

Cuadernos de RSO

Publicación interdisciplinaria sobre
Responsabilidad Social de las Organizaciones

Universidad Católica del Uruguay
Facultad de Ciencias Empresariales
Departamento de Ciencias de la Administración
Programa de Investigación sobre RSE



Universidad
Católica del
Uruguay

Montevideo – Uruguay

- 9** **Editorial**
- 11** **Economía Solidaria y empresas híbridas en el marco de una economía plural. Génesis y desarrollo en la construcción de categorías analíticas.**
Pablo Guerra
- 31** **Responsabilidad Social Empresaria en mercados financieros: una perspectiva desde América Latina.**
Adrián Zicari
- 41** **Mediación comunitaria, derechos humanos y RSE**
Fernando Rodríguez Herrera
- 53** **La Responsabilidad Social de las Universidades y su inserción en el contexto iberoamericano. Relevancia de la Carta de Río-2014.**
Juan José Martí Noguera y Oscar Hernán Vargas
- 63** **Aprender e ajuda: motivações dos voluntários hospitalares em Portugal e suas implicações para a gestão das organizações**
Marisa Ferreira
- 73** **Reportes de Sostenibilidad: ¿qué están comunicando las empresas en Uruguay?**
Mariella de Aurrecochea y Alejandro Vanrell
- 93** **El aporte de la academia a la calidad educativa para los sectores populares. El caso de la alianza estratégica entre Fé y Alegría y la Universidad Católica del Uruguay.**
Mercedes Portas y Florencia Siena
- 107** **BOOK REVIEW**
La Economía del Bien Común
Christian Felber.
Comenta: Mag. Claudio Jerusalmi
- 111** **TERCER SECTOR**
El caso de Reaching U
Fiorella Magnano y Marianne Schneeberger

Aprender e ajudar: motivações dos voluntários hospitalares em Portugal e suas implicações para a gestão das organizações¹

RESUMO

O principal objetivo deste trabalho de investigação é a identificação das motivações que levam os voluntários a doarem o seu tempo e trabalho a uma organização sem fins lucrativos (OSFL). Os resultados deste trabalho de investigação têm importantes implicações e espera-se que as OSFLs possam melhorar a sua forma de atuação, integrando uma gestão de voluntários mais profissional e eficaz. Compreender as motivações dos voluntários poderá trazer importantes retornos em termos de desenho de políticas mais eficientes e uma maior concentração na atração e fidelização de voluntários.

Palabras Clave: Voluntários, Motivações, Hospitais, Organização sem fins lucrativos

Marisa R. Ferreira

Título académico: Doutora em Ciências Empresariais

Pertenencia institucional: Faculdade de Economia da Universidade do Porto

Cargo: Professora Adjunta na Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Felgueiras, CIICESI - Instituto Politécnico do Porto

CONTACTO:
marisaferreira@eu.ipp.pt

Recibido: 10 / 10 / 2014

Aceptado: 20 / 11 / 2014

ABSTRACT

The main objective of this research is to identify motivations that lead volunteers to donate their time and work to a nonprofit organization (NPO). The results of this research have important implications and is expected that NPOs can improve the way they operate, integrating a more efficient and professional volunteer management. Understanding volunteers' motivations can bring significant returns in terms of policy design and a higher concentration in volunteers' attraction and retention.

INTRODUÇÃO

A simples ideia de designar ou classificar alguém como voluntário é mais complexo do que à primeira vista pode parecer. De acordo com alguns autores, voluntário é uma pessoa que

1. Este trabalho é parte integrante da tese de doutoramento da autora, terminada em dezembro de 2012.

oferece o seu serviço a uma determinada organização, serviço esse que origina benefícios ao próprio e a terceiros, sem esperar uma compensação monetária (Shin & Kleiner, 2003). “A característica identificadora do trabalho voluntário é a gratuidade nas suas dimensões exterior e interior: a exterior consiste no facto do voluntário não auferir remuneração, e a interior consiste na decisão livre de a não receber, com base em motivações que variam de pessoa para pessoa” (Catarino, 2003: 11).

O voluntariado é um fenómeno já com um nível de maturidade importante (Schervish, 1993) e ao longo dos tempos tem conseguido uma importante ampliação através do apoio de várias organizações e pessoas. “O voluntariado tem uma marcada identidade que transcende classes sociais, educação, sexo e idade. Baseia-se numa forma de perspetivar, sentir e atuar sobre temas sociais e de interesse público, advogando práticas sociais alternativas” (Calha, 2006: 170-171). Os voluntários fazem importantes contribuições, dando apoio a comunidades através de um vasto leque de atividades (organizam campanhas de prevenção, apoiam doentes ou alunos com dificuldades de aprendizagem, recolhem alimentos, roupas ou brinquedos, entre outros). As organizações reconhecem que o papel do voluntário é, hoje, fundamental e sabem que estes necessitam de trabalhar e aprimorar competências para que estas aptidões e competências sejam adequadas às suas funções, assim a adoção de práticas de gestão profissional torna-se imprescindível.

No âmbito deste trabalho de investigação irá ser estudado o voluntariado hospitalar, este tipo de voluntariado trabalha a humanização deste contexto em particular, muitas vezes os pacientes passam longos períodos de tempo circunscritos ao ambiente interno do hospital, sendo assim o voluntariado será um recurso humano de apoio, num cenário extremamente exigente em termos de solicitação de serviços, nem sempre relacionados com cuidados de saúde (Paúl, Martin, & Roseira, 1999). Sendo assim, este trabalho de investigação apresenta a situação atual do voluntariado hospitalar em Portugal e pretende saber o que leva determinado indivíduo a doar o seu tempo e trabalho a uma organização. Justifica-se uma investigação que estude estas motivações, sendo que a análise desses dados pode ter implicações na forma como as OSFLs devem recrutar ou seduzir os voluntários. Portanto, no essencial, o grande objetivo deste trabalho de investigação é identificar as motivações que levam um indivíduo voluntário a doar o seu tempo e trabalho a uma OSFL. Especificamente este artigo: a) apresenta o que se entende por voluntariado hospitalar e quais as principais motivações para o voluntariado; b) caracteriza o voluntariado hospitalar em Portugal; c) apresenta e discute as principais motivações dos voluntários hospitalares e termina d) apresentando os principais contributos para a gestão das OSFLs.



VOLUNTARIADO HOSPITALAR

Em Portugal, as Ligas dos Amigos dos Hospitais procuram complementar o serviço prestado pelos hospitais materializando a sua missão de cuidar e dar apoio aos pacientes e aos seus familiares (Leandro & Cardoso, 2005). A necessidade de se criar um diálogo mais amplo e próximo entre a sociedade civil e o hospital surge na tentativa de aliar o aspeto técnico com o humano, complementando o serviço, na sua globalidade, permitindo a obtenção de melhores resultados na prestação de cuidados de saúde. O impacto e a importância do voluntário hospitalar não se confina ao número de horas que disponibiliza, mas sim ao papel que pode representar na vida dos pacientes, à transformação que pode causar, à ajuda que pode prestar e

à disponibilidade que pode mostrar. “Os hospitais estão ligados a situações de angústia e/ou de sofrimento. As situações de imprevisibilidade e de perda são frequentes e com elas fortes doses de mal-estar. Não obstante, nem todas as fontes de angústia e/ou de sofrimento são iguais, nem todas têm o mesmo significado. Distinguir as diferentes causas dos sentimentos de mal-estar dos utentes, adquire importância, no momento de realizar qualquer tipo de melhoria na prestação de cuidados, incluindo a prestação voluntária. Toda a intervenção social deve assentar sobre uma teoria que oriente a sua prática, e os programas de voluntariado, enquanto intervenção social, também.” (Paúl, Martin e Roseira, 1999: 97 e 98).



MOTIVAÇÕES PARA O VOLUNTARIADO

A motivação é um processo psicológico complexo que resulta de uma interação entre o indivíduo e o ambiente que o rodeia (Latham & Pinder, 2005). Em termos de evolução dos trabalhos de investigação sobre as motivações dos voluntários pode fazer-se referência a uma crescente preocupação com este tema, concretizado pelo gradual aparecimento de estudos e de modelos que plasmam a temática. Os primeiros trabalhos de investigação sobre as motivações dos voluntários identificam o altruísmo como a sua principal motivação (Howarth, 1976; Tapp & Spanier, 1973) sendo que este conceito continua, ainda hoje, a ser discutido amplamente. A distinção entre motivações altruístas e egoístas (Horton-Smith, 1981) aparece posteriormente (anos 80) e pode afirmar-se que, de uma maneira geral, a literatura categoriza as motivações tendo por base modelos com dois ou três fatores que distinguem, exatamente, as motivações altruístas das não altruístas. Nos anos noventa aparece o modelo multifatorial que tem como principal objetivo compreender as razões, propósitos, planos e metas que caracterizam o fenómeno do voluntariado, sendo que o modelo divide as motivações de acordo com as suas funções (Clary et al., 1998): função de valores, ou seja, oportunidades para o voluntário expressar os seus próprios valores, altruísmo e humanismo; função de compreensão, isto é a oportunidade para aprender e exercitar o seu conhecimento e habilidades; função social, oportunidade de estar com amigos ou fazer novos amigos; função de carreira, no sentido de conseguir ganhar experiência e melhorar a sua carreira; função de proteção, relacionada com a resolução de problemas pessoais e que pode servir para reduzir a culpa por ser mais afortunado que outros e a reduzir sentimentos negativos; e finalmente função de reforço de forma a crescer e desenvolver-se psicologicamente. Em trabalhos anteriores efetuei uma revisão à literatura sobre as motivações para o trabalho voluntário não dirigente e foi possível agrupar as motivações em categorias e tipos que mostram os seus fatores mais relevantes. A análise evidenciou quatro categorias: o altruísmo, a pertença, o ego e reconhecimento social e a aprendizagem e desenvolvimento (Ferreira, Proença, & Proença, 2008).



CARATERIZAÇÃO DO VOLUNTARIADO HOSPITALAR EM PORTUGAL

Em Portugal existem cerca de 108 hospitais com distintas configurações jurídicas (maioritariamente centros hospitalares e entidades públicas empresariais) que se encontram dispersos pelas diferentes regiões do país. Não foi possível aferir da existência, ou não, de voluntários em 25 hospitais e foram identificados 14 hospitais que não têm grupos de voluntários. Em resultado foram referenciados 65 hospitais com grupos de voluntários ativos, com cerca de 3700 indivi-

duos voluntários no total. Esta investigação incidiu sobre todos os voluntários de cada um dos hospitais selecionados (ver Tabela 1) e recolheu dados de cerca de 300 voluntários pertencentes a 19 organizações que atuam em hospitais das várias regiões do país. Estes voluntários estão organizados em associações ou grupos de voluntariado, em ligas de amigos dos hospitais e num dos casos são os voluntários da Cruz Vermelha que asseguram o apoio ao hospital.

Tabela 1 – Número de voluntários por organização (amostra)

Organização - Hospital	Frequência	%
Grupo de Voluntariado - Hospital D. Luiz I - Régua	16	5,3
Cruz Vermelha – Hospital da Senhora da Oliveira - Guimarães	22	7,2
Liga dos Amigos - Hospital de S. Gonçalo - Amarante	14	4,6
Liga dos Amigos – Hospital de Santo Tirso	13	4,3
Liga dos Amigos - Hospital Santo António - Porto	24	7,9
Grupo de Voluntariado - Hospital Maria Pia - Porto	26	8,6
Grupo de Voluntariado - Hospital S. Teotónio - Viseu	31	10,2
Liga dos Amigos - Hospital da Universidade Coimbra	12	3,9
Liga dos Amigos – Hospital de Santo André - Leiria	14	4,6
Liga dos Amigos – Hospital Amato Lusitano - Castelo Branco	15	4,9
Liga dos Amigos - Hospital Nossa Senhora da Graça - Tomar	11	3,6
Liga dos Amigos - Centro Hospitalar de Caldas da Rainha	15	4,9
Liga dos Amigos - Hospital Rainha Santa Isabel - Torres Novas	8	2,6
Grupo de Voluntariado - Hospital S. Pedro Gonçalves Telmo - Peniche	8	2,6
Liga dos Amigos - Hospital Distrital de Santarém	6	2,0
Grupo de Voluntariado - Hospital Dona Estefânia - Lisboa	22	7,2
Liga dos Amigos - Hospital Distrital do Barreiro	27	8,9
Liga dos Amigos - Hospital do Espírito Santo - Évora	13	4,3
Liga dos Amigos - Hospital do Santo Espírito - Açores	7	2,3
TOTAL	304	100

Relativamente à caracterização da amostra, apresento de seguida um conjunto de dados que ajudam a melhor compreender as características dos voluntários hospitalares. Os indivíduos inquiridos dividem-se em 250 (84%) do sexo feminino e 34 (11%) do sexo masculino, com 14 não respostas. De acordo com Wymer (2011) o género pode trazer várias implicações em termos de gestão, já que as preferências masculinas e femininas são bastante distintas a organização deverá levar esse facto em conta de forma a se poder ajustar às especificidades. O mesmo autor defende que as adaptações dos fatores de gestão às especificidades e exigências do género podem trazer muitos benefícios, particularmente relacionados com a retenção de voluntários.

Quanto ao nível de escolaridade, os inquiridos concentram-se, maioritariamente na categoria dos que têm uma licenciatura e o maior grupo etário é o dos indivíduos que têm idades compreendidas entre os 52 e os 68 anos. De notar que a crescente participação de pessoas mais velhas no trabalho voluntário está provavelmente relacionado com esperanças de vida mais longas, melhores condições de saúde e níveis de educação mais elevados (Cheung, Tang, & Yan, 2006). Se olharmos para dados recentes sobre educação relativamente a residentes Portu-

gueses com mais de 15 anos (INE, 2008) podemos ver que o nível de educação básica é aquele que tem o maior número e dentro do grupo etário dos indivíduos com 55 ou mais anos as categorias da educação básica e de nenhum nível de instrução são aquelas que têm maiores valores. Nitidamente os voluntários que participam nesta investigação apresentam maiores níveis de escolaridade do que a média nacional. No que diz respeito ao estado civil a categoria de casado(a) / união de facto distancia-se bastante das outras categorias e tem um peso de cerca de 53%.

Na média, os indivíduos são voluntários há cerca de 7 anos sendo que na Tabela 2 podemos analisar com mais detalhe a informação sobre o número de anos. Desta análise podemos referir a Liga dos Amigos do Hospital Distrital de Santarém, o Grupo de Voluntariado do Hospital Dona Estefânia em Lisboa, a Liga dos Amigos do Hospital de Santo Tirso e a Liga dos Amigos do Hospital de Santo António no Porto como aquelas organização que, em média, têm voluntários há mais anos (entre 10 e 12 anos).

Tabela 2 – Há quantos anos os inquiridos fazem voluntariado

Anos de Voluntariado	Frequência	%
até 1 ano	29	9,5
]1-4 anos]	82	27,0
]4-7 anos]	39	12,8
]7-10 anos]	46	15,1
]10-13 anos]	23	7,6
13 ou mais anos	38	12,5

MOTIVAÇÕES

Fazendo uma análise a todas as motivações que fazem parte do questionário que serviu de base a esta investigação podemos observar (Tabela 3) que a maior parte das motivações têm um valor acima da média da escala, já que a escala varia entre 1 e 7. É importante referir que apenas um item tem uma média acima de 6 (sinto que é importante ajudar os outros) e que cerca de 10 itens têm valores acima de 5, sendo que estes são próximos dos conceitos de altruísmo, aprendizagem e desenvolvimento. Os itens com médias mais baixas têm valores abaixo de 2 e são mais próximos das motivações relacionadas com a carreira. Elaborando uma análise fatorial foi possível categorizar as motivações em quatro categorias, apresentadas na Tabela 4. A categoria 1 inclui os itens mais relacionados com aprendizagem e desenvolvimento, a categoria 2 inclui os itens mais relacionados com pertença e proteção; os itens que fazem parte da categoria 3 estão todos relacionados com a carreira profissional e os itens que fazem parte da categoria 4 têm uma vertente mais altruísta. Nesta tabela pode analisar-se a média das motivações já agrupadas em função das referidas categorias. Desta análise pode-se referir que as categorias que obtêm médias mais elevadas são as categorias 1 e 4, ou seja a aprendizagem e desenvolvimento e o altruísmo.

Tabela3 – Média das motivações

Motivações	Média	Desvio padrão
Sinto que é importante ajudar os outros	6,36	1,19
O voluntariado faz-me sentir necessário(a) /útil	5,94	1,26
O voluntariado permite-me aprender coisas através de experiência direta	5,77	1,32
O voluntariado faz-me sentir melhor comigo mesmo	5,73	1,50
Estou preocupado(a) com aqueles que são menos afortunados do que eu	5,69	1,59
Posso aprender mais sobre a causa à qual me dedico	5,55	1,49
Sinto compaixão pelos mais necessitados	5,35	1,77
O voluntariado permite-me obter uma nova perspetiva das coisas	5,32	1,55
Posso aprender a lidar com uma grande variedade de pessoas	5,24	1,52
Posso fazer algo por uma causa que é importante para mim	5,15	1,84
O voluntariado permite-me conhecer outras pessoas	5,04	1,68
Posso conhecer melhor as minhas forças	4,88	1,72
O voluntariado aumenta a minha autoestima	4,81	1,92
Estou genuinamente preocupado(a) com o grupo para o qual trabalho	4,70	2,04
O voluntariado permite-me ter mais amigos	4,45	1,85
Por muito mal que me sinta, o voluntariado ajuda-me a esquecer	4,40	2,03
Com o voluntariado sinto-me menos só	4,31	2,09
As pessoas que conheço partilham o interesse pelo serviço à comunidade	4,03	1,83
O voluntariado é uma forma de fazer novos amigos	3,99	1,93
O voluntariado ajuda-me a ultrapassar os meus problemas pessoais	3,61	2,06
Os meus amigos também são voluntários	2,93	1,94
Fazer voluntariado faz-me sentir melhor por ser mais afortunado(a) que outros	2,90	2,07
As pessoas que me são próximas querem que me voluntarie	2,70	2,01
O voluntariado é uma boa forma de fugir aos meus próprios problemas	2,49	1,87
O voluntariado faz-me sentir importante	2,41	1,96
O voluntariado permite-me explorar diferentes opções de carreira	2,32	1,85
A experiência de voluntariado vai melhorar o meu curriculum	2,23	1,84
O voluntariado vai ajudar-me a ter êxito na minha profissão	1,83	1,57
Posso fazer novos contactos que podem ajudar o meu negócio ou a minha carreira	1,68	1,41
O voluntariado pode ajudar-me a arranjar emprego	1,64	1,29

Tabela 4 – Média das motivações agrupadas

Categoria	Classificação	Média
Categoria 1	Aprendizagem e desenvolvimento	5,51
Categoria 4	Altruísmo	5,20
Categoria 2	Pertença e proteção	3,66
Categoria 3	Carreira profissional	1,94



AS MOTIVAÇÕES DOS VOLUNTÁRIOS HOSPITALARES

Tal como referido previamente, as categorias de motivações mais valorizadas pelos voluntários hospitalares são as relacionadas em primeiro lugar com a aprendizagem e desenvolvimento e, em segundo lugar, com o altruísmo.

Muitos voluntários consideram que o voluntariado lhes permite aprender sobre a causa à qual se dedicam e consideram que a experiência adquirida lhes permite melhorar as suas competências, para que as possam usar de forma mais assertiva. Os voluntários esperam manter-se física e mentalmente ativos e tentam desligar-se dos seus problemas do quotidiano (Rhoden, Ineson, & Ralston, 2009). É deste conjunto de motivações que surge a categoria aprendizagem e desenvolvimento. Considerando que os voluntários que fazem parte desta investigação desenvolvem as suas atividades em hospitais importa sublinhar que esta aprendizagem pode também estar relacionada com o aprofundar de conhecimentos acerca de determinada patologia, assim como a melhor forma de lidar com os pacientes dessa mesma patologia. Atendendo às características demográficas deste grupo de voluntários, é natural que as suas preocupações surjam com o aparecimento de várias patologias, pelo que aprofundar o conhecimento sobre as mesmas pode ser uma mais-valia. Desta forma, estes voluntários ficam mais confiantes relativamente à patologia e à forma de a enfrentar, tendo um conhecimento mais específico e detalhado sobre a forma de agir.

Altruísmo é o comportamento que irá beneficiar outros, mesmo quando esse comportamento implica eventuais sacrifícios para o bem-estar do próprio indivíduo (Monroe, 1996). Questões como “estou preocupado(a) com aqueles que são menos afortunados do que eu” ou “sinto que é importante ajudar os outros” ilustram as preocupações agrupadas nesta categoria. Tendo em atenção o ambiente hospitalar, as situações de fragilidades ali presentes e a vontade dos voluntários em ajudarem os outros, é de salientar o seu papel enquanto influenciadores da humanização do ambiente hospitalar, mesmo que por vezes o cenário onde estão inseridos seja extremamente exigente também para os próprios voluntários fazendo sobressair, exatamente, o seu lado desinteressado e altruísta.

Os valores mais baixos encontrados nesta investigação estão concentrados nas motivações relacionadas com a carreira profissional e nas motivações relacionadas com a pertença e proteção.

Neste trabalho de investigação foi ainda possível encontrar relações entre as diferentes motivações e algumas características demográficas dos voluntários. Sendo assim, foi possível identificar uma correlação negativa entre a idade e a motivação relacionada com o reconhecimento

na carreira. Os voluntários que fazem parte deste trabalho de investigação têm idades compreendidas entre os 52 e os 68 anos (47,7%) e entre os 69 e os 85 anos (19,7%), ao mesmo tempo a situação laboral mais referida é a de reformado(a) (52,6%). Estes dados sugerem que este grupo de voluntários não valoriza o reconhecimento na carreira já que a maior parte destes voluntários já terá terminado a sua carreira profissional e os restantes estarão muito próximos desse momento. Aliás, é possível verificar que são os indivíduos mais novos e os estudantes que atribuem os valores mais elevados às motivações relacionadas com a carreira profissional. Existe, ainda, uma correlação negativa entre os maiores níveis de educação e as motivações relacionadas com pertença e proteção. Alguns autores referem que maiores níveis de escolaridade podem significar maiores níveis de confiança, segurança, informação sobre questões sociais e consciência relativamente aos problemas sociais e formas de os combater (Musick & Wilson, 2008). O que naturalmente expressa uma menor importância das motivações catalogadas como pertença e proteção que abarcam aspetos relacionados com a solidão, com as amizades, com os problemas pessoais ou até com a necessidade de agradecer. De notar que os indivíduos com escolaridade mais elevada atribuem valores mais altos, em média, às motivações relacionadas com o altruísmo.



CONTRIBUTOS PARA A GESTÃO DAS OSFL

O trabalho aqui apresentado potencia a mudança ou o processo de transição na forma de perspetivar o voluntariado. O voluntariado orgânico, entendido como aquele em que maioritariamente os processos se desenrolam sem recurso às técnicas e ferramentas de gestão, poderá ser substituído por um voluntariado apoiado nas teorias, técnicas e metodologias da Gestão, em particular da Gestão de Recursos Humanos e do Marketing, sendo que estas disciplinas podem contribuir para um voluntariado gerido e melhor apoiado.

Implicações para os Voluntários

É fundamental compreender o papel das OSFLs através dos seus voluntários, por um lado porque a importância do contributo do voluntariado na sociedade é razão suficiente para se tentar compreender o papel destes atores; por outro lado porque as organizações são de dimensão reduzida e muito dependentes dos voluntários. Os voluntários da área de saúde, se geridos eficientemente, podem ser uma importante força de trabalho, capazes de contribuir para a qualidade do serviço oferecido, fazendo com que o paciente possa receber os seus cuidados de uma forma holística, já que os voluntários complementam os serviços oferecidos pelos hospitais. Não se pode esquecer que estes voluntários trabalham em ambientes muito delicados, estão expostos a muitas patologias, à tristeza e à perda e como tal precisam de apoio e preparação para enfrentar as diferentes situações. Adicionalmente, pode afirmar-se que os voluntários estão cada vez mais conscientes da necessidade de se trabalhar numa transição para um voluntariado mais “profissional” (Howlett, 2009), reconhecendo a importância e a necessidade de adaptarem a sua atuação e de reverem o âmbito das suas ações pois sabem que em causa pode estar a sustentabilidade da sua organização. Quando uma organização analisa as motivações dos voluntários mostra-lhes que se preocupa com eles e está a contribuir para o aumento da sua satisfação. Além disso, os voluntários reconhecem a importância de possuir as competências adequadas para o desenvolvimento de determinadas tarefas e como tal valorizam e ficam mais satisfeitos com as organizações que lhes dão oportunidades de trabalharem a sua capacitação profissional.

Implicações para a Organização

Os resultados obtidos mostram que as motivações dos voluntários, no contexto hospitalar, relacionadas com a aprendizagem e desenvolvimento são as mais importantes. Por isso a organização deve estar consciente deste aspeto e no processo de recrutamento e seleção do voluntário procurar admitir e recrutar pessoas com objetivos e motivações que se identifiquem com as conclusões deste trabalho. Por outro lado, a organização poderá gerir e atribuir as tarefas dos voluntários de acordo com os seus perfis e motivações. O facto das motivações de aprendizagem e desenvolvimento serem muito importantes sugere a necessidade de providenciar formação ajustada à aprendizagem esperada. Proporcionar aos voluntários a possibilidade de desenvolverem novas competências e mostrar-lhes de que forma o seu trabalho ajuda a OSFL a ir de encontro à sua missão, poderá corresponder às motivações deste tipo de voluntários hospitalares.

Uma possível sugestão é a de agrupar os voluntários hospitalares num só segmento, isto se a OSFL tiver voluntários que trabalhem noutras áreas. Desta forma a OSFL poderá constituir um grupo de voluntários que terá pontos comuns na sua atuação e nas eventuais dificuldades sentidas. Como tal, pode-se estudar mais detalhadamente este grupo tentando encontrar outras afinidades, por exemplo relacionadas com variáveis demográficas ou até com as motivações. Se a OSFL incluir apenas voluntários hospitalares poderá levar a cabo um processo de segmentação dentro deste grupo maior, encontrando subgrupos com pontos em comum. Neste trabalho de investigação são os voluntários mais novos (com idades compreendidas entre os 18 e os 34 anos) os que atribuem valores mais elevados às motivações relacionadas com a carreira profissional. Assim, pode ser interessante criar um segmento com estes indivíduos, no sentido da organização poder mais facilmente dar resposta às suas motivações, por exemplo dando a oportunidade a estes voluntários de receberem certificados de participação. O processo de segmentação possibilitará ao gestor desenvolver perfis de voluntários, o que irá facilitar o desenho de programas e técnicas de recrutamento ajustadas. Ao mesmo tempo a OSFL poderá influenciar, de uma forma positiva, a experiência do voluntário. ■

BIBLIOGRAFÍA

- **Cheung, F. Y., Tang, C. S., & Yan, E. C. (2006).** "A Study of Older Chinese in Hong Kong Francis." *Journal of Social Service Research*, 32(4), 193–209. doi:10.1300/J079v32n04
- **Clary, Ridge, R. D., Stukas, A., Snyder, M., Copeland, J., Haugen, & Miene. (1998).** "Understanding and Assessing the Motivations of Volunteers: A Functional Approach." *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(6), 1516–1530.
- **Ferreira, M. R., Proença, T., & Proença, J. F. (2008).** "As Motivações no Trabalho Voluntário." *Revista Portuguesa E Brasileira de Gestão*, 7(3), 43–53.
- **Horton-Smith, D. (1981).** "Altruism, Volunteers and Volunteerism." *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 10(1), 21–36.
- **Howarth, E. (1976).** "Personality Characteristics of Volunteers." *Psychological Reports*, 38, 855–858.
- **Howlett, S. (2009).** "Setting the Scene: the Landscape of Volunteering." In R. Scott & S. Howlett (Eds.), *Volunteers in Hospice and Palliative Care* (2nd ed.). Oxford: Oxford University Press.
- **Latham, G. P., & Pinder, C. C. (2005).** "Work Motivation Theory and Research at the Dawn of the Twenty-First Century." *Annual Reviews Psychology*, 56, 485–516.
- **Leandro, M. E., & Cardoso, D. F. (2005).** "Sociologia do Voluntariado." Braga: Instituto Ciências Sociais - Universidade do Minho.
- **Monroe, K. R. (1996).** "The Heart of Altruism." Princeton University Press.
- **Musick, M. A., & Wilson, J. (2008).** "Volunteers - A Social Profile. *Philanthropic and Nonprofit Studies*." Bloomington: Indiana University Press.
- **Paúl, C., Martin, I., & Roseira, L. (1999).** "Comunidade e Saúde." Porto: Edições Afrontamento.
- **Rhoden, S., Ineson, E. M., & Ralston, R. (2009).** "Volunteer motivation in heritage railways: a study of the West Somerset Railway volunteers." *Journal of Heritage Tourism*, 4(1), 19–36.
- **Schervish, P. G. (1993).** "The Dependent variable of the Independent Sector: the definition and measurement of giving and volunteering." *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 4(2), 223–232.
- **Shin, S., & Kleiner, B. H. (2003).** "How to Manage Unpaid Volunteers in Organisations." *Management Research News*, 26(2/3/4), 63–71.
- **Tapp, J. T., & Spanier, D. (1973).** "Personal Characteristics of Volunteer Phone Counselors." *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 41(2), 245–250.