividade (Hsieh & Chang, 2016), um dos pilares é o sentimento de relacionamento percebido (*Perceived Relatedness*). Para Baumeister e Leary (1995) o sentimento de pertença é extremamente importante. Os autores argumentam que a *Relatedness* se caracteriza pela necessidade que alguém tem de se sentir conectado com outrem. Hsieh e Chang (2016) acrescentam que este sentimento de pertença se pauta pela necessidade de fazer parte de um grupo. Estes mesmos investigadores, no contexto de *brand co-creation*, descobriram que as tarefas realizadas em grupo, onde os participantes percecionavam sentimento de pertença, facilitava a existência de CE. A crença de que irão receber benefícios sociais, tais como o sentimento de pertença, faz com que determinado indivíduo participe ativamente na cocriação de valor. Sawhney, Verona e Prandelli (2005) demonstram também que podem ser criadas plataformas onde as comunidades prosperem, servindo de veículo para o CE. Na mesma linha de pensamento, Fernandes e Remelhe

(2016) acrescentam que ao criarem ferramentas que promovam interações entre os membros, as organizações podem gerir comportamentos de *engagement* (Fernandes & Remelhe, 2016), além de que perceber o CE nas comunidades da marca pode ser vantajoso para os gestores criarem marcas fortes (Kumar & Nayak, 2019).

Perceção de Autonomia

A atribuição de responsabilidade dentro da organização e a autonomia de cada voluntário também se mostraram importantes para os participantes relativamente a Q2 (V4: “sinto-me cada vez mais envolvida devido às responsabilidades que tenho.”). Esta questão está relacionada com outro pilar da teoria da auto determinação de Deci e Ryan (1980), que sustenta que para existir *engagement* na realização de determinada tarefa, a autonomia sentida pelo executante é imprescindível. Deci e Ryan (1987) confrontaram o apoio à autonomia com o controlo de comportamentos e concluíram que o suporte à autonomia é preferencial, dado estar associado a uma maior motivação intrínseca (que diz respeito ao *engagement* nas tarefas que as pessoas consideram interessantes e que, por sua vez, promove o crescimento (Deci & Ryan, 2000)), a um maior interesse, a mais auto estima e a mais confiança. A autonomia implica o suporte psicológico nas ações de alguém (Deci & Ryan, 1987). Também Demerouti, Bakker, Nachreiner e Schaufeli (2001) no modelo *Job Demands-Resources* associam o controlo à existência de *disengagement* no trabalho. Hsieh e Chang (2016) acrescentam que quando uma pessoa completa atividades do seu interesse pessoal, ou atividades que estão alinhadas com os seus valores pessoais, o nível de autonomia percebida é alto. Quando tal acontece, é provável que o indivíduo esteja envolvido nas tarefas. As organizações podem facilitar a autonomia percebida ao suportarem os processos de interação (Hsieh & Chang, 2016). Como já foi apresentado na revisão da literatura, Gagné (2003) provou que, em contextos de voluntariado, a orientação para a autonomia está positivamente relacionada com *engagement* psicológico sentido. Já Jaakkola e Alexander (2014) falam-nos sobre como é importante empoderar os atores e como tal situação contribui para a organização. Também Kumar e Pansari (2016) afirmam que um colaborador (no nosso trabalho, um voluntário) empoderado está numa melhor posição para entregar um valor superior aos clientes, no nosso exemplo, aos beneficiários do trabalho voluntário. Este tema está naturalmente relacionado com a autonomia transmitida da organização para o voluntário.

Percepção de Competência

O suporte a nível psicológico, que se entende pela valorização do voluntário, onde se mostra apreço pelo esforço realizado (Boezeman & Ellemers, 2007), foi algo também referido como um fator importante. (V2: “...mimar o voluntário também é muito importante.” ou V3: “... eles [os voluntários] têm de perceber que estão a ser valorizados e que têm muito valor.”). Outro fator que os participantes afirmam ser passível de ser trabalhado pelas OSFL, em resposta a Q5, e que consideram que tem influência no VE como um *driver* do mesmo, é a demonstração dos resultados do voluntariado aos voluntários, nomeadamente o que se conseguiu com o contributo dos voluntários (V6: “... quantas pessoas é que no último ano conseguimos ajudar, quantas refeições é que distribuímos.”). Estas questões podem ser, então, sistematizadas em dois tópicos chave, o *feedback* ao voluntário e a percepção de competência. Citando Fischer (1978), Hsieh e Chang (2016) referem que a sensação de competência deriva da interação entre o indivíduo e o contexto que o rodeia. Como tal, um ambiente que encoraja atitudes e comportamentos associados à confiança no desempenho de uma dada tarefa pode resultar na percepção de competência pessoal. Esta percepção pode ser transmitida, por exemplo, através do *feedback* dado pela OSFL ao voluntário, bem como o dos beneficiários para os voluntários. Quando estes contactam diretamente com as populações alvo, podem constatar o trabalho realizado e, caso seja positivo, isso traz-lhes um sentimento de competência em relação à função. Esta percepção foi, de facto, transmitida pelos participantes do grupo de foco, que afirmaram que no trabalho voluntário realizado constataam junto das populações que estão efetivamente a fazer um trabalho positivo e diferenciador em prol da sociedade (V5: “os agradecimentos próprios deles [dos sem abrigo] a fazerem a muitos voluntários e a mim também que participei [foi isso] que me instigou a participar mais nas noites de partilha”. V8: “sentir que fizemos algo positivo (...) não há nada que pague esse momento é um valor muito difícil de explicar, mas fácil de compreender quando se faz.”), ou seja, participantes ativos irão provavelmente sentir-se mais competentes e eficientes (Hsieh & Chang, 2016). Estas duas temáticas (*feedback* e percepção de competência) podem ser encontradas na literatura em abordagens anteriores. A competência percebida é o último pilar da teoria da auto - determinação de Deci e Ryan (1980). Esta teoria define a necessidade de competência como o sentimento de controlarmos aquilo que nos rodeia e o

desenvolvimento de novas *skills* (Van den Broeck, Ferris, Chang & Rosen, 2016). Deci e Ryan (2000) referem que determinados comportamentos, tais como a transmissão de *feedback* positivo leva a um sentimento de competência, que como consequência faz aumentar a motivação intrínseca de cada indivíduo. Também Demerouti et al. (2001), no modelo *Job Demands-Resources*, associam o *feedback* transmitido e o suporte organizacional à existência de *engagement*. No trabalho quantitativo desenvolvido por Hsieh e Chang (2016), no âmbito de cocriação de valor, descobriram também que a perceção de competência está positivamente associada ao *engagement*.

3.3.3.2. *Outcomes do Volunteer Engagement*

Intenção de Recomendar a OSFL e recrutar Voluntários

Em relação aos resultados do VE, foi perceptível que a maioria dos participantes começou a praticar voluntariado, ou constata que os voluntários que orienta começam a praticar voluntariado (Q1), devido a recomendação de amigos e/ou de conhecidos (V4: “Conheci uma pessoa que naturalmente já o fazia [voluntariado] há algum tempo que me convidou”; V8: “fui logo a correr contar-lhe o que me tinha acontecido (...) e [esse amigo] levou-me ao GASPorto.”; V7: “foi pelo grupo de amigos (...) eles entraram todos para os escuteiros e [disseram] “oh pá, tu também tens de vir. Aquilo é mesmo fixe”).

Este consequente pode ser caracterizado por duas vertentes distintas: a primeira, é o facto de os voluntários recomendarem a organização; a segunda é a angariação de novos recursos, neste caso, de novos voluntários para a organização. Kumar et al. (2010) defendem, de facto, que uma das componentes do valor do CE são as recomendações que um cliente atual faz de determinada organização a novos clientes. Assim, os clientes podem trazer novos clientes para a organização. Também Kumar e Nayak (2019) defendem que clientes com níveis elevados de *engagement* são mais propensos a recomendar a organização. Como já foi apresentado, Jaakkola e Alexander (2014) apresentam o comportamento influenciador e o comportamento mobilizador como consequentes do CE. O primeiro comportamento caracteriza-se por influenciar as perceções de outros perante a organização, através de WOM, por exemplo. O segundo, pauta-se por conseguir angariar recursos para a organização, onde está incluída, naturalmente, a angariação de novos voluntários.

Desenvolvimento da Oferta e dos Serviços

France et al. (2016) afirmam que apesar de existir, de uma forma conceptual, suporte na literatura que defenda que o cliente tem potencial para afetar diretamente o valor da marca, poucos estudos empíricos mediram este fenómeno. Num contexto de voluntariado acreditamos que, até à data, nenhum outro estudo se tenha ainda debruçado na análise empírica os comportamentos de cocriação de valor que existem entre voluntário e OSFL.

Fernandes e Remelhe (2016) afirmam que o CE tem um papel extremamente importante ao motivar os clientes a envolverem-se em atividades de cocriação de valor. Os mesmos autores afirmam que uma consequência importante do empoderamento do consumidor (*driver supra* apresentado do VE) é um maior desejo de se envolver no processo de cocriação de valor. Também a congruência de valores apresentado neste trabalho como um *driver* do VE é considerando um antecedente da cocriação entre o cliente e a marca (France, Merrilees & Miller, 2015).

Em relação a Q6, foi referido por alguns participantes que desempenham determinadas tarefas que não estão previstas no seu papel de voluntário. Ahearne, Bhattacharya e Gruen (2005) definem este tipo de ações como tarefas *extra-role* (ou seja, para além do expectável), que acontecem quando alguém se identifica fortemente com a organização e tende a concentrar-se em tarefas que beneficiam toda a organização e não em comportamentos egoístas e do seu próprio interesse.

Jaakkola e Alexander (2014) descrevem este comportamento como “*augmenting behavior*” pois, como o nome indica, aumenta diretamente a oferta por parte da organização.

Em resposta a Q7, os participantes confirmaram o que está espelhado na revisão da literatura, ou seja, que elevados níveis de VE contribuem tanto para o desenvolvimento de novos usos do serviço pelos voluntários (V2: “estou a lembrar-me de fins de semana que nós chamamos de trabalho (...) sei que há um fim de semana de trabalho desses [que foi criado], porque alguém era de lá...”) e no alargamento da oferta (V3: “isso não era expectável [mas] como tivemos voluntários propusemo-nos a fazer isso”). A literatura refere que esse codesenvolvimento dos serviços e da oferta acontece através da realização de sugestões, *feedback* (Alexander et al., 2018; Kumar & Pansari, 2016; Van Doorn et al. 2010) e da partilha de ideias e de informação (Kumar et al., 2010). Kumar e Pansari (2016) afirmam que o conhecimento do cliente é alcançado quando um cliente atual está

ativamente envolvido em melhorar os serviços, ao fornecer *feedback* e sugestões. Esse *feedback* do cliente não só identifica as áreas que precisam de ser melhoradas, mas também ajuda a fornecer sugestões e soluções para futuras atualizações e modificações sendo que os *insights* dos clientes também oferecem novas ideias para produtos e serviços completamente novos (Kumar & Bhagwat, 2010). France et al. (2016) afirmam ainda que “quando um cliente se sente apaixonado e imerso por uma marca, é expectável que o nível de valor percebido para com a marca aumente. Quanto maior o CE, mais provável é que os clientes entreguem valor para (e criem valor com) a marca.” (France et al., 2016, p. 127).

Lealdade e Comprometimento à OSFL

Apesar de não ter sido explicitamente referido no trabalho qualitativo realizado acerca da retenção dos voluntários, o facto dos voluntários já o serem há bastantes anos (as experiências de voluntariado variam entre os dois e os onze anos, sendo que a participante que faz voluntariado há dois anos tem apenas 17 anos de idade) aliado ao facto de cinco dos oito participantes nunca terem mudado de organização na qual fazem voluntariado, podemos inferir que a retenção também é um consequente do VE. Além disso, o facto de os participantes se considerarem imprescindíveis e dificilmente dispensáveis (V5: “se eu não estivesse ali a fazer aquele trabalho, aquele trabalho não seria feito.”) o que pressupõe que se mantenham na OSFL, suporta esta teoria. A literatura defende também que, efetivamente, a retenção e a (não) intenção de abandonar a organização são um dos principais resultados do VE. Shantz et al. (2016) num trabalho realizado em contexto de *work engagement* descobriram que há uma relação inversa entre *engagement* e a intenção de abandonar a organização. Em contexto de voluntariado tanto Alfes et al. (2016) como Malinen e Harju (2017) associam também o VE a uma menor intenção de desistir e de abandonar a organização.

3.4. Análise Quantitativa

3.4.1. Modelo Conceptual e Hipóteses de Investigação

Através da revisão da literatura, assim como pela informação extraída do grupo de foco, foi possível identificar e seleccionar os antecedentes e os resultados do VE que serão considerados no modelo de investigação proposto (**Figura 1**).

Quanto às razões que levam os voluntários a estarem mais envolvidos nas atividades de voluntariado, estas podem dever-se a diferentes fatores, tais como os valores do próprio voluntário, o sentimento de pertença a uma comunidade por parte deste mesmo ator, a uma maior autonomia transmitida por parte da OSFL para com o voluntário, ou a percepção de competência que este sente face ao seu trabalho. Todos estes fatores são de natureza psicológica, ou percepções sentidas pelo voluntário.

Relativamente a comportamentos praticados pelo voluntário como resultado do VE, estes podem pautar-se não só pela permanência na OSFL, mas também pela intenção de recomendar e angariar novos voluntários para a OSFL, pelo desenvolvimento de novos serviços ou de uma oferta mais ampla dos mesmos, comportamentos que vão para além da estrita função de voluntário e, logo, configuram a cocriação de valor adicional para as OSFL.

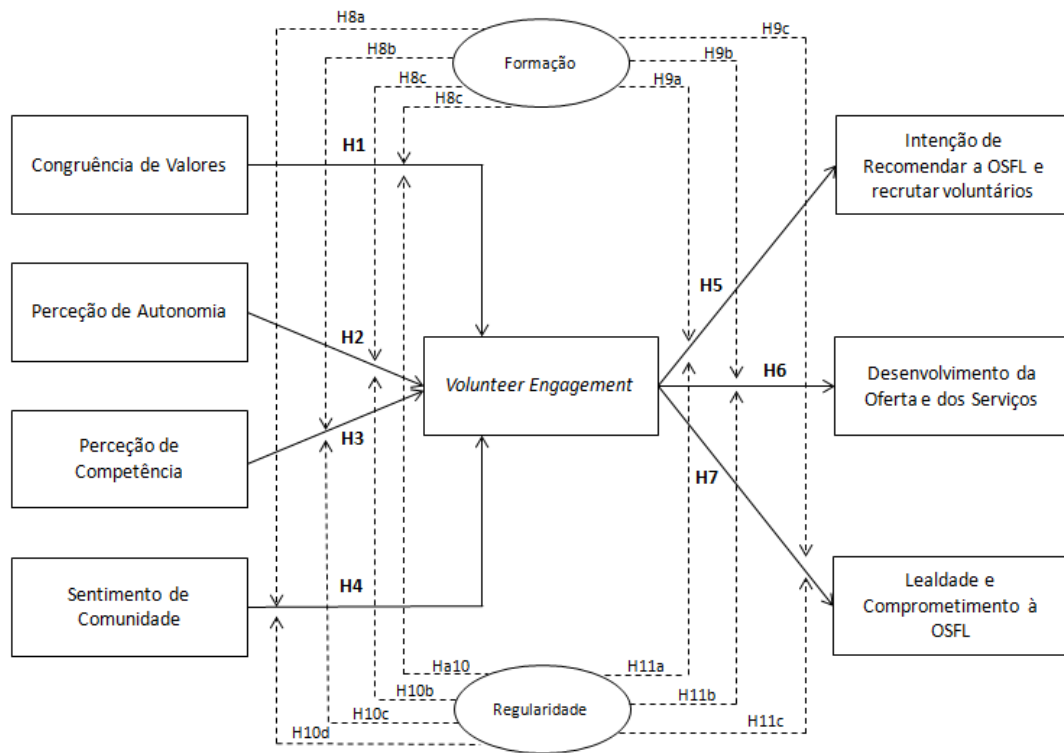


Figura 1: Modelo de Investigação Conceptual

São agora apresentadas as hipóteses de investigação do presente trabalho.

Tal como foi possível constatar, tanto através na revisão da literatura, como pela informação extraída do grupo de foco, quando existe uma relação de concordância entre os

valores de determinado indivíduo, enquanto voluntário, e os valores da OSFL onde esse mesmo indivíduo realiza o seu trabalho voluntário, há uma maior propensão para existir *engagement*. Por essa razão, propõe-se a seguinte hipótese:

H1: a identificação por parte do voluntário com os valores da OSFL tem um efeito direto e positivo no VE.

Tal como indicado anteriormente, investigadores que se debruçaram sobre a orientação para a autonomia (Gagné, 2003) e para o empoderamento dos indivíduos (Jaakkola & Alexander, 2014; Kumar & Pansari, 2016) consideram que tais ações contribuem tanto para a existência de um maior *engagement* no voluntário, como para um maior contributo para com a organização. Por esta razão, postulamos:

H2: o nível de autonomia percebida pelos voluntários tem um efeito direto e positivo no VE.

Tal como foi afirmado por um dos voluntários no grupo de foco V3: “... eles [os voluntários] têm de perceber que estão a ser valorizados e que têm muito valor”). Esta ideia vai ao encontro de Deci e Ryan (1980), que na teoria da auto determinação defendem que um dos pilares é a competência percebida. Como defendido anteriormente, tal perceção de competência pode ser uma relação entre OSFL e voluntário, ou mesmo entre beneficiário e voluntário, como indicado por um dos participantes, V8: “sentir que fizemos algo positivo (...) não há nada que pague esse momento é um valor muito difícil de explicar, mas fácil de compreender quando se faz.” Por esta razão apresentamos a seguinte hipótese:

H3: a perceção de competência dos voluntários tem um efeito direto e positivo no VE.

Quando determinado voluntário experiencia um sentimento de comunidade com os demais voluntários, existe uma maior propensão para este se envolver no voluntariado. Tal é defendido por Hsieh e Chang (2016), como foi apresentado na discussão dos resultados do grupo de foco, sendo também um argumento avançado pelos participantes desse mesmo grupo. Assim, apresentamos:

H4: a existência de um sentimento de comunidade entre voluntários tem um efeito direto e positivo no VE.

No estudo recente desenvolvido por Kumar e Nayak (2019), os autores defendem que indivíduos com elevados níveis de *engagement* têm mais propensão a recomendar a organização. Também Jaakkola e Alexander (2014) apresentam, como consequência da existência de *engagement*, que os atores têm determinados comportamentos perante indivíduos externos à organização, tais como influenciar e mobilizar essas pessoas pautando-se por ser cocriadores de valor. No contexto do nosso trabalho, esses comportamentos pautam-se por recomendar a OSFL a eventuais futuros voluntários, e por essa razão postulamos que:

H5: o VE tem um efeito direto e positivo na intenção de recomendar a OSFL pelos voluntários.

Apresentamos agora como hipótese outro comportamento de cocriação de valor que pode existir entre os voluntários e a OSFL. Tal pode acontecer tanto através do desenvolvimento da oferta, como através dos serviços prestados. Exemplos disso são, nomeadamente, através de uma maior abrangência dos beneficiários, através de uma maior expansão dos serviços prestados, ou através de tarefas *extra-role* realizadas pelos voluntários. Propõe-se então, por fim, a seguinte hipótese:

H6: O VE tem um efeito direto e positivo no desenvolvimento da oferta e dos serviços da OSFL, por parte dos voluntários.

Através da literatura existente é possível constatar que existe um efeito positivo na lealdade e no comprometimento dos voluntários, quando existe VE. Assim defendem Alfes et al. (2016) e Malinen e Harju (2017), ao estabelecerem uma relação inversa entre *engagement* e a intenção de abandonar a organização. Neste sentido, apresentamos a seguinte hipótese:

H7: o VE tem um efeito direto e positivo na lealdade e no comprometimento dos voluntários à OSFL.

Num trabalho que relaciona a satisfação da formação recebida, o *engagement* e intenção de abandonar a organização, Memon, Salleh e Baharom (2016) concluíram que a satisfação da

formação está relacionada de uma forma significativa e positiva com o nível de *engagement* e negativamente relacionada com a intenção de abandonar a organização. Também Fletcher (2016) indica que a percepção positiva da formação levará a uma melhor *performance* por via do *engagement*. Landy (1985) define a formação como “um conjunto de atividades planejadas por parte da organização para aumentar as *skills* e o conhecimento no trabalho ou para modificar atitudes e comportamentos sociais dos seus membros através de meios consistentes com os objetivos da organização e os requisitos do trabalho” (Landy, 1985, p. 306). Segundo a definição apresentada, a formação pode e deve servir como um veículo por parte da OSFL para ajustar os valores dos voluntários aos da organização. Por esta razão propomos as seguintes hipóteses:

H8: A formação tem um efeito moderador na relação entre o VE e (a) a identificação por parte do voluntário com os valores da OSFL, (b) o nível de autonomia percebida pelos voluntários, (c) a percepção de competência dos voluntários, e (d) a existência de um sentimento de comunidade entre voluntários.

H9: A formação tem um efeito moderador na relação entre o VE e (a) a intenção de recomendar a OSFL pelos voluntários, (b) o desenvolvimento da oferta e dos serviços da OSFL por parte dos voluntários e (c) a lealdade e o comprometimento dos voluntários à OSFL.

Fernandes e Remelhe (2016), num estudo sobre *engagement* e cocriação de valor, afirmam que “os utilizadores mais predispostos a se envolverem [no processo de cocriação de valor] irão participar mais o que poderá gerar um nível mais alto de *engagement*” (p. 321), sendo algo anteriormente descrito por Brodie et al. (2011) como *feedback loops over time*, onde existe uma dinâmica circular entre *engagement* e cocriação de valor. Os mesmos autores corroboram ainda a ideia de que quanto mais *engaged* o indivíduo está, mais participativo será.

Tal situação também foi abordada no grupo de foco, onde os voluntários participantes consideraram que antecedentes, VE e resultados do VE são algo circular e dinâmico (V7: “... quanto mais vou fazendo [voluntariado] (...) mais energia vou ter para fazer mais voluntariado, portanto aquele esquema que está ali no quadro [antecedentes -> envolvimento -> consequências] ... V2: “Devia ser circular”. V7: “... a minha motivação

inicial para me envolver no voluntariado, esse voluntariado vai ter consequência que me vão motivar ainda mais e que me vão levar a fazer mais voluntariado...”). Também Fehrer, Woratschek, Germelmann e Brodie (2018) sugerem que a relação do *engagement* com os seus antecedentes e consequentes pode não ser linear, ideia que vai ao encontro do que foi *supra* apresentado. Dado que os resultados do VE são atitudes comportamentais e, como indicado por Jaakkola e Alexander (2014) os comportamentos resultantes de *engagement* inevitavelmente afetam a cocriação de valor apresentamos as hipóteses seguintes:

H10: A regularidade da prática de voluntariado tem um efeito moderador na relação entre o VE e (a) a identificação por parte do voluntário com os valores da OSFL, (b) o nível de autonomia percebida pelos voluntários, (c) a percepção de competência dos voluntários, e (d) a existência de um sentimento de comunidade entre voluntários.

H11: A regularidade da prática de voluntariado tem um efeito moderador na relação entre o VE e (a) a intenção de recomendar a OSFL pelos voluntários, (b) o desenvolvimento da oferta e dos serviços da OSFL por parte dos voluntários e (c) a lealdade e o comprometimento dos voluntários à OSFL.

3.4.2. Tipo de método

Para a vertente quantitativa deste trabalho, uma vez que o objetivo é testar hipóteses específicas, examinar relações, onde o processo de pesquisa é formal e estruturado e a amostra é grande e representativa (Malhotra, 2011), optou-se pelo método de inquérito por questionário. O inquérito foi administrado *online*, dadas as mais-valias apresentadas, nomeadamente, em termos de rapidez de obtenção de resposta, o baixo custo associado e a facilidade em contactar os públicos-alvo (Malhotra & Birks, 2006). No entanto, com este método o investigador não tem qualquer controlo ou influência no momento do preenchimento do inquérito. No caso específico deste trabalho, realizou-se um questionário estruturado de questões fechadas, tendo como principais vantagens o facto de ser simples de administrar, além dos dados obtidos serem consistentes, graças ao número limitado de respostas a que era possível responder. Além disso, com a adoção deste método, a tarefa de codificação, análise e interpretação dos dados torna-se consideravelmente mais simples (Malhotra & Birks, 2006).

O presente estudo tem, numa fase inicial, uma análise descritiva dos dados. De seguida, é realizada uma análise fatorial, através de um Modelo de Equações Estruturais, para validação das hipóteses do modelo apresentado, com recurso ao *software* SmartPLS.

3.4.2.1. Construção do questionário

O questionário deste trabalho iniciava-se com uma breve explicação e enquadramento onde se destacava a temática, o âmbito e quem eram os destinatários do mesmo. Era ainda clarificado que o questionário era de carácter anónimo e que apenas seria utilizado para fins académicos. Foi ainda esclarecida a duração do mesmo - 5 minutos - pois foi o tempo que se mostrou adequado no momento da realização do pré-teste. Era ainda apresentado o *email* institucional da faculdade, para o caso de ser necessário disponibilizar mais alguma informação ou esclarecer alguma dúvida. O questionário era composto por um total de 32 perguntas. Todas as respostas eram de carácter obrigatório, à exceção da questão da regularidade com que os voluntários recebiam formação da OSFL “Se sim, com que regularidade?”, pois apenas fazia sentido ser respondida caso os voluntários recebessem, de facto, formação. O questionário encontrava-se dividido em cinco grupos diferentes. Os primeiros três grupos eram referentes aos *drivers*, ao VE, e ao *outcomes* do VE, respetivamente. No primeiro destes três grupos, foi solicitado que os voluntários tivessem em consideração a organização na qual faziam voluntariado. Era ainda indicado que, caso fizessem voluntariado em mais do que uma organização, considerassem aquela com que mais se identificavam. Era solicitado que os voluntários apresentassem o seu grau de concordância com as questões, segundo a Escala de Likert de 7 pontos, onde 1 se referia a “Discordo Totalmente” e 7 a “Concordo Totalmente”. Esta escala foi também utilizada para os grupos dois e três. As questões referentes às variáveis relativas aos *drivers* do VE foram apresentadas de forma aleatória. As variáveis em questão são a congruência de valores, a perceção de autonomia, a perceção de competência e o sentimento de comunidade. No segundo grupo, referente ao VE, foi usada exatamente o mesmo critério já explicada para o primeiro grupo, com a ligeira diferença de se solicitar ao respondente que tivesse em consideração o seu voluntariado em vez de ter em consideração a organização na qual faz voluntariado. Para este grupo, foi utilizada a escala validada na literatura de Dwivedi (2015) adaptando naturalmente ao contexto do voluntariado. No grupo três, respeitante aos *outcomes* do VE era novamente solicitado, que pensassem na

organização na qual fazem voluntariado. As questões referentes aos *outcomes* foram apresentadas de forma aleatória. Neste terceiro grupo, as variáveis em questão eram a intenção de recomendar a OSFL e recrutar voluntários, o desenvolvimento da oferta e dos serviços e a lealdade e o comprometimento com a OSFL. No **Quadro 3** podem ser visualizadas todas as questões *supra* referidas.

Dimensão	Variável	Itens	Fontes
<i>Drivers do VE</i>	<i>Congruência de Valores</i>	Q13: Consigo identificar-me com a minha Organização. (VAL1) Q1: Em muitos aspetos, a imagem da minha Organização corresponde à minha auto-imagem. (VAL2) Q9: Considero que a minha Organização me ajuda a tornar no tipo de pessoa que eu quero ser. (VAL3) Q6: A minha Organização reflete quem eu sou. (VAL4)	Hsieh e Chang (2016); Kumar e Nayak (2019)
	<i>Perceção de Autonomia</i>	Q2: Sinto-me livre de expressar as minhas ideias e as minhas opiniões no voluntariado. (AUT1) Q8: Sinto que posso ser eu próprio(a) no meu trabalho como voluntário. (AUT2) Q11: O meu trabalho de voluntariado dá-me liberdade para fazer o que efetivamente quero. (AUT3)	Hsieh e Chang (2016); Van den Broeck, Vansteenkiste, De Witte, Soenens & Lens (2010)
	<i>Perceção de Competência</i>	Q5: Sinto que desempenho bem as minhas funções enquanto voluntário(a). (COM1) Q12: Sinto-me competente enquanto voluntário(a). (COM2) Q7: Tenho a sensação que posso até fazer as tarefas mais complexas no voluntariado. (COM3)	Hsieh e Chang (2016); Van den Broeck et al. (2010)
	<i>Sentimento de Comunidade</i>	Q4: Algumas pessoas com as quais faço voluntariado são meus amigos/minhas amigas chegado(a)s. (SENT1) Q3: No voluntariado, eu faço parte de uma comunidade. (SENT2) Q10: Sinto-me conectado/ligado aos outros voluntários da minha organização. (SENT3)	Hsieh e Chang (2016); Van den Broeck et al. (2010)
	<i>Volunteer Engagement</i>	Q14: No meu voluntariado sinto-me cheio(a) de energia. (VE1) Q15: Sinto entusiasmo com o meu trabalho voluntário. (VE2) Q16: O tempo voa quando estou a fazer voluntariado. (VE3)	Dwivedi (2015) - adaptado de Schaufeli, Bakker & Salanova (2006)
<i>Outcomes do VE</i>	<i>Intenção de recomendar a OSFL e recrutar voluntários</i>	Q22: Partilho informação sobre a minha Organização com a minha família e com os meus amigos. (REC1) Q20: Encorajo a minha família e os meus amigos a virem para a minha Organização. (REC2) Q24: Tenho orgulho eu dizer aos outros que faço parte da minha Organização. (REC3)	France et al. (2016); Harrison-Walker (2001); Yi e Gong (2013)

Outcomes do VE	<i>Desenvolvimento da Oferta e dos Serviços</i>	Q18: Se tiver uma ideia de como melhorar o serviço prestado no voluntariado, irei avisar a minha Organização. (DES1) Q25: Dou sugestões para melhorar a <i>performance</i> da minha Organização. (DES2) Q21: Dou sugestões para a Organização desenvolver novos serviços a prestar no voluntariado. (DES3)	Kumar e Pansari (2016); Yi e Gong (2013)
	<i>Lealdade e Comprometimento à OSFL</i>	Q17: Tenciono manter-me comprometido ao meu voluntariado nesta Organização no futuro. (LEAL1) Q23: Continuarei a dar apoio à Organização de voluntariado. (LEAL2) Q19: Vejo-me como um membro leal da Organização. (LEAL3)	Jahn e Kunz (2012) - adaptado de Johnson, Herrmann e Huber (2006)

Quadro 3: Dimensão, Variável, Itens e Fontes do questionário

Nos dois últimos grupos, os voluntários eram indagados sobre a duração e regularidade com que faziam voluntariado e se na OSFL na qual estavam integrados lhes era fornecida formação (grupo 5). No grupo 6, os voluntários eram questionados acerca da idade e do género.

3.4.2.2. População alvo e amostra

Para obtermos a nossa amostra, é essencial definirmos a população alvo de estudo. Esta população possui a informação que o investigador procura (Malhotra & Birks, 2006), sendo a amostra uma parte da população alvo. É a partir dos resultados dessa amostra que o investigador utiliza inferências estatísticas face à população alvo (Creswell & Clark, 2007). Tal como foi apresentado anteriormente, os últimos dados, a nível nacional, indicavam que existiam, em Portugal, 571.077 indivíduos a praticar voluntariado formal (INE, 2019), sendo, por conseguinte, esta a população alvo deste trabalho. Para um nível de confiança de 95% com uma margem de erro de 5%, e dado o tamanho da nossa população, o valor mínimo da amostra deveria ser de 384 respostas³. Já Hair, Black, Babin e Anderson (2014) definem que o tamanho da amostra nunca deve ser inferior a 50 observações e, preferencialmente, sempre superior a 100 observações. Estes autores indicam ainda que, como regra geral, deve existir o mínimo de 5 respostas por cada questão/*item* e que, ainda mais aceitável, será uma proporção de 10 respostas por questão/*item*. Aplicando ao

³ Ver calculadora amostral (exemplo: <https://www.surveysystem.com/sscalc.htm>)

presente estudo, o questionário apresenta um total de 25 questões e, por conseguinte, o valor aceitável seria de 250 respostas.

3.4.2.3. Recolha de Dados

O questionário foi disseminado através da ferramenta *Google Docs*, maioritariamente através do *email* institucional e através do *Facebook* de OSFL portuguesas. Verificou-se, no entanto, que através da rede social *Facebook* a resposta e a aceitação por parte das OSFL para divulgar o questionário junto dos voluntários foi consideravelmente superior. A pesquisa das OSFL realizou-se inicialmente através dos membros integrantes da Rede Social do Porto - CLAS Porto; posteriormente recorreu-se à Plataforma das ONGD para identificar mais Organizações para a divulgação do questionário. Outro elemento importante foi o conhecimento e *networking* dos autores deste trabalho que ajudaram à divulgação por um número maior de OSFL portuguesas. O presente questionário esteve disponível do dia 16 de maio até ao dia 3 de junho de 2019, tendo reunido, um total de 484 respostas, tendo sido excluídas 34 respostas, perfazendo um total de 450 respostas válidas. As 34 respostas excluídas foram de voluntários que responderam que realizavam voluntariado menos de uma vez por mês. Decidiu-se excluir estas respostas, por não serem voluntários regulares, mas esporádicos, segundo a definição de Paços e Agostinho (2012). Na opinião dos autores desta dissertação, é mais difícil existir uma relação de *engagement* com a OSFL nos voluntários que praticam ações de voluntariado de uma forma esporádica. Por estas razões decidiu-se excluir as respostas em questão. Antes da divulgação do questionário foi realizado um pré-teste junto de três voluntários para aferir se todas as questões se encontravam claras e para mensurar o tempo médio que cada voluntário demoraria a realizar o questionário. Após este pré-teste, foi acrescentada a questão 5. “Com que regularidade faz voluntariado?”. As respostas do pré-teste não foram consideradas para a amostra, tendo sido solicitado aos voluntários que preenchessem o questionário novamente depois de este se encontrar numa versão definitiva.

3.4.3. Análise de Dados

3.4.3.1. Caracterização da amostra

Nos 450 questionários considerados válidos para a amostra, existem alguns dados relevantes a salientar. Antes de mais, a maioria das respostas resultaram de participantes do

género feminino - 326 respostas (72%) - face a 120 respostas (27%) do género masculino, sendo que 4 pessoas preferiram não especificar o género (1%). Estes valores não correspondem à diferenciação de género que existe no universo de pessoas que efetivamente fazem voluntariado em Portugal. Como foi já indicado anteriormente, a taxa de voluntariado é de 51,59% para o género feminino face a 48,41% para o género masculino (INE, 2019). Em relação à faixa etária, 106 dos participantes tinham idades compreendidas entre os 15 e os 23 anos (23,56%); 99 dos participantes tinham entre 24 e 32 anos (22%); 72 dos inquiridos tinham entre 22 e 41 anos (16%); 77 tinham entre 42 e 50 (17,11%); 49 tinham entre 51 e 59 (10,89%); 35 tinham entre 60 e 68 (10,89%) e 12 dos participantes tinham entre 69 e 78 anos (7,78%). Na **Figura 2** é possível constatar que, de facto, há uma maior incidência na população jovem e nos jovens adultos, predominantemente na faixa entre os 15 e os 23 anos e os 24 e os 32 anos de idade.

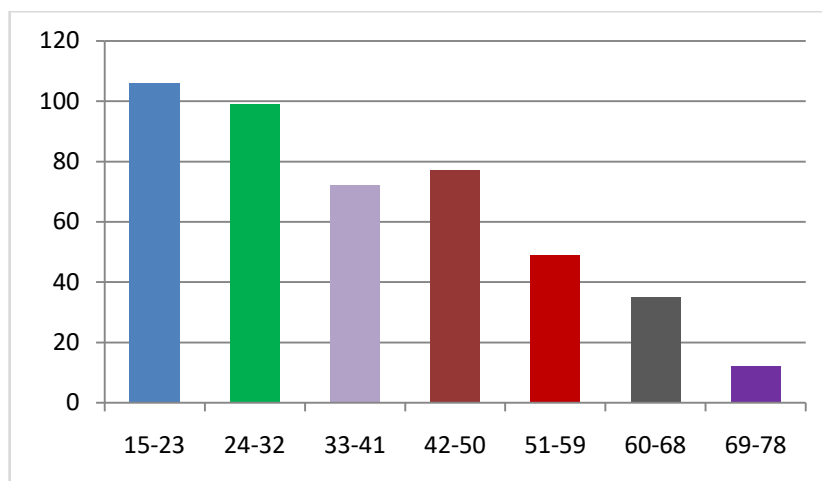


Figura 2: Faixa Etária dos participantes

Em relação à faixa etária compreendida entre os 15 e os 24 anos de idade, a percentagem de voluntários é consideravelmente inferior entre o nosso estudo e os dados do INE (26,2% e 34,45%). Em termos nacionais, na faixa etária compreendida entre os 25-44 anos verifica-se uma incidência de 26,22%. No entanto, no nosso trabalho a percentagem de voluntários nesta faixa etária foi consideravelmente maior (41,8%). Relativamente à faixa etária compreendida entre os 45-64 anos regista-se uma incidência semelhante entre o nosso trabalho relativamente ao contexto nacional (25,30%, segundo os dados do INE, face a 26,9% da amostra deste trabalho). Já em relação à faixa etária com mais de 65 anos, existe uma diferença de 9 pontos percentuais dado que em termos nacionais o valor

percentual se situa em 14,02%, enquanto no nosso trabalho, se fica pelos 5,1%. Esta maior incidência de voluntários com mais de 65 anos em termos nacionais, pode dever-se ao facto das percentagens apresentadas pelo INE considerarem tanto o trabalho voluntário formal, como o trabalho voluntário informal. Dado que no trabalho voluntário informal está englobado aquele que é praticado em contextos familiar e pessoal e não em contexto organizacional (Wilson, 2000; Wilson & Musick, 1997; Paços & Agostinho, 2012) podendo, por exemplo, estarem incluídos os trabalhos realizados pelos cuidadores informais visto que os dados do INE se reportam ao ano de 2018. Outra razão poderá ser o facto de os voluntários com mais de 65 anos não estarem eventualmente tão familiarizados com os dispositivos informáticos e, por essa razão, não terem tido acesso ao questionário.

Em relação ao número de horas de trabalho voluntário realizado, em termos nacionais e segundo o estudo do INE, foram dedicadas aproximadamente 34 horas por mês relativo ao trabalho voluntário formal (INE, 2019). Estes valores são bastante díspares relativamente aos valores resultantes da amostra deste trabalho. Dos 450 inquéritos válidos, 44 afirmam que realizam menos de 4 horas de voluntariado por mês (9,8%). A maioria dos inquiridos (64,67%) realizam trabalho voluntário entre 4 a 16 horas por mês (291 do total da amostra). Já 115 afirmam que realizam mais de 16 horas de voluntariado mensalmente (25,6%). Relativamente à regularidade com que os voluntários praticam voluntariado mensalmente, as percentagens relativas ao nosso trabalho podem ser encontradas na **Figura 3**. Da amostra validada, 142 voluntários realizam voluntariado uma a duas vezes por mês, 181 entre 3 a 4 vezes por mês e 127 mais do que uma vez por semana.

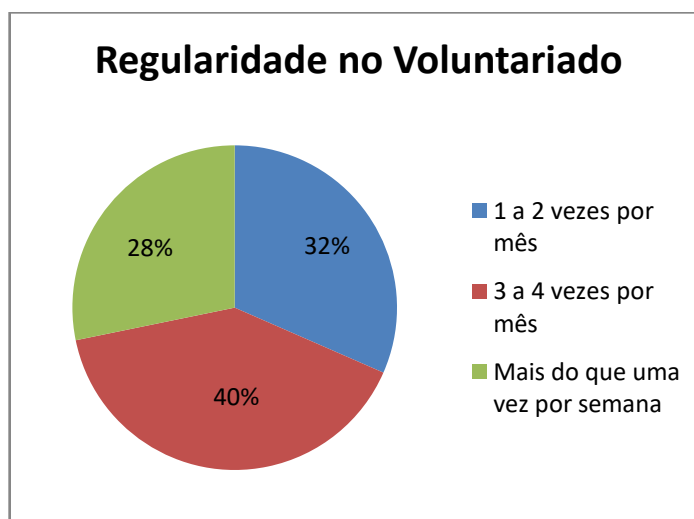


Figura 3: Regularidade na prática de voluntariado

Estes dados são difíceis de comparar com os valores obtidos a nível nacional dos quais, no estudo publicado pela Entrajuda em 2011, 21,6% dos inquiridos afirmam que colaboram todos os dias e 26% colaboram 2 a 3 vezes por semana, podendo aqui estar incluídos, ou não, os voluntários que responderam que fazem voluntariado mais do que uma vez por semana no nosso estudo (28%). Já em relação aos voluntários que a Entrajuda (2011) inquiriu, 31% realiza voluntariado uma vez por semana, sendo que no nosso estudo 40% afirmam que realizam voluntariado 3 a 4 vezes por mês, ou seja, aproximadamente, uma vez por semana. No mesmo trabalho da Entrajuda (2011), o estudo conclui que 21,6% realiza voluntariado ocasionalmente, não sendo exatamente claro a que regularidade diz respeito. No nosso trabalho, 32% praticam voluntariado 1 a 2 vezes por mês. Foi ainda questionado há quanto tempo fazem voluntariado na OSFL onde estão atualmente. Como pode ser visualizado através da **Figura 4**, 17% responderam que realizam voluntariado há menos de seis meses na atual OSFL (75 dos respondentes); 19% realizam voluntariado na presente OSFL, entre seis meses e um ano (87 no total); 30% responderam que realizam voluntariado na atual OSFL entre um e três anos (133 dos 450). O valor que se revelou mais elevado foi em relação a quem realiza voluntariado há mais de três anos na mesma OSFL, 34% o que corresponde a 155 das respostas do inquérito. Estes dados não podem ser comparados com valores a nível nacional, pois não temos conhecimento que tal tenha sido estudado anteriormente.

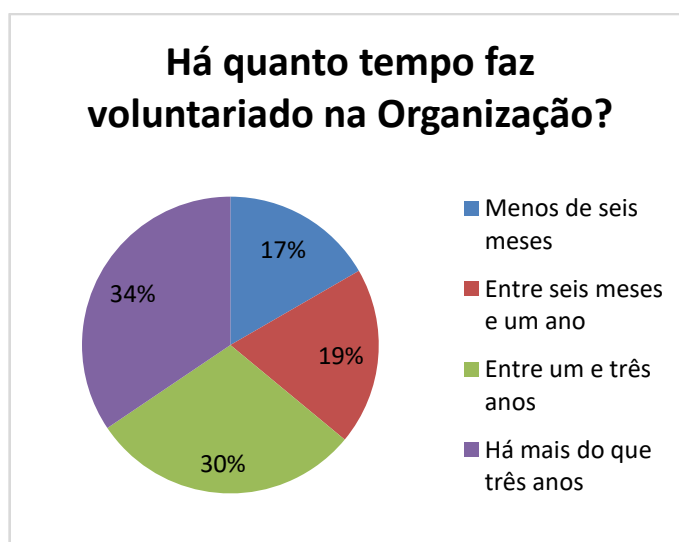


Figura 4: Antiguidade dos voluntários na OSFL

Relativamente à formação recebida por parte dos voluntários, como é possível constatar através da **Figura 5**, 78% dos voluntários afirmam que receberam formação, ou seja, 353 da amostra. Em contrapartida, apenas 22% afirmam que nunca receberam qualquer formação (97 voluntários). Em relação à regularidade com que receberam formação, do universo dos 353 que afirmam ter recebido, 38 receberam mais do que uma vez por mês; 78 entre duas a seis vezes por ano; 28 entre seis a doze vezes por ano; 87 uma a duas vezes por ano e 119 apenas quando iniciou o voluntariado. Houve ainda 3 participantes que responderam que recebiam formação, mas não responderam relativamente à questão da regularidade. Estes dados também não podem ser comparados com valores a nível nacional pois, que tenhamos conhecimento, nenhum outro estudo anteriormente realizado se debruçou, a nível macro, sobre esta variável.

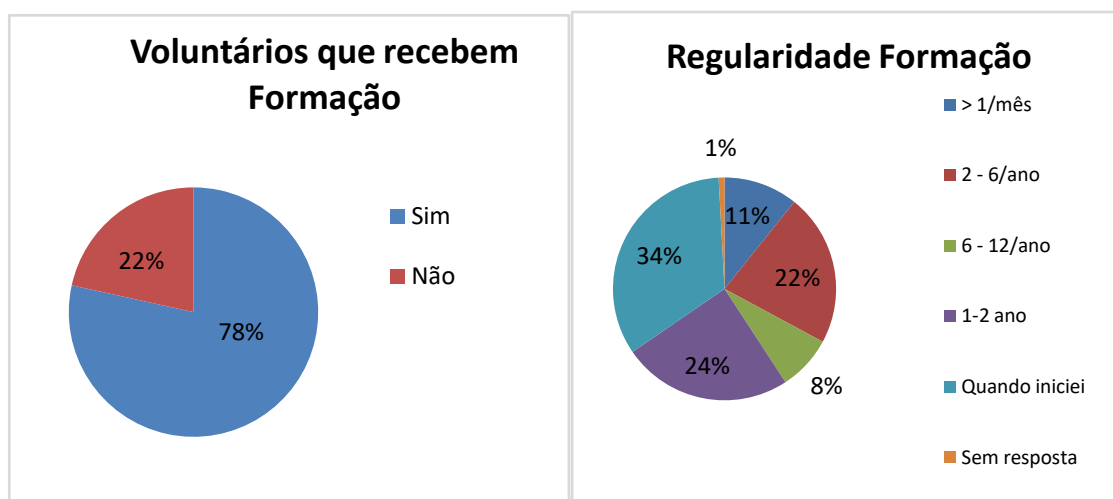


Figura 5: Percentagem de voluntários e regularidade com que recebem formação

3.4.3.2. Análise Descritiva

Revelou-se pertinente numa fase inicial realizar uma análise estatística descritiva dos resultados obtidos. Nesta fase, foi efetuada uma análise da moda, da média e do desvio padrão amostral. Relativamente à moda amostral, esta caracteriza-se por ser o valor mais frequente que é selecionado num conjunto de dados. No caso do nosso trabalho, indicamos o valor, de um a sete, que mais vezes foi respondido pelos inquiridos. Em relação à média amostral, que se calcula através da soma dos valores de todas as respostas obtidas e posterior divisão pelo número de respostas obtidas, caracteriza-se por ser uma medida da localização do centro da distribuição dos dados. Finalmente, o desvio padrão, caracterizado

por ser uma medida de dispersão em relação à média, ajuda-nos a compreender se as respostas obtidas foram muito dispersas, ou não. Um desvio padrão baixo, ou seja, próximo de zero, indica-nos que as respostas não são muito dispersas e, por conseguinte, que os dados tendem a estar próximos da média amostral.

De seguida, serão analisados os resultados obtidos no nosso trabalho. Em relação aos *drivers* do VE, como é possível constatar através tabela *infra*, os valores relativos à moda amostral não são muito diferentes entre variáveis, verificando-se em todos os *ítems* que a moda é 6 ou 7. Ainda assim, destacamos o “sentimento de comunidade” e a “perceção de competência” como as variáveis que apresentam valores mais representativos em relação à moda amostral. Relativamente à média amostral, os *ítems* que se revelaram com uma maior concordância por parte dos participantes foram os *ítems* “No voluntariado, eu faço parte de uma comunidade. (SENT2)” (6,318), “Sinto que posso ser eu próprio(a) no meu trabalho como voluntário. (AUT2)” (6,211) e o *item* “Sinto-me competente enquanto voluntário(a). (COM2)” (6,184). Por sua vez, com os valores mais inferiores destacamos o *item* “Algumas pessoas com as quais faço voluntariado são meus amigos/minhas amigas chegado(a)s. (SENT1)” (4,863), o *item* “Em muitos aspetos, a imagem da minha Organização corresponde à minha auto-imagem. (VAL2)” (5,231) e o *item* “A minha Organização reflete quem eu sou. (VAL4)” (5,358). Relativamente ao desvio-padrão, destacamos dois *ítems* com um valor inferior a 1 e que fazem parte da mesma variável “Perceção de competência”. Os *ítems* em questão são: “Sinto que desempenho bem as minhas funções enquanto voluntário(a). (COMP1)” (0,954) e “Sinto-me competente enquanto voluntário(a). (COM2)” (0,951). Na dimensão dos *Drivers* do VE, apenas um *item* apresenta um valor superior a 2, sendo o *item* “Algumas pessoas com as quais faço voluntariado são meus amigos/minhas amigas chegado(a)s. (SENT1)” com um valor de 2,041.

Dimensão	Variáveis/ Itens	Moda	Média	Desvio-padrão
<i>Drivers do VE</i>	Congruência de Valores			
	Consigo identificar-me com a minha Organização. (VAL1)	7	6,051	1,169
	Em muitos aspetos, a imagem da minha Organização corresponde à minha auto-imagem. (VAL2)	6	5,231	1,453
	Considero que a minha Organização me ajuda a tornar no tipo de pessoa que eu quero ser. (VAL3)	7	5,938	1,318
	A minha Organização reflete quem eu sou. (VAL4)	6	5,358	1,356
	Perceção de Autonomia			
	Sinto-me livre de expressar as minhas ideias e as minhas opiniões no voluntariado. (AUT1)	7	6,116	1,158
	Sinto que posso ser eu próprio(a) no meu trabalho como voluntário. (AUT2)	7	6,211	1,081
	O meu trabalho de voluntariado dá-me liberdade para fazer o que efetivamente quero. (AUT3)	6	5,436	1,362
	Perceção de Competência			
	Sinto que desempenho bem as minhas funções enquanto voluntário(a). (COMP1)	6	6,020	0,954
	Sinto-me competente enquanto voluntário(a). (COM2)	7	6,184	0,951
	Tenho a sensação que posso até fazer as tarefas mais complexas no voluntariado. (COM3)	6	5,644	1,339
	Sentimento de Comunidade			
	Algumas pessoas com as quais faço voluntariado são meus amigos/minhas amigas chegado(a)s. (SENT1)	7	4,836	2,041
	No voluntariado, eu faço parte de uma comunidade. (SENT2)	7	6,318	1,044
	Sinto-me conectado/ligado aos outros voluntários da minha organização. (SENT3)	6	5,702	1,294

Quadro 4: Moda, Média e Desvio-Padrão dos *itens* dos *drivers* do VE

Relativamente à variável *Volunteer Engagement*, os valores amostrais podem ser observados na tabela que a seguir se apresenta.

Variáveis/ Itens	Moda	Média	Desvio-padrão
<i>Volunteer Engagement</i>			
No meu voluntariado sinto-me cheio(a) de energia. (VE1)	6	5,991	1,059
Sinto entusiasmo com o meu trabalho voluntário. (VE2)	7	6,218	0,991
O tempo voa quando estou a fazer voluntariado. (VE3)	7	6,124	1,073

Quadro 5: Moda, Média e Desvio-Padrão dos *itens* do VE

Em relação a esta variável, destacamos que, tal como tinha acontecido com a dimensão *Drivers* do VE, os valores da moda situam-se entre 6 e 7. Relativamente à média amostral, o *item* que se apresenta com o valor superior, é “Sinto entusiasmo com o meu trabalho voluntário. (VE2)”, com uma média de 6,218 entre as respostas. Por outro lado, o *item* que se apresenta com uma menor média amostral é “No meu voluntariado sinto-me cheio(a) de energia. (VE1)” (5,991). No entanto, é possível constatar que a diferença das médias entre o *item* com a média mais elevada e o *item* com a média menor não é consideravelmente distante, diferindo apenas em 0,227 (6,218 face a 5,991). Em relação ao desvio padrão da amostra, os três *itens* situam-se muito próximos de 1, sendo o valor mais elevado o relativo ao *item* “O tempo voa quando estou a fazer voluntariado. (VE3)” com 1,073 e o valor mais próximo de zero, o referente ao *item* “Sinto entusiasmo com o meu trabalho voluntário. (VE2)” com um valor inferior a 1, 0,991.

Por fim, analisamos a Dimensão *Outcomes* do VE.

Dimensão	Variáveis/ Itens	Moda	Média	Desvio-padrão
Outcomes do VE	Intenção de recomendar a OSFL e recrutar voluntários			
	Partilho informação sobre a minha Organização com a minha família e com os meus amigos. (REC1)	7	6,007	1,300
	Encorajo a minha família e os meus amigos a virem para a minha Organização. (REC2)	6	5,333	1,515
	Tenho orgulho eu dizer aos outros que faço parte da minha Organização. (REC3)	7	6,376	1,094
	Desenvolvimento da Oferta e dos Serviços			
	Se tiver uma ideia de como melhorar o serviço prestado no voluntariado, irei avisar a minha Organização. (DES1)	7	6,316	1,022
	Dou sugestões para melhorar a <i>performance</i> da minha Organização. (DES2)	7	5,604	1,377
	Dou sugestões para a Organização desenvolver novos serviços a prestar no voluntariado. (DES3)	6	5,182	1,527
	Lealdade e Comprometimento à OSFL			
	Tenciono manter-me comprometido ao meu voluntariado nesta Organização no futuro. (LEAL1)	7	6,082	1,227
	Continuarei a dar apoio à minha Organização. (LEAL2)	7	6,236	1,108
	Vejo-me como um membro leal da Organização. (LEAL3)	7	6,147	1,147

Quadro 6: Moda, Média e Desvio-Padrão dos *itens* dos *outcomes* do VE

Como é possível constatar através do **Quadro 6**, relativamente à moda amostral, destacamos a variável “Lealdade e Comprometimento à OSFL”. Este destaque deve-se ao facto de todos os *itens* desta variável apresentarem o valor mais elevado: 7. Relativamente à

média amostral, os *itens* que se destacaram com valores mais elevados são: “Tenho orgulho em dizer aos outros que faço parte da minha Organização. (REC3)”, com uma média amostral de 6,376, o *item* “Q18: Se tiver uma ideia de como melhorar o serviço prestado no voluntariado, irei avisar a minha Organização. (DES1)” (6,316) e ainda “Continuarei a dar apoio à minha Organização. (LEAL2)” com um valor situado em 6,236. Por outro lado, em termos de médias mais baixas apresentam-se os seguintes *itens*: “Q21: Dou sugestões para a Organização desenvolver novos serviços a prestar no voluntariado. (DES3)” (5,182), “Encorajo a minha família e os meus amigos a virem para a minha Organização. (REC2)” (5,333) e “Q25: Dou sugestões para melhorar a *performance* da minha Organização. (DES2)” (5,604). Por fim, e em relação ao desvio padrão, todos os *itens* das variáveis da dimensão *Outcomes* do VE se situam entre 1 e 1,6. Sendo o *item* com o menor desvio padrão “Q18: Se tiver uma ideia de como melhorar o serviço prestado no voluntariado, irei avisar a minha Organização. (DES1)” (1,022) e o *item* com o maior desvio padrão amostral “Q21: Dou sugestões para a Organização desenvolver novos serviços a prestar no voluntariado. (DES3)”, de 1,527. Ambos os *itens* apresentados estão englobados na variável “Desenvolvimento da Oferta e dos Serviços”.

3.4.3.3. Validação do modelo de medida

Tal como referido por Marôco, a “análise de Equações Estruturais é uma técnica de modelação generalizada, utilizada para testar a validade de modelos teóricos que definem relações causais, hipotéticas, entre variáveis” (Marôco, 2014, p. 3).

Neste subcapítulo procuraremos avaliar a qualidade de ajustamentos do modelo teórico proposto, relativamente à estrutura correlacional das variáveis do modelo conceptual. Para tal, iremos realizar uma Análise de Equações Fatoriais, técnica utilizada em Modelos de Equações Estruturais (Marôco, 2014).

A análise em causa foi realizada com recurso ao *software* SmartPLS, mais especificamente com a utilização da ferramenta de amostragem designada por *bootstrapping*, que tem como função definir um número avultado de subamostras (500, no caso específico deste trabalho). Após esse processo, a ferramenta em causa estima o modelo para cada uma das subamostras criadas. Com este processo é assegurada a estabilidade e uma melhor estimação dos parâmetros (Hair et al., 2014).

É igualmente importante testar e avaliar a consistência interna e a fiabilidade das diferentes variáveis. Para tal, foi calculado o Alfa de *Cronbach* (α), a Fiabilidade Composta (CR) e a Variância Média Extraída (AVE). Para cada um dos *itens* que compõem as variáveis do modelo concetual proposto são apresentados os pesos fatoriais, também designados por *loadings*, a estatística t (*t-value*) e a média.

A literatura apresenta determinados valores de referência que devem ser respeitados e que iremos passar a apresentar de seguida. Em relação a α , Pestana e Gageiro (2003) afirmam que apenas devem ser considerados valores iguais ou superiores a 0,6. Relativamente a CR e de acordo com Hair et al. (2014), devem ser considerados valores superiores a 0,7. No que a AVE diz respeito, Hair et al. (2014) indicam que valores superiores a 0,5 são passíveis de serem considerados. As três análises anteriormente apresentadas podem todas variar em valores compreendidos entre 0 e 1. Relativamente ao peso fatorial (*loading*) de cada um dos *itens*, devem ser considerados valores superiores a 0,5 (Hair et al., 2014). Finalmente, em relação à estatística t (*t-value*), que tem como função analisar se os pesos fatoriais são significativos, devem ser considerados valores acima de 1,96.

Face aos valores de referência existentes na literatura *supra* apresentados, vamos passar a analisar os valores obtidos neste trabalho. Em relação aos valores de α das variáveis em estudo, estas oscilam entre 0,682 (Sentimento de Comunidade) e 0,907 (*Volunteer Engagement*), verificando-se, então, que todas as variáveis são consistentes. Relativamente a CR, também se verifica que todas as variáveis cumprem esse requisito, variando entre 0,819 (Sentimento de Comunidade) e 0,942 (*Volunteer Engagement*). No que a AVE diz respeito, os pressupostos de aceitação são igualmente cumpridos, dado que os valores variam entre 0,607 (Sentimento de Comunidade) e 0,844 (*Volunteer Engagement*), isto significa que os fatores presentes nas variáveis explicam uma proporção significativa da variância. No caso do nosso trabalho essa explicação situa-se, então, entre os 60,4% (0,604) e os 84,4% (0,844) das variáveis em causa.

Passamos, de seguida, a analisar os valores de cada *item* que compõem as variáveis, começando pelos pesos fatoriais (*loadings*) que, se devem compreender em valores superiores a 0,5. Tal condição verifica-se, dado que o valor inferior se situa nos 0,609 para o *item* “algumas pessoas com as quais faço voluntariado são meus amigos/minhas amigas chegado(a)s. SENT1”. O *item* que apresentou o nível mais elevado foi “sinto entusiasmo com o meu trabalho voluntário. (VE2)” com um valor de 0,941. Por fim, analisamos a

estatística *t* (*t-value*), onde os valores se compreendem entre os 12,792 para “algumas pessoas com as quais faço voluntariado são meus amigos/minhas amigas chegado(a)s. SENT1” e os 109,206 para “sinto entusiasmo com o meu trabalho voluntário. (VE2)”. Podemos verificar que todos os valores são válidos, dado serem superiores a 1,96 e que, por conseguinte, os indicadores estão fortemente relacionados com os construtos. *Infra*, é apresentado o **Quadro 7** com todos os valores.

Dimensão	Variáveis/ Itens	Loadings	<i>t-value</i>	Média	CR	AVE
<i>Drivers do VE</i>	Congruência de Valores ($\alpha=0,868$)				0,909	0,715
	Consigo identificar-me com a minha Organização. (VAL1)	0,889	73,172	6,051		
	Em muitos aspetos, a imagem da minha Organização corresponde à minha auto-imagem. (VAL2)	0,802	30,405	5,231		
	Considero que a minha Organização me ajuda a tornar no tipo de pessoa que eu quero ser. (VAL3)	0,832	30,430	5,938		
	A minha Organização reflete quem eu sou. (VAL4)	0,858	39,943	5,358		
	Perceção de Autonomia ($\alpha=0,733$)				0,848	0,651
	Sinto-me livre de expressar as minhas ideias e as minhas opiniões no voluntariado. (AUT1)	0,783	19,969	6,116		
	Sinto que posso ser eu próprio(a) no meu trabalho como voluntário. (AUT2)	0,855	34,714	6,211		
	O meu trabalho de voluntariado dá-me liberdade para fazer o que efetivamente quero. (AUT3)	0,780	33,922	5,436		
	Perceção de Competência ($\alpha=0,794$)				0,879	0,710
	Sinto que desempenho bem as minhas funções enquanto voluntário(a). (COMP1)	0,876	45,103	6,02		
	Sinto-me competente enquanto voluntário(a). (COM2)	0,904	59,713	6,184		
	Tenho a sensação que posso até fazer as tarefas mais complexas no voluntariado. (COM3)	0,739	22,391	5,644		
	Sentimento de Comunidade ($\alpha=0,682$)				0,817	0,604
	Algumas pessoas com as quais faço voluntariado são meus amigos/minhas amigas chegado(a)s. (SENT1)	0,609	12,792	4,836		
	No voluntariado, eu faço parte de uma comunidade. (SENT2)	0,846	42,316	6,318		
	Sinto-me conectado/ligado aos outros voluntários da minha organização. (SENT3)	0,857	50,481	5,702		
	Volunteer Engagement ($\alpha=0,907$)				0,942	0,844
	No meu voluntariado sinto-me cheio(a) de energia. (VE1)	0,909	64,311	5,991		

	Sinto entusiasmo com o meu trabalho voluntário. (VE2)	0,941	109,206	6,218		
	O tempo voa quando estou a fazer voluntariado. (VE3)	0,906	61,478	6,124		
<i>Outcomes do VE</i>	Intenção de recomendar a OSFL e recrutar voluntários ($\alpha=0,797$)				0,878	0,706
	Partilho informação sobre a minha Organização com a minha família e com os meus amigos. (REC1)	0,857	35,127	6,007		
	Encorajo a minha família e os meus amigos a virem para a minha Organização. (REC2)	0,770	23,610	5,333		
	Tenho orgulho eu dizer aos outros que faço parte da minha Organização. (REC3)	0,890	73,348	6,376		
	Desenvolvimento da Oferta e dos Serviços ($\alpha=0,843$)				0,903	0,757
	Se tiver uma ideia de como melhorar o serviço prestado no voluntariado, irei avisar a minha Organização. (DES1)	0,859	44,345	6,316		
	Dou sugestões para melhorar a <i>performance</i> da minha Organização. (DES2)	0,884	48,543	5,604		
	Dou sugestões para a Organização desenvolver novos serviços a prestar no voluntariado. (DES3)	0,867	48,443	5,182		
	Lealdade e Comprometimento à OSFL ($\alpha=0,887$)				0,930	0,816
	Tenciono manter-me comprometido ao meu voluntariado nesta Organização no futuro. (LEAL1)	0,897	50,347	6,082		
	Continuarei a dar apoio à minha Organização. (LEAL2)	0,913	50,819	6,236		
	Vejo-me como um membro leal da Organização. (LEAL3)	0,900	55,792	6,147		

Quadro 7: Escalas de medida, dimensionalidade e confiabilidade

Considerou-se igualmente importante testar a validade discriminante, isto é, calcular as raízes quadradas das AVE e dos seus construtos, de modo a analisar as correlações entre ambos. Tal cálculo, indica-nos se as diferentes variáveis medem aspetos distintos e não se sobrepõe umas às outras. Neste caso, duas condições devem ser respeitadas: as correlações entre os fatores não devem ser superiores a 0,85 (Bagozzi & Yi, 1988) e a raiz quadrada da AVE deve ser superior à correlação entre os construtos (Fornell & Larcker, 1981). Se ambos os casos se verificarem, pode afirmar-se que a validade discriminante é suportada. Através da análise do **Quadro 8**, verifica-se que ambas as condições são cumpridas e, portanto, confirma-se a validade discriminante.

	Congruência de Val.	Perc. de Autonomia	Perc. Competência	Sent. Comunidade	VE	Inten. de reco. a OSFL e recr. vol.	Desenvolvimento da Of. e Ser.	Lealdade e Comp. à OSFL
Congruência de Val.	0,846							
Perc. de Autonomia	0,688	0,807						
Perc. Competência	0,534	0,632	0,843					
Sent. Comunidade	0,649	0,665	0,545	0,779				
VE	0,607	0,607	0,586	0,476	0,919			
Inten. de reco. a OSFL e recr. vol.	0,587	0,561	0,495	0,554	0,543	0,841		
Desen. da Of. e Ser.	0,619	0,603	0,541	0,555	0,599	0,751	0,870	
Lealdade e Comp. à OSFL	0,459	0,519	0,522	0,597	0,444	0,623	0,692	0,903

Quadro 8: Análise da validade discriminante⁴

Considerou-se igualmente pertinente aferir a não existência de uma forte correlação entre as variáveis independentes. Para tal analisámos o valor do Fator de Inflação da Variância (VIF), onde ficou demonstrada a inexistência de multicolinearidade, dado que todos os valores VIF são inferiores a 5, valor indicado por Hair et al. (2014) para não existir qualquer problema referente à correlação entre as variáveis independentes. Os valores VIF do modelo estimado variam entre 1,000 e 2,575, como é possível verificar através do **Quadro 9**.

Variáveis independentes	VIF
Congruência de Valores	2,195
Perceção de Autonomia	2,575
Perceção de Competência	1,766
Sentimento de Comunidade	2,107
<i>Volunteer Engagement</i>	1,000

Quadro 9: Fator de Inflação da Variância (VIF) das variáveis independentes

⁴ Na diagonal, encontram-se os valores das raízes quadradas de AVE das variáveis. Os restantes valores correspondem às correlações entre as variáveis.

3.4.3.4. Validação do modelo estrutural

Procederemos agora à validação do modelo estrutural, através de testes de hipóteses para validar as hipóteses em causa.

Como mostra a **Figura 6**, todas as hipóteses são estatisticamente significativas ($p\text{-value} < 0,05$; $t\text{-value} > 1,96$) à exceção da **H4**. O modelo comprova o impacto positivo, significativo e direto da identificação dos valores do voluntário com os da OSFL ($\beta = 0,322$); do nível de autonomia percebido pelo voluntário ($\beta = 0,231$); e da autonomia percecionada ($\beta = 0,293$) no VE. Em relação ao sentimento de comunidade, como é possível aferir através da **Figura 7**, apesar do efeito direto no VE ser não significativo, apresenta um impacto positivo e significativo por via indireta através da congruência de valores ($\beta = 0,649 \times 0,322 = 0,209$). Comprova ainda que o VE tem um impacto significativo e positivo na intenção de recomendar a OSFL pelos voluntários ($\beta = 0,543$); no desenvolvimento da oferta e dos serviços da OSFL, por parte dos voluntários ($\beta = 0,444$); e na lealdade e no comprometimento dos voluntários à OSFL ($\beta = 0,599$). Tal como anteriormente referido, a existência de um sentimento de comunidade entre voluntários tem um efeito não significativo no VE ($\beta = -0,043$).

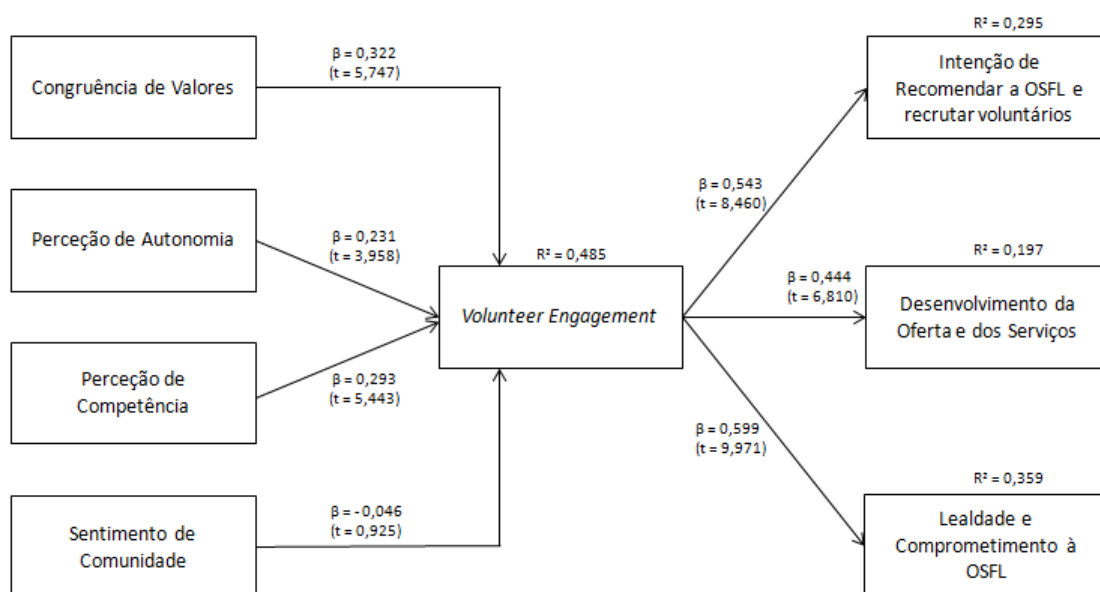


Figura 6: Modelo estrutural – Teste das hipóteses H1 a H7

O modelo conceptual explica 48,5% da variância do VE, 29,5% da variância da intenção de recomendar a OSFL, 19,7% da variância do desenvolvimento da oferta e dos serviços da OSFL e 35,9% da variância da lealdade e do comprometimento.

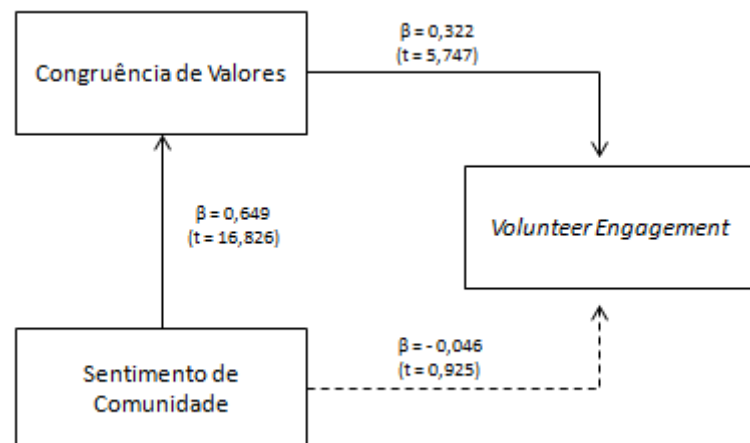


Figura 7: Efeito do sentimento de comunidade no VE (via da congruência de valores)

Hipóteses	Coefficiente Beta (β)	t-value	Sig.
H1: a identificação por parte do voluntário com os valores da OSFL tem um efeito positivo no VE	0,322	5,747	0,000
H2: o nível de autonomia percebida pelos voluntários tem um efeito positivo no VE	0,231	3,958	0,000
H3: a percepção de competência dos voluntários tem um efeito positivo no VE	0,293	5,443	0,000
H4: a existência de um sentimento de comunidade entre voluntários tem um efeito positivo no VE	-0,046	0,925	0,356
H5: o VE tem um efeito positivo na intenção de recomendar a OSFL pelos voluntários	0,543	8,460	0,000
H6: O VE tem um efeito positivo no desen. da oferta e dos serviços da OSFL, por parte dos voluntários	0,444	6,810	0,000
H7: o VE tem um efeito positivo de lealdade e de comprometimento dos voluntários à OSFL	0,599	9,971	0,000

Quadro 10: Resultado do modelo estrutural H1 a H7

3.4.3.5. Análise Multigrupos

Foram ainda realizadas análises multigrupo para aferir se existem diferenças significativas entre determinados grupos de voluntários. Para Marôco, “A análise multigrupos tem como objetivo avaliar se a estrutura do modelo de equações estruturais é equivalente em diferentes grupos ou populações com características diferentes” (Marôco, 2014, pag. 287)”. Numa primeira fase, foi efetuada uma análise entre os voluntários que recebem, ou receberam, formação por parte da OSFL e os que nunca receberam (2 grupos distintos). De seguida foi realizada uma análise similar, diferenciando os voluntários consoante a regularidade com que praticam voluntariado (2 grupos diferentes). Atentando ao **Quadro 11**, o grupo 1 refere-se aos voluntários que não recebem, nem nunca receberam, formação

por parte da OSFL (97 voluntários) e o grupo 2 refere-se aos voluntários que recebem, ou já receberam, formação por parte da OSFL (353 voluntários). Com a análise realizada, é possível concluir que existem diferenças significativas entre os dois grupos em questão, relativamente ao impacto da identificação do voluntário com os valores da OSFL no VE. O coeficiente β_1 (0,478) (voluntários que não receberam, nem recebem formação) é significativamente superior a β_2 (0,226) (voluntários que receberam, ou recebem formação) apresentando uma diferença total de 0,252 entre os dois coeficientes β .

Hipóteses	β_1	β_2	Sig.
H8a: A formação tem um efeito moderador na relação entre o VE e a identificação por parte do voluntário com os valores da OSFL.	0,478	0,226	0,019
H8b: A formação tem um efeito moderador na relação entre o VE e o nível de autonomia percebida pelos voluntários.	0,131	0,264	n. s.
H8c: A formação tem um efeito moderador na relação entre o VE e a perceção de competência dos voluntários.	0,275	0,299	n. s.
H8d: A formação tem um efeito moderador na relação entre o VE e a existência de um sentimento de comunidade entre voluntários.	0,038	-0,031	n. s.
H9a: A formação tem um efeito moderador na relação entre o VE e a intenção de recomendar a OSFL pelos voluntários.	0,651	0,496	n. s.
H9b: A formação tem um efeito moderador na relação entre o VE e o desenvolvimento da oferta e dos serviços da OSFL por parte dos voluntários.	0,450	0,439	n. s.
H9c: A formação tem um efeito moderador na relação entre o VE e a lealdade e o comprometimento dos voluntários à OSFL.	0,652	0,572	n. s.

Quadro 11: Resultado do modelo estrutural H8 e H9

Passemos, a analisar as diferenças entre os dois grupos, no que à regularidade com que é praticado voluntariado diz respeito. O grupo 1, constituído por 323 voluntários, é referente àqueles que praticam voluntariado entre uma quatro vezes por mês. O grupo 2, que inclui os voluntários mais regulares, praticando atividades de voluntariado mais do que uma vez por semana, é constituído por 127 elementos. Os resultados das diferentes análises multigrupo referentes à questão da regularidade são apresentados de seguida (**Quadro 12**).

Hipóteses	$\beta 1$	$\beta 2$	Sig.
H10a: A regularidade da prática de voluntariado tem um efeito moderador na relação entre o VE e a identificação por parte do voluntário com os valores da OSFL.	0,331	0,24	n. s.
H10b: A regularidade da prática de voluntariado tem um efeito moderador na relação entre o VE e o nível de autonomia percebida pelos voluntários.	0,240	0,169	n. s.
H10c: A regularidade da prática de voluntariado tem um efeito moderador na relação entre o VE e a percepção de competência dos voluntários.	0,332	0,175	n. s.
H10d: A regularidade da prática de voluntariado tem um efeito moderador na relação entre o VE e a existência de um sentimento de comunidade entre voluntários.	-0,018	-0,033	n. s.
H11a: A regularidade da prática de voluntariado tem um efeito moderador na relação entre o VE e a intenção de recomendar a OSFL pelos voluntários.	0,640	0,227	0,001
H11b: A regularidade da prática de voluntariado tem um efeito moderador na relação entre o VE e o desenvolvimento da oferta e dos serviços da OSFL por parte dos voluntários.	0,531	0,163	0,002
H11c: A regularidade da prática de voluntariado tem um efeito moderador na relação entre o VE e a lealdade e o comprometimento dos voluntários à OSFL.	0,720	0,196	0,000

Quadro 12: Resultado do modelo estrutural H10 e H11

Analisando a diferença entre os grupos com diferentes práticas de voluntariado, em termos de regularidade, é possível aferir que existem diferenças significativas em relação ao impacto do VE na intenção de recomendar a OSFL pelos voluntários, na lealdade e comprometimento dos voluntários à OSFL e no desenvolvimento da oferta e dos serviços da OSFL por parte dos voluntários, sendo esse impacto significativamente superior para o grupo 1 relativamente ao grupo 2.

3.4.4. Discussão dos Resultados

3.4.4.1. Discussão de Resultados – H1 a H7

A parte empírica deste trabalho teve como objetivo validar as hipóteses levantadas da revisão da literatura, juntamente com os resultados do grupo de foco. O principal objetivo foi o de perceber quais são os antecedentes e os resultados do VE. Para isso, a variável VE funcionou tanto como uma variável dependente, face aos antecedentes (Congruência de Valores, Percepção de Autonomia, Percepção de Competência e Sentimento de Comunidade), bem como uma variável independente em relação aos resultados do VE (Intenção de Recomendar a OSFL e recrutar Voluntários, Desenvolvimento da Oferta e dos Serviços e Lealdade e Comprometimento à OSFL). Através dos resultados extraídos do modelo estrutural estimado, podemos concluir que todas as hipóteses propostas, à exceção de **H4**: a existência de um sentimento de comunidade entre voluntários tem um efeito positivo no VE, foram suportadas (**Quadro 13**).

Hipóteses	Validação
H1: a identificação por parte do voluntário com os valores da OSFL tem um efeito positivo no VE	Suportada
H2: o nível de autonomia percebida pelos voluntários tem um efeito positivo no VE	Suportada
H3: a percepção de competência dos voluntários tem um efeito positivo no VE	Suportada
H4: a existência de um sentimento de comunidade entre voluntários tem um efeito positivo no VE	Não Suportada
H5: o VE tem um efeito positivo na intenção de recomendar a OSFL pelos voluntários	Suportada
H6: O VE tem um efeito positivo no desen. da oferta e dos serviços da OSFL, por parte dos voluntários	Suportada
H7: o VE tem um efeito positivo de lealdade e de comprometimento dos voluntários à OSFL	Suportada

Quadro 13: Validação das hipóteses em estudo - H1 a H7

Foquemos a nossa atenção nos antecedentes do VE. Com um coeficiente β de 0,322, entre a variável Congruência de Valores e o VE, este caminho é aquele que se apresenta com uma maior correlação entre antecedentes do VE e o VE em si. Tal resultado suporta os trabalhos de Penner (2004) e de Baxter-Tomkins e Wallace (2009), que em estudos referentes a contexto de voluntariado, defendem igualmente a importância da partilha de valores entre voluntário-OSFL para existir VE. Tal fator também é explicado pelo facto de, *a priori*, os voluntários selecionarem uma OSFL com a qual se identificam e relativamente aos quais os seus valores pessoais são congruentes (Penner, 2004). Tal suporte de **H1** seria, então, já expectável.

Este trabalho confirma a importância da autonomia percecionada pelo voluntário. Tal sentimento tem uma relação significativa e positiva na existência de VE. O suporte da hipótese em causa (H2), corrobora a teoria da auto determinação de Deci e Ryan (1980), quando referem que a autonomia sentida é fator obrigatório para a existência de *engagement*. O facto desta hipótese ser suportada corrobora ainda a restante literatura que se debruçou sobre a relação positiva entre autonomia e *engagement* (Demerouti et al., 2001; Hsieh & Chang, 2016; Jaakkola & Alexander, 2014), até mesmo em contexto de voluntariado, tal como comprovado por Gagné, em 2003. Como Hsieh e Chang (2016) afirmam, quando alguém realiza atividades que são do seu interesse pessoal, ou que estão em linha com os seus valores pessoais, o nível de autonomia percebido é alto. Tal faz sentido em contexto de voluntariado, porque, em primeiro lugar, como não é um trabalho obrigatório, será uma atividade do interesse pessoal por parte de quem a pratica e, em segundo lugar, e como foi

comprovado anteriormente, os valores do voluntário estão alinhados com os da OSFL quando existe VE.

Fica também provada, a importância do *feedback* fornecido ao voluntário e a percepção de ser competente com essa mesma transmissão de informação. Tal situação corrobora o modelo *Job Demands-Resources*, desenvolvido por Demerouti et al. (2001) que associa tanto o *feedback*, como o suporte organizacional, à existência de *engagement*. A competência percebida é também um dos pilares da teoria da auto - determinação de Deci e Ryan (1980) que, com o presente trabalho, se mostra igualmente válida para o contexto do voluntariado. Tal como foi possível aferir através do grupo de foco, essa transmissão de *feedback* pode não ser exclusivamente recíproca entre OSFL e voluntário, mas ser uma transmissão entre os beneficiários do trabalho voluntário e os próprios voluntários e, com isso, estes últimos percecionarem-se como competentes.

Segundo o modelo estimado proposto, este trabalho empírico não comprovou que a existência de um sentimento de comunidade entre voluntários tem um impacto significativo direto no VE. Apesar do sentimento de pertença social ser algo consideravelmente importante para a motivação humana (Baumeister & Leary, 1995) pode existir uma separação entre o que leva determinado indivíduo a envolver-se nas atividades de voluntariado (o trabalho voluntário em si e o facto de servir um conjunto de pessoas necessitadas) e a necessidade de fazer parte de uma comunidade ou de pertença a determinado grupo corporizado na OSFL. Apesar de estudos anteriores (Dessart, Veloutsou & Morgan-Thomas, 2015; Fernandes & Remelhe, 2016; Kumar & Nayak, 2019; Sawhney et al., 2005) terem demonstrado a importância deste sentimento relativamente ao *engagement* com comunidades da marca, nunca antes tinha sido feito este estudo em contexto de VE, tornando-se interessante perceber que, de facto, existem diferenças em relação à questão das comunidades quando estamos a analisar uma relação cliente-marca, ou uma relação voluntário-OSFL. Tal poderá ser explicado pelas diferenças existentes entre o contexto *online*, onde a maioria dos estudos sobre comunidades da marca foram desenvolvidos, e o contexto *offline* do presente estudo. Segundo Wirtz et al. (2003), em contexto *online* os membros partilham sobretudo interesses relacionados com a comunidade, garantindo um ambiente mais homogéneo do que aquele que poderá acontecer numa OSFL. Este resultado pode também dever-se ao facto de, no caso dos voluntários, a motivação ser de cariz mais intrínseco, ou seja, de realização pessoal, enquanto nas

comunidades da marca esse sentimento ser de teor mais extrínseco, relacionado com o ambiente social da comunidade em si. Assim sendo, os restantes antecedentes considerados no modelo, de natureza mais individual/intrínseca (como a perceção de competência ou de autonomia), podem ter um impacto de tal forma relevante que anulam o efeito do sentimento de comunidade, que tem um carácter mais extrínseco.

Apesar do exposto, fica também comprovado com a realização deste trabalho empírico que o sentimento de comunidade apresenta um efeito significativo indireto no VE através da congruência de valores. Isto significa que a existência de um sentimento de comunidade tem um impacto significativo e positivo na congruência de valores que, por sua vez, impacta positivamente o VE. Tal sentimento é expectável, dado que membros da mesma comunidade tendem a partilhar os mesmos valores (Algesheimer, Dholakia & Herrmann, 2015), algo que também foi destacado no grupo de foco (V2: “... a partir do momento em que eu estava num grupo (...) senti-me muito mais reforçada na minha identidade.”). A relação entre estas duas variáveis também é destacada por Dessart et al. (2015) que afirmam: “Os participantes expressarem congruência entre seus próprios valores e os valores da marca, fornece uma base para se relacionarem com a comunidade.” (p. 37). Este efeito indireto entre o sentimento de comunidade e VE, pode ser explicado por aquilo que é defendido por Harp et al. (2017). Os autores afirmam que as OSFL devem incentivar os voluntários a refletir sobre as suas experiências de voluntariado e a discuti-las em grupo. Estas atividades promovem a congruência de valores entre voluntários, algo que Thomas (2016), tal como foi apresentado na revisão da literatura, indica ser um fator importante na criação de *engagement*.

Por fim, devemos referir que dado o valor de $R^2 = 0,485$, confirma-se que o VE é largamente explicado pelos antecedentes postulados neste trabalho e que foram aqui apresentados.

Passamos agora a analisar os resultados dos *outcomes* do VE.

Começando pela Intenção de recomendar a OSFL e recrutar voluntários, ao apresentar um $R^2 = 0,295$, indica-nos que 29,5% desta variável é explicada pelo VE. A ligação entre o VE e este construto, com um β consideravelmente alto, de 0,543, (o segundo mais elevado do nosso modelo) reflete que existe uma relação positiva e significativa entre a existência de VE e a Intenção de recomendar a OSFL e de recrutar novos voluntários. A recomendação e o WOM já foram anteriormente comprovados por outros investigadores como sendo

consequências da existência de *engagement*, tanto em trabalhos qualitativos (Alexander et al., 2018; Jaakkola & Alexander, 2014; Kumar et al., 2010; Vivek et al., 2012), como em trabalhos empíricos (Kumar & Nayak, 2019; Kumar & Pansari 2016). No entanto, todos os trabalhos anteriormente indicados focam-se no CE. Em nenhuma outra investigação, que tenhamos conhecimento, tal efeito do *engagement* foi comprovado em contexto de voluntariado. É então pertinente afirmar que, tal como acontece em contexto de CE, também no VE a recomendação e o WOM são um resultado da existência de *engagement*. Além disso, existe também neste construto aquilo a que Jaakkola e Alexander (2014) denominaram comportamento mobilizador. Neste trabalho esse comportamento caracteriza-se pelo recrutamento de novos voluntários, comportamento esse cocriador de valor entre o voluntário e a OSFL.

Com a realização deste estudo, foi ainda possível aferir que o VE influencia e contribui numa proporção considerável para o Desenvolvimento da Oferta e dos Serviços. Com um $R^2 = 0,197$, podemos, então, inferir que quase 20% deste comportamento de Cocriação de Valor entre voluntário e OSFL é explicada pelo VE. Ao apresentar um β de 0,444, conclui-se que a relação VE – Desenvolvimento da Oferta e dos Serviços é significativa e positiva. Importa referir que tanto a Intenção de recomendar a OSFL, como o Desenvolvimento da Oferta e dos Serviços se pautam por ser comportamentos de cocriação de valor (Brodie, Ilic, Juric & Hollebeek, 2013; Jaakkola & Alexander, 2014; Kumar et al., 2010; Yi & Gong, 2013).

Como foi referido na discussão de resultados da parte qualitativa desta investigação, acreditamos ser este o primeiro trabalho que se debruça sobre a cocriação de valor entre voluntário e OSFL. A análise fatorial realizada não só confirma que existe uma relação significativa e positiva entre o VE e a cocriação de valor, mas, além disso, que quase 50% (29,50%+19,70%) da cocriação existente é explicada pelo VE, dando então uma importância ainda mais significativa à questão do *engagement* em contexto de voluntariado. Relativamente à Lealdade e ao Comprometimento à OSFL, caracterizada por ser um *in-role behavior*, ao apresentar um β de 0,599, é então a ligação mais forte do modelo estimado. Tal como estudos anteriormente realizados (Alfes et al., 2016; Malinen & Harju, 2017) também a presente investigação confirma que quando se verifica um sentimento de *engagement* existe igualmente um maior compromisso com a OSFL, assim como uma menor taxa de abandono (Vivek et al., 2012). Esta validação era expectável, dado que o VE está associado

à satisfação e à felicidade dos voluntários (Alfes et al., 2016; Malinen & Harju, 2017). Se os voluntários estão satisfeitos na OSFL da qual fazem parte, é, então, expectável que permaneçam na mesma.

3.4.4.2. Discussão de Resultados – H8 a H11

Por fim, analisamos o efeito moderador da i) formação e da ii) regularidade da prática de voluntariado, sendo que os resultados encontrados são interessantes.

Hipóteses	Validação
H8: A formação tem um efeito moderador na relação entre o VE e (a) a identificação por parte do voluntário com os valores da OSFL, (b) o nível de autonomia percebida pelos voluntários, (c) a perceção de competência dos voluntários, e (d) a existência de um sentimento de comunidade entre voluntários	H8a suportada; H8b, H8c e H8d não suportada
H9: A formação tem um efeito moderador na relação entre o VE e (a) a intenção de recomendar a OSFL pelos voluntários, (b) o desenvolvimento da oferta e dos serviços da OSFL por parte dos voluntários e (c) a lealdade e o comprometimento dos voluntários à OSFL.	Não Suportada
H10: A regularidade da prática de voluntariado tem um efeito moderador na relação entre o VE e (a) a identificação por parte do voluntário com os valores da OSFL, (b) o nível de autonomia percebida pelos voluntários, (c) a perceção de competência dos voluntários, e (d) a existência de um sentimento de comunidade entre voluntários	Não Suportada
H11: A regularidade da prática de voluntariado tem um efeito moderador na relação entre o VE e (a) a intenção de recomendar a OSFL pelos voluntários, (b) o desenvolvimento da oferta e dos serviços da OSFL por parte dos voluntários e (c) a lealdade e o comprometimento dos voluntários à OSFL.	Suportada

Quadro 14: Validação das hipóteses em estudo - H8 a H11

Vamos focar-nos, em primeiro lugar, no efeito moderador da formação. No nosso estudo, onde foram comparados os voluntários que recebem, ou já receberam formação, face àqueles que nunca a receberam, existem diferenças significativas entre estes dois grupos na relação entre o VE e a identificação por parte do voluntário com os valores da OSFL.

Neste caso específico, o grupo de voluntários que nunca recebeu formação apresenta ligações mais significativas do que os voluntários que têm, ou já tiveram, formação no voluntariado. Para Landy (1985), a formação pauta-se por ser “um conjunto de atividades planeadas por parte da organização para aumentar as *skills* e o conhecimento no trabalho, ou para modificar atitudes e comportamentos sociais dos seus membros, através de meios consistentes com os objetivos da organização e os requisitos do trabalho” (Landy, 1985, p. 306). Segundo a definição apresentada, a formação pode e deve servir como um veículo por parte das OSFL para ajustar os valores dos voluntários aos da organização e melhorar a *performance* por via do *engagement* (Fletcher, 2016). Pelo facto da formação “aumentar as *skills*

e o conhecimento no trabalho” (Landy, 1985, p. 306) a identificação com os valores da OSFL deixa de ter tanto impacto no VE. Mais do que identificarem-se com a OSFL, os voluntários com formação são acima de tudo profissionais que desenvolvem com *engagement* as suas atividades. Por conseguinte, a identificação não tem um papel tão preponderante no VE. Já voluntários sem formação, como serão eventualmente mais “amadores”, ou autodidatas, precisam mais de se identificar com a OSFL para desenvolverem VE.

Analisando agora o efeito moderador da regularidade, foi possível concluir que existem diferenças significativas relativamente ao impacto do VE nos resultados considerados no modelo. Nomeadamente, o grupo que pratica voluntariado com uma regularidade até quatro vezes por mês apresenta ligações mais significativas do que os voluntários que praticam voluntariado com uma regularidade superior.

A literatura existente dá-nos informação interessante para debater esta temática. Fernandes e Remelhe (2016) descobriram que utilizadores mais regulares reconhecem os benefícios da cocriação de valor mais intensamente do que utilizadores ocasionais e, por conseguinte, estarão mais predispostos a envolverem-se em processos colaborativos. A literatura também indica que existe um efeito circular, em que quanto mais regular for o indivíduo, mais predisposto estará a participar no processo de cocriação de valor e que essa participação na cocriação levará, por sua vez, a níveis mais elevados de *engagement* (Brodie et al., 2011; Fernandes & Remelhe, 2016). No entanto, confrontando os resultados do nosso trabalho com o que foi exposto, podemos constatar que parece haver um limite de participação até ao qual este efeito se verifica. Uma possível explicação para este resultado pode estar no facto de a relação entre o VE e os seus resultados não ser linear, ou seja, não se verificarem necessariamente efeitos crescentes à medida que o *engagement* aumenta. Esta relação não-linear foi sugerida por Fehrer et al., (2018), que no seu estudo concluíram que o *engagement* tem que atingir um dado nível até produzir resultados. O nosso estudo parece estender estas indicações ao sugerir que, a partir de um determinado nível de *engagement*, associado a elevados níveis de participação, os seus efeitos deixam de ter tanta expressão. Futuros estudos poderão aprofundar estas conclusões.

4. Conclusões

4.1. Considerações Finais

Atualmente é fundamental a retenção de voluntários dado que as OSFL atuam num ambiente deveras competitivo (Curran et al., 2016). Nesse sentido, a existência de voluntários com altos níveis de *engagement* revela-se particularmente importante (Malinen & Harju, 2017) pelo que é relevante perceber como estimular este estado mental, não só para promover a retenção dos voluntários, mas também porque indivíduos com níveis elevados de *engagement* estão dispostos a investir mais recursos de tempo e energia que irão trazer benefícios para a OSFL, associados a processos colaborativos. Pelo facto dos recursos disponíveis ao serviço das OSFL serem escassos, torna ainda mais importante a existência de voluntários disponíveis para fazerem mais do que é expectável das suas funções.

Assim, o principal objetivo deste trabalho foi aferir quais são os antecedentes do VE, tendo sido analisados como uma predisposição psicológica para com uma OSFL e, posteriormente, no momento da análise dos *outcomes*, perceber quais são os comportamentos resultantes da existência desse *engagement*, nomeadamente os comportamentos de cocriação de valor que daí advêm.

Revelou-se importante utilizar tanto uma abordagem qualitativa, como uma metodologia quantitativa para dar robustez à investigação e consistência aos resultados encontrados. Foi, então, realizado um grupo de foco com 8 voluntários e, juntamente com a revisão da literatura, foram criadas as hipóteses de investigação. De seguida, realizou-se um questionário onde foram apuradas 450 respostas válidas, utilizadas para a realização do Modelo de Equações Estruturais. Os resultados obtidos mostraram que a congruência de valores entre os voluntários e a OSFL, a perceção de autonomia e a perceção de competência por parte dos voluntários funcionam como antecedentes (ou *drivers*) da existência de um sentimento de *engagement*. Por outro lado, comprovou-se que quando existe VE, os voluntários recomendam e angariam novos voluntários (através de comportamentos de WOM, por exemplo), existe uma maior retenção dos voluntários na OSFL (através de um comportamento de lealdade e de comprometimento) e contribuem para o Desenvolvimento da Oferta e dos Serviços da OSFL (alargando a população que servem e/ou trabalhando com novos públicos vulneráveis). Sendo que alguns dos comportamentos *supra* citados se pautam por ações de cocriação de valor, nomeadamente a

recomendação da OSFL e o desenvolvimento da Oferta e dos Serviços (Jaakkola & Alexander, 2014; Yi & Gong, 2013). Além disso, ficou ainda comprovado que tanto a formação proporcionada aos voluntários, como a regularidade com que é feito voluntariado têm um efeito moderador para algumas ligações. A formação tem um efeito moderador entre a congruência de valores e a existência de VE. Já a regularidade apresenta um efeito moderador entre o VE e todos *outcomes* do mesmo.

Por fim, devemos referir que apesar de ser suportado na literatura e se mostrar uma temática relevante para os participantes do grupo de foco, a influência do sentimento de comunidade no VE apenas apresenta um impacto significativo indireto (via congruência de valores). Ao contrário do que acontece com as restantes variáveis, a relação direta entre o sentimento de comunidade e o VE apresenta um impacto não significativo.

4.2. Contribuições para a Teoria

A presente investigação tentou colmatar algumas lacunas na literatura identificadas por vários autores. Malinen e Harju (2017) indicam que, à data, se mostrava ainda limitada a investigação sobre o *engagement* em contexto de voluntariado, revelando-se importante aferir não só quais os antecedentes do VE, como apresentado por Harp et al. (2017), mas os fatores associados ao VE de uma forma global, lacuna identificada por Alfes et al. (2016). Este trabalho procurou responder às questões atrás levantadas, mas também dar resposta à sugestão referida por Alexander et al. (2018), que consideram pertinente a investigação empírica sobre os comportamentos, nomeadamente associados à cocriação de valor, que resultam do *engagement* pois, segundo os autores, permanecia por explorar.

Este trabalho apresenta, então, alguns resultados que, até à data, não tinham sido investigados. De uma forma empírica, foram estudados e descobertos os comportamentos resultantes de *engagement*, tal como sugerido por Alexander et al. em 2018. De referir a importância dos resultados não só para a literatura relacionada com o voluntariado, mas para o Marketing de uma forma genérica, mostrando-se pertinente o facto de se associarem duas áreas distintas como o *engagement* e a cocriação de valor e perceber que, de facto, a existência de um sentimento de *engagement* tem influência na cocriação de valor. Além disso, ficaram provados, efetivamente quais são os *drivers* e os *outcomes* do VE, dando, assim, resposta a questões colocadas pela literatura que se encontravam por responder.

Outra originalidade desta dissertação consiste na aplicação de conceitos até agora muito associados a marcas e a comunidades *online* ao contexto do voluntariado. Tal como acontece com os consumidores, os voluntários querem participar cada vez mais para além do estrito papel de voluntário, auxiliando a organização na produção e criação de valor tornando-se, por conseguinte, *prosumers*. Tal como acontece com as marcas, as OSFL têm muito a ganhar com isso.

4.3. Contribuições para a Gestão

Como apresentado por Van Doorn et al. (2010), as OSFL têm poder para gerir os comportamentos de *engagement*, sendo que podem ainda gerir, como referido por Payne et al. (2008), comportamentos de cocriação de valor. Acreditamos que este trabalho capacita as OSFL para trabalharem estes dois comportamentos e, assim, conseguirem gerir melhor os seus voluntários ao empoderá-los para atuarem de um modo que vá ao encontro dos objetivos das OSFL.

Este trabalho demonstra, então, a importância da congruência de valores entre os voluntários e as OSFL, métrica que pode ser trabalhada por parte das OSFL, para alinhar os valores entre ambos. Esta consonância de valores é importante, não só por impactar diretamente o VE, mas também por servir de ligação entre o sentimento de comunidade e o VE. Para existir um sentimento de *engagement* que traga determinados resultados benéficos para a OSFL, estas devem capacitar os seus voluntários para que sejam autónomos e se sintam competentes no trabalho voluntário que fazem. Se tal situação acontecer, as OSFL podem esperar que advenham determinados comportamentos por parte dos voluntários, comportamentos esses que irão beneficiar a OSFL, tais como comportamentos de recomendação da OSFL e de angariação de novos voluntários, a existência de uma maior retenção na organização e ainda ter voluntários predispostos a alargarem e melhorarem os serviços prestados pela OSFL (através de ideias inovadoras, do desenvolvimento de *skills* e *expertise* para a OSFL, ou da entrega de uma proposta de valor superior para os beneficiários das ações de voluntariado como indicado por Alexander e Jaakkola em 2015). Este estudo mostra-se ainda inovador ao descobrir que a regularidade tem um efeito moderador nos resultados do VE. Esta investigação procurou contribuir para a existência de OSFL prósperas e eficientes. Este benefício visa diretamente toda a comunidade, visto

que a sociedade civil se organiza para colmatar lacunas que existem nas estruturas sociais modernas.

Caso as OSFL queiram gerir melhor os seus voluntários devem dar-lhes formação, para alinhar os valores entre ambos e, assim, fazer com que o envolvimento seja maior. Mas a formação deve ser algo que alinhe valores e que seja percebida como positiva para os voluntários. Em termos de regularidade da prática de voluntariado, este estudo demonstra que cultivar o *engagement* é especialmente importante para voluntários que ainda não atingiram níveis de regularidade muito elevados. Assim, as OSFL devem trabalhar nesse sentido.

4.4. Limitações e sugestões de pesquisa futura

Como qualquer outra investigação, o presente estudo padece de limitações. Em primeiro lugar, por questões logísticas, o grupo de foco apenas foi realizado com voluntários que atuam na zona do Grande Porto. Em segundo lugar, e no que concerne à investigação quantitativa deste trabalho, pelo facto de termos trabalhado com uma amostra por conveniência, é necessário acautelar algumas reservas na generalização das conclusões encontradas. No entanto, no momento da divulgação do questionário, procurou-se distribuir por uma elevada dispersão geográfica, mas sempre limitada ao território nacional. Dada a limitação de tempo para a realização deste trabalho, não nos foi possível analisar todas as questões pretendidas. Tivemos de nos cingir a um número limitado de hipóteses, no sentido de tornar este estudo possível. Seria pertinente que, no futuro, outras hipóteses fossem levantadas para perceber que outros antecedentes e resultados advêm do VE. Seria igualmente interessante estudar outros efeitos moderadores, como, por exemplo, a longevidade do voluntário na OSFL, bem como o aprofundamento dos efeitos moderadores estudados (formação e regularidade). Um estudo longitudinal permitiria perceber melhor as relações não lineares sugeridas. Igualmente pertinente seria perceber se existem diferenças significativas consoante o tipo ou a qualidade da formação recebida por parte dos voluntários.

No futuro, seria também interessante comparar os resultados obtidos neste trabalho com resultados encontrados em outros países, para se perceber até que ponto existe uma implicação social/cultural na prática de voluntariado. Outro fator interessante seria analisar

o *engagement* nos voluntários por população alvo com quem trabalham. Isto porque 52,8% dos voluntários apresentam preferência pelo tipo de população (Entrajuda, 2011). Nessa mesma lógica, seria interessante perceber se os antecedentes e os resultados são os mesmos para todos os voluntários, dada a dicotomia que existe entre, por exemplo, a percentagem de voluntários que trabalham com crianças (25,6%) e os que trabalham com reclusos (2,1%), ou utilizadores de drogas (1,8%) (Entrajuda, 2011).

Referências Bibliográficas

- Ahearne, M., Bhattacharya, C. B., & Grun, T. (2005). Antecedents and Consequences of Customer–Company Identification: Expanding the Role of Relationship Marketing. *Journal of Applied Psychology*, 90(3), 574-585.
- Alexander, M., & Jaakkola, E. (2015). Customer Engagement Behaviours and Value Co-creation. In R. J. Brodie, L. D. Hollebeek, & J. Conduit (Eds.), *Customer Engagement: Contemporary Issues and Challenges* (pp. 1-22). Routledge.
- Alexander, M., Jaakkola, E., & Hollebeek, L. (2018). Zooming out: actor engagement beyond the dyadic. *Journal of Service Management*, 29(3), 333-351. doi.org/10.1108/JOSM-08-2016-0237.
- Alfes, K., Shantz, A., & Bailey, C. (2016). Enhancing volunteer engagement to achieve desirable outcomes: what can non-profit employers do? *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 27 (2), 595-617.
- Algesheimer, R., Dholakia, U. M., & Herrmann, A. (2015). The Social Influence of Brand Community: Evidence from European Car Clubs. *Journal of Marketing*, 69, 19–34.
- Bagozzi, R. P., & Dholakia, U. M. (2006). Antecedents and purchase consequences of customer participation in small group brand communities. *International Journal of Research in Marketing*, 23(1), 45-61. doi:10.1016/j.ijresmar.2006.01.005
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94. doi:10.1007/bf02723327
- Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). The Need to Belong: Desire for Interpersonal Attachments as a Fundamental Human Motivation. *Psychological Bulletin*, 117(3), 497-529.
- Baxter-Tomkins, T., & Wallace, M. (2009). Recruitment and retention of volunteers in Emergency Services. *Australian Journal on Volunteering*, 14(5), 1-11.
- Boezeman, E., & Ellemers, N. (2007) Volunteering for Charity: Pride, Respect, and the Commitment of Volunteers. *Journal of Applied Psychology*. 92(3), 771–785. doi:10.1037/0021-9010.92.3.771.

- Briggs, E., Peterson, M., & Gregory, G. (2010). Toward a Better Understanding of Volunteering for Nonprofit Organizations: Explaining Volunteers; Pro-Social Attitudes. *Journal of Macromarketing*, 30(1), 61-76. doi: 10.1177/0276146709352220.
- Brodie, R., Hollebeek, L., Ilic, A., & Juric, B. (2011). Customer engagement: Conceptual domain, foundational propositions, and research implications. *Journal of Service Research*, 14(3), 252–271. doi:10.1177/1094670511411703
- Brodie, R., Ilic, A., Juric, B., & Hollebeek, L. (2013). Consumer engagement in a virtual brand community: An exploratory analysis. *Journal of Business Research*, 66(1), 105-114. doi:10.1016/j.jbusres.2011.07.029
- Creswell, J. W., & Clark, V. L. (2007). *Designing and Conducting Mixed Methods Research*. Thousand Oaks: Sage.
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. 4ª edição. Thousand Oaks: Sage.
- Curran, R., Taheri, B., MacIntosh, R., & O’Gorman, K. (2016). Nonprofit Brand Heritage: Its Ability to Influence Volunteer Retention, Engagement, and Satisfaction. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 45(6), 1234–1257. doi:10.1177/0899764016633532.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1980). The empirical exploration of intrinsic motivational processes. *Advances in experimental social psychology*, 13, 39-80.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1987). The Support of Autonomy and the Control of Behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(6), 1024-1037.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268. doi:10.1207/S15327965PLI1104_01
- Delicado, A., Almeida, D., & Ferrão, J. (2002). Caracterização do Voluntariado em Portugal. *Intervenção Social*, 25/26, 127-140.

- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner F., & Schaufeli, W. B (2001). The Job Demands-Resources Model of Burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512. doi:1037/0021-9010863499
- Dessart, L., Veloutsou, C., & Morgan-Thomas, A. (2015). Consumer engagement in online brand communities: a social media perspective. *Journal of Product & Brand Management*, 24(1), 28-42. doi:10.1108/jpbm-06-2014-0635
- Campos, R. (Coord.) (2015). *Diagnóstico das ONG em Portugal*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Dwivedi, A. (2015). A higher-order model of consumer brand engagement and its impact on loyalty intentions. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 24, 100-109. doi:10.1016/j.jretconser.2015.02.007
- Entrajuda (2011). Alguns dados relativos ao Voluntariado em Portugal. Fonte: http://www.entrajuda.pt/media/5379/voluntariado-em-portugal_jan-2011.pdf
- Fehrer, J. A., Woratschek, H., Germelmann, C. C., & Brodie, R. J. (2018) Dynamics and drivers of customer engagement: within the dyad and beyond. *Journal of Service Management*, 29 (3), 443-467. doi:10.1108/JOSM-08-2016-0236
- Fernandes, T., & Remelhe, P. (2016). How to engage customers in co-creation: customers' motivations for collaborative innovation. *Journal of strategic Marketing*, 24(3-4), 311-326. doi:10.1080/0965254X.2015.1095220
- Fletcher, L. (2016). Training perceptions, engagement, and performance: comparing work engagement and personal role engagement. *Human Resource Development International*, 19(1), 4-26. doi:10.1080/13678868.2015.1067855
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. doi:10.2307/3151312
- France, C., Merrilees, B., & Miller, D. (2015). Customer brand co-creation: a conceptual model. *Marketing Intelligence & Planning*, 33(6), 848-864. doi:10.1108/MIP-06-2014-0105

- France, C., Merrilees, B., & Miller, D. (2016). An integrated model of customer-brand engagement: Drivers and consequences. *Journal of Brand Management*, 23(2), 119- 136. doi:10.1057/bm.2016.4
- Frow, P., Payne A., & Storbacka, K. (2011). Co-creation: A typology and a conceptual framework. In M. Ogilvie (Eds.), *Proceedings of the 2011 Australia and New Zealand Marketing Conference* (pp. 1-6). Perth: Australian and New Zealand Marketing Academy.
- Gagné, M. (2003), The Role of Autonomy Support and Autonomy Orientation in Prosocial Behavior Engagement. *Motivation and Emotion*, 27(3), 199-223. doi:0146-7239/03/0900-0199/0
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate data analysis*. 7.^a edição. Upper Saddle Rive: Pearson Education.
- Harp, E., Scherer, L., & Allen, J. (2017). Volunteer Engagement and retention: Their relationship to community service self-efficacy. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 46(2), 442-458. doi:10.1177/0899764016651335.
- Harrison-Walker, L. J. (2001). The Measurement of Word-of-Mouth Communication and an Investigation of Service Quality and Customer Commitment As Potential Antecedents. *Journal of Service Research*, 4(1), 60-75.
- Haski-Leventhal, D., Hustinx, L., & Handy, F. (2011). What Money Cannot Buy: The Distinctive and Multidimensional Impact of Volunteers. *Journal of Community Practice*, 19(2),138-158. doi:10.1080/10705422.2011.568930
- Hollebeek, L. (2011a). Demystifying customer brand engagement: Exploring the loyalty nexus. *Journal of Marketing Management*, 27(7-8), 785-807. doi:10.1080/0267257x.2010.500132
- Hollebeek, L. (2011b). Exploring customer brand engagement: definition and themes. *Journal of Strategic Marketing*, 19(7), 555-573. doi:10.1080/0965254X.2011.599493

Hsieh, S. H., & Chang, A. (2016). The Psychological Mechanism of Brand Co-creation Engagement. *Journal of Interactive Marketing*, 33, 13-26. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.intmar.2015.10.001>

Instituto Nacional de Estatística (2019). Inquérito ao Trabalho Voluntário 2018. Fonte: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=379956830&DESTAQUESmodo=2&xlang=pt

Jaakkola, E., & Alexander, M. (2014). The role of customer engagement behavior in value co-creation: a service system perspective. *Journal of Service Research*, 17(3), 247-261. doi:10.1177/1094670514529187

Jahn B., & Kunz W. (2012). How to transform consumers into fans of your brand. *Journal of Service Management*, 23(3), 344-361. doi:10.1108/09564231211248444

Johnson, M. D., Herrmann, A., & Huber, F. (2006). The evolution of loyalty intentions. *Journal of Marketing*, 70(2), 122-132.

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724.

Kumar, J., & Nayak, J.K. (2019). Consumer psychological motivations to customer brand engagement: a case of brand community. *Journal of Consumer Marketing*, 36(1), 168-177. doi:10.1108/JCM-01-2018-2519

Kumar, V., Aksoy, L., Donkers, B., Venkatesan, R., Wiesel, T., & Tillmanns, S. (2010). Undervalued or Overvalued Customers: Capturing Total Customer Engagement Value. *Journal of Service Research*, 13(3), 297-310. doi:10.1177/1094670510375602

Kumar, V., & Bhagwar Y. (2010). Listen to the Customer. *Marketing Research*, 22 (2), 14-19.

Kumar, V., & Pansari, A. (2016). Competitive advantage through engagement, *Journal of Marketing Research*, 53(4), 497-514. doi:10.1509/jmr.15.0044

Landy, F. J. (1985). *Psychology of Work Behavior*. Homewood : Dorsey Press.

Lei n.º 71/98 de 3 de Novembro (DR 254/98 Série I-A de 1998-11-03). Fonte: http://www.voluntariado.pt/preview_documentos.asp?r=43&m=PDF.

Malhotra, N., & Birks, D. (2006). *Marketing Research: An Applied Orientation*. 3th edition. Pearson Education Limited.

Malhotra, N. (2011). *Pesquisa de Marketing: foco na decisão*. 3.^a Edição. Pearson Prentice Hall.

Malinen, S., & Harju, L. (2017) Volunteer Engagement: Exploring the Distinction Between Job and Organizational Engagement. *Voluntas*, 28, 69–89. doi:10.1007/s11266-016-9823-z

Marôco, J. (2014). *Análise de Equações Estruturais: Fundamentos teóricos, Software & Aplicações*. Pêro Pinheiro: ReportNumber.

Memon, M. A., Salleh, R., & Baharom, M. N. R. (2016). The link between training satisfaction, work engagement and turnover intention. *European Journal of Training and Development*, 40(6), 407-429. doi:10.1108/EJTD-10-2015-0077

Millette, V., & Gagné, M. (2008). Designing volunteers' tasks to maximize motivation, satisfaction and performance: The impact of job characteristics on volunteer engagement. *Motiv Emot*, 32, 11–22. doi:10.1007/s11031-007-9079-4

Morrow-Howell, N., Hong, S. I., & Tang, F. (2009). Who benefits from volunteering? Variations in perceived benefits. *Gerontologist*, 49(1), 91-102. doi:10.1093/geront/gnp007

Muniz, A.M. Jr., & O'Guinn, T. C. (2001). Brand Community. *Journal of Consumer Research*, 27(4), 412-432.

Nysveen, H., & Pedersen, P. E. (2014). Influences of co-creation on brand experience - The role of brand engagement. *International Journal of Market Research*, 56(6), 807-832. doi: 10.2501/IJMR-2014-016

Paço, A., & Agostinho, D. (2012). Does the kind of bond matter? The case of food bank volunteer. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 9(2), 105-118. doi:10.1007/s12208-012-0081-5.

- Payne, A., Storbacka, K., & Frow, P. (2008). Managing the co-creation of value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 83-96. doi:10.1007/s11747-007-0070-0
- Penner, L. (2002). Dispositional and organizational influences on sustained volunteerism: An interactionist perspective. *Journal of Social Issues*, 58(3), 447-467.
- Penner, L. (2004). Volunteerism and Social Problems: Making Things Better or Worse?. *Journal of Social Issues*, 60(3), 645-666.
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2003). *Análise de dados para ciências sociais: A complementaridade do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy V. (2000). Co-opting Customer Competence. *Harvard Business Review*, 78(1), 79-87.
- Sampson, S. (2006). Optimization of volunteer labor assignments. *Journal of Operations Management*, 24(4), 363-377. doi:10.1016/j.jom.2005.05.005
- Sawhney, M., Verona, G., & Prandelli E. (2005). Collaborating to create: The internet as a platform for customer engagement in product innovation. *Journal of Interactive Marketing*, 19(4), 1-15. doi: 10.1002/dir.20046
- Shantz, A., Saksida, T., & Alfes K. (2014). Dedicating Time to volunteering: Values, Engagement, and Commitment to Beneficiaries. *Applied Psychology: An International Review*, 63(4), 671–697. doi:10.1111/apps.12010
- Shantz, A., Alfes, K., & Latham, G. (2016). The Buffering Effect of Perceived Organizational Support on the Relationship between Work Engagement and Behavioral Outcomes. *Human Resource Management*, 55(1), 25-38. doi:10.1002/hrm.21653
- Schau, H. J., Muniz, A.M. Jr., & Arnould E. J. (2009). How Brand Community Practices Create Value. *Journal of Marketing*, 73, 30-51
- Schaufeli, W., Bakker, A.B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66, 701-716.

- Schaufeli, W., Salanova, M., Gonzalez-Romá, V., & Bakker, A. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- Snyder, M., & Omoto, A. (2008). Volunteerism: Social Issues Perspectives and Social Policy Implications. *Social Issues and Policy Review*, 2(1), 1-36.
- Thoits, P. A., & Hewitt, L. N. (2001). Volunteer Work and Well-Being. *Journal of Health and Social Behavior*, 42(2), 115-131.
- Thomas, T., (2016). *Improving VE: Results of a Staff Needs Assessment at a Community Based Organization*. Georgia State University. https://scholarworks.gsu.edu/iph_capstone/15
- Tu, Y., Neuhofer, N., & Viglia, G. (2018). When co-creation pays: stimulating engagement to increase revenues, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(4), 2093-2111. doi:10.1108/IJCHM-09-2016-0494
- Tuškej, U., Golob U. & Podnar K. (2013). The role of consumer–brand identification in building brand relationships. *Journal of Business Research*, 66, 53-59. doi:10.1016/j.jbusres.2011.07.022
- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M. De Witte, H., Soenens B., & Lens W. (2010). Capturing autonomy, competence, and relatedness at work: Construction and initial validation of the Work-related Basic Need Satisfaction Scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 981-1002. doi:10.1348/096317909X481382
- Van den Broeck, A., Ferris, D. L., Chang, C., & Rosen, C.C. (2016). A Review of Self-Determination Theory's Basic Psychological Needs at Work. *Journal of Management*, 42(5), 1195-1229. doi:10.1177/0149206316632058
- Van Doorn, J., Lemon, K., Mittal, V., Nass, S., Pirner, P., & Verhoef, P.(2010). Customer engagement behavior: Theoretical foundations and research directions. *Journal of Service Research*, 13(3), 253-266. doi:10.1177/1094670510375599
- Vecina, M., Chacón, F., Marzana, D., & Marta, E. (2013). Volunteer Engagement and Organizational Commitment in Nonprofit Organizations: What Makes Volunteers Remain

Within Organizations and Feel Happy? *Journal Of Community Psychology*, 41(3), 291–302. doi: 10.1002/jcop.21530

Vecina, M., Chacón, F., Sueiro, M., & Barrón A. (2012). Volunteer Engagement : Does Engagement Predict the Degree of Satisfaction among New Volunteers and the Commitment of Those who have been Active Longer? *Applied Psychology: An International Review*, 61(1), 130–148. doi:10.1111/j.1464-0597.2011.00460.x.

Vivek, S., Beatty, S., & Morgan, R. (2012). Customer engagement: Exploring customer relationships beyond purchase. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 20(2), 122-146. doi:10.2753/mtp1069-6679200201

Wilson, J., & Musick, M. (1997). Who Cares? Toward an Integrated Theory of Volunteer Work. *American Sociological Association*, 62(5), 694-713.

Wilson, J., & Musick, M. (1999). The Effects of Volunteering on the Volunteer. *Law and Contemporary Problems*, 62(4), 141-168.

Wilson, J. (2000). Volunteering. *Annal Review of Sociology*, 26, 215-240.

Wirtz, J., den Ambtman, A., Bloemer, J., Horváth, C., Ramaseshan, B., van de Klundert, J., Canli, Z. G. & Kandampully, J. (2013) Managing brands and customer engagement in online brand communities. *Journal of Service Management*, 24(3), 223-244. doi:10.1108/09564231311326978

Yi, Y., & Gong, T. (2013). Customer value co-creation behavior: Scale development and validation. *Journal of Business Research*, 66, 1279 – 1284. doi:10.1016/j.jbusres.2012.02.026

Anexos

Anexo I: Quadros com definições (voluntariado e *engagement*)

Termo	Definição	Autor
Voluntariado	"conjunto de ações de interesse social e comunitário realizadas, de forma gratuita e desinteressada, no âmbito de projetos, programas e outras formas de intervenção ao serviço dos indivíduos, das famílias e da comunidade, desenvolvidos sem fins lucrativos por entidades públicas ou privadas."	Artigo 2 da Lei nº71/98 de 3 de novembro (1998)
Voluntário	"é o indivíduo que de forma livre, desinteressada e responsável se compromete, de acordo com as suas aptidões próprias e no seu tempo livre, a realizar ações de voluntariado em benefício de uma organização promotora. "	Artigo 2 da Lei nº71/98 de 3 de novembro (1998)
Voluntário	"alguém que contribui com tempo para ajudar os outros sem expectativa de pagamento ou outro benefício material (...) onde o voluntariado é como expressam sua identidade ou seus valores."	Wilson e Musick (1999)
Voluntariado	"qualquer atividade na qual é disponibilizado tempo de uma forma livre para beneficiar outra pessoa, grupo ou causa"	Wilson (2000)
Voluntariado	"o envolvimento a longo-prazo, planeado, de comportamentos pro-sociais que beneficiam desconhecidos e normalmente ocorrem num ambiente organizacional"	Penner (2002)
Comportamento pró-social	"comportamento destinado a proporcionar algum benefício a outra pessoa ou grupo de pessoas"	Penner (2004)

Voluntariado	"O voluntariado tem quatro atributos importantes que o definem e servem para distinguir o voluntariado de outros tipos de ações pró-sociais. Primeiro, é uma ação planeada onde as pessoas pensam e pesam as opções antes de tomar a decisão de se voluntariar. Sendo uma ação proativa e não reativa como é o caso do auxílio numa situação de emergência. Em segundo lugar, o voluntariado é um comportamento de longo prazo. Em terceiro voluntariado envolve ajuda "não obrigada". Por último, o voluntariado ocorre dentro de um contexto organizacional."	Penner (2004)
Voluntariado	"Em primeiro lugar, as ações devem ser pautadas pelo livre arbítrio sem qualquer tipo de obrigação ou coerção. Em segundo lugar, deve ser uma decisão racional, devendo existir alguma deliberação e posteriormente uma tomada de decisão. Em terceiro lugar, pautam-se por ser atividades durante um período de tempo, não sendo atividades esporádicas. Em quarto lugar, a decisão deve basear-se nos objetivos da pessoa, sem qualquer tipo de expectativa de recompensa. Em quinto lugar, o voluntariado envolve servir pessoas/causas que desejam ser ajudadas. Em sexto lugar, o voluntariado é realizado para pessoas/causas geralmente através de uma organização."	Snyder e Omoto (2008)
voluntariado	"ajuda não remunerada fornecida de maneira organizada a entidades ou causas com as quais o voluntário não tem obrigações "formais"."	Paços e Agostinho (2012)

<i>work engagement</i>	Estado de bem-estar positivo, afetivo e de realização relacionado com o trabalho que se caracteriza por ser i) vigoroso, ii) dedicado e iii) envolvente."	Schaufeli et al. (2002)
<i>engagement</i>	Variável motivacional específica de determinado indivíduo que depende do contexto e emerge das interações bidirecionais entre o sujeito e os objetos envolvidos.	Hollebeek (2011a)
<i>engagement</i>	i) é uma variável de nível individual; ii) motivacional; iii) dependente do contexto; iv) emerge de duas vias de interações entre sujeito / objeto; v) como resultado pode existir em diferentes intensidades e vi) é um processo que se desenvolve ao longo do tempo.	Hollebeek (2011a)
<i>Customer engagement</i>	Reflete um estado psicológico particular induzido por um nível específico de experiência com o objeto envolvido (uma marca, por exemplo); ocorre num processo mais dinâmico e abrangente tipificado pela cocriação de valor; iii) tem um papel central na relação; iv) é um conceito multidimensional: cognitivo, emocional e comportamental; v) é dependente do contexto	Brodie et al. 2011
<i>Customer Engagement</i>	A intensidade da participação de um indivíduo e a sua conexão com as ofertas e/ou com as atividades de determinada organização, que tanto podem ser iniciados pelo cliente ou a organização. É composto por elementos cognitivos, emocionais, comportamentais e sociais.	Vivek et al. 2012
<i>Engagement</i>	Estado psicológico positivo que está relacionado com um conjunto de resultados benéficos tanto para os indivíduos como para a organização .	Alfes et al. (2016)
<i>volunteer engagement</i>	Construto motivacional, positivo e individual.	Alfes et al. (2016)

Anexo II: Guião do Grupo de Foco

Pré *Focus Group*

Gravador e *Smartphone* (para gravar)

Papel e caneta para os participantes

Caderno de notas para o moderador

Bebidas (água, sumo, café e chá) e comida (bolachas)

Preâmbulo

Boas vindas e agradecimentos pela participação

Entrega de breve questionário a ser preenchido no final do *Focus Group*

Apresentação do moderador/investigador

Breve explicação sobre em que consiste o *Focus Group* e informar que:

- é de natureza informal;
- todos devem participar (intervir, opinar e discutir) com a sua opinião;
- não há respostas certas nem erradas, pois o objetivo é conhecer as opiniões dos participantes;
- quer seja uma opinião positiva ou negativa, o importante é ser honesto(a).

Apresentar o tema e o objetivo da investigação

Solicitar autorização para gravar (exclusivamente) em formato áudio

Informar que a sessão será gravada para análise futura com o objetivo único da concretização da investigação

Informar que o papel e a caneta têm por objetivo a tomada de notas para evitar que se esqueçam de algo que queiram dizer

Solicitar que os participantes falem em voz alta e que evitem falar em simultâneo

Pequena oferta (caixa de chocolates) como forma de agradecimento pela participação

Perguntar se ninguém tem dúvidas ou questões

Começar a gravar

Apresentações

Solicitar aos participantes que realizem uma breve apresentação dizendo:

- Nome próprio;
- Em que OSFL realizam voluntariado;
- Falem um pouco de si.

Tópicos de questão

1.^a Questão

Porque é que decidiram começar a fazer voluntariado?

Objetivo: “Quebrar o gelo”

Dimensão: *Drivers* do VE

2.^a Questão

Tendo em conta a vossa experiência que fatores contribuem para existir envolvimento por parte do voluntário na OSFL?

Objetivo: Perceber genericamente quais são os *drivers* do VE

3.^a Questão

Que fatores pessoais (idade, estado civil, profissão, situação económica, estilo de vida) ou identitários (valores, interesses, crenças) podem contribuir para que haja um maior envolvimento?

Objetivo: Perceber quais são os *drivers* do VE ao nível do *self engagement*

4.^a Questão

O facto de fazer voluntariado devolve-lhe uma autoimagem positiva de realização pessoal?

Objetivo: Perceber se o *self identity* é um *drivers* do VE

5.^a Questão

O que é que as OSFL podem fazer para que haja um maior envolvimento por parte dos voluntários na organização?

Objetivo: Perceber quais são os *drivers* do VE que podem ser potenciados pelas OSFL

Dimensão: *Outcomes* do VE

6.^a Questão

Quando os voluntários estão envolvidos com a OSFL, o que estão dispostos a fazer em benefício desta para além das funções habituais?

Objetivo: Perceber quais são os comportamentos resultantes da existência de VE

7.^a Questão

Que valor é criado para a OSFL resultante desse envolvimento por parte do voluntário?

Objetivo: Perceber que comportamentos específicos de cocriação de valor resultam da existência de VE

Conclusão

Breve apresentação das principais conclusões do *Focus Group* e validação das mesmas junto dos participantes

Questionar se alguém tem mais alguma consideração a fazer ou questão a colocar

Alertar para o término do *Focus Group*

Agradecer aos participantes

Anexo III: Questionário

Questionário - Envolvimento no Voluntariado

O presente questionário integra uma Dissertação de Mestrado em Marketing da Faculdade de Economia da Universidade do Porto. Tem como objetivo compreender quais são os antecedentes e os resultados que advêm do envolvimento no voluntariado.

Este questionário destina-se a pessoas que desempenham funções de voluntariado há mais de seis meses na mesma Organização.

A participação neste questionário é anónima. Todas as respostas fornecidas irão ser tratadas de forma confidencial e destinam-se exclusivamente a fins académicos.

O questionário tem a duração de cerca de 5 minutos.

Para mais informações, sugestões ou esclarecimentos, por favor contactar:
up201201255@fep.up.pt

Muito obrigado.

NEXT

Questionário - Envolvimento no Voluntariado

* Required

Tendo em consideração a Organização na qual faz voluntariado

Indique, por favor, o seu grau de concordância com as seguintes afirmações numa escala de 1 a 7, em que: 1="Discordo totalmente"; 2="Discordo"; 3="Discordo parcialmente"; 4="Indiferente"; 5="Concordo parcialmente"; 6="Concordo" e 7="Concordo totalmente".

(Nota: Caso faça voluntariado em mais do que uma Organização pense naquela com a qual se identifica mais.)

*

	1. Discordo totalmente	2.	3.	4.	5.	6.	7. Concordo totalmente
Em muitos aspetos, a imagem da minha Organização corresponde à minha auto-imagem.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Sinto-me livre para expressar as minhas ideias e as minhas opiniões no voluntariado.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
No voluntariado, eu faço parte de uma comunidade.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Algumas pessoas com as quais faço voluntariado são meus amigos/minhas amigas chegado(a)s.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Sinto que desempenho bem as minhas funções enquanto voluntário(a).	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
A minha Organização reflete quem eu sou.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Tenho a sensação que posso até fazer as tarefas mais complexas no voluntariado.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Sinto que posso ser eu próprio(a) no meu trabalho como voluntário.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Considero que a minha Organização me ajuda a tornar no tipo de pessoa que eu quero ser.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Sinto-me conectado/ligado aos outros voluntários da minha Organização.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
O meu trabalho de voluntariado dá-me liberdade para fazer o que efetivamente quero.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Sinto-me competente enquanto voluntário(a).	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Consigo identificar-me com a minha Organização.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Tenha em consideração o seu voluntariado

Indique, por favor, o seu grau de concordância com as seguintes afirmações numa escala de 1 a 7, em que: 1="Discordo totalmente"; 2="Discordo"; 3="Discordo parcialmente"; 4="Indiferente"; 5="Concordo parcialmente"; 6="Concordo" e 7="Concordo totalmente".

(Nota: Caso faça voluntariado em mais do que uma Organização pense naquela com a qual se identifica mais.)

★

	1. Discordo totalmente	2.	3.	4.	5.	6.	7. Concordo totalmente
No meu voluntariado sinto-me cheio(a) de energia.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Sinto entusiasmo com o meu trabalho voluntário.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
O tempo voa quando estou a fazer voluntariado.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Tenha em consideração a Organização na qual faz voluntariado

Indique, por favor, o seu grau de concordância com as seguintes afirmações numa escala de 1 a 7, em que: 1="Discordo totalmente"; 2="Discordo"; 3="Discordo parcialmente"; 4="Indiferente"; 5="Concordo parcialmente"; 6="Concordo" e 7="Concordo totalmente".

(Nota: Caso faça voluntariado em mais do que uma Organização pense naquela com a qual se identifica mais.)

★

	1. Discordo totalmente	2.	3.	4.	5.	6.	7. Concordo totalmente
Tenciono manter-me comprometido(a) com o meu voluntariado nesta Organização no futuro.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Se tiver uma ideia para melhorar o serviço prestado no voluntariado, irei informar a minha Organização.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Vejo-me como um membro leal da Organização.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Encorajo a minha família e os meus amigos a virem para a minha Organização.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Dou sugestões para a Organização desenvolver novos serviços prestados no voluntariado.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Partilho informação sobre a minha Organização com a minha família e com os meus amigos.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Continuarei a dar apoio à minha Organização.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Tenho orgulho de dizer aos outros que faço parte da minha Organização.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Dou sugestões para melhorar a performance da minha Organização.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Duração, regularidade e formação

Há quanto tempo faz voluntariado na sua Organização? *

- ☐ Menos de seis meses
- ☐ Entre seis meses e um ano
- ☐ Entre um e três anos
- ☐ Há mais do que três anos

Com que regularidade faz voluntariado? *

- ☐ Menos do uma vez por mês
- ☐ 1 a 2 vezes por mês
- ☐ 3 a 4 vezes por mês
- ☐ Mais do que uma vez por semana

Em média, durante quantas horas faz voluntariado? *

- ☐ Menos de 4 horas por mês
- ☐ Entre 4 a 8 horas por mês
- ☐ Entre 4 a 16 horas por mês
- ☐ Mais do que 16 horas por mês

A sua Organização dá-lhe ou já lhe deu formação? *

- ☐ Sim
- ☐ Não

Se sim, com que regularidade?

- ☐ Apenas quando iniciei o voluntariado.
- ☐ Uma a duas vezes por ano.
- ☐ Entre duas a seis vezes por ano.
- ☐ Entre seis a doze vezes por ano.
- ☐ Mais do que uma vez por mês.

Idade e Género

Idade (em números) *

Your answer

Género *

- ☐ Feminino
- ☐ Masculino
- ☐ Prefiro não dizer