

**Motivação em Voluntariado Empresarial: Aplicação e Validação Semântica do Modelo Vie de Victor Vroom em uma Instituição Financeira do Recife-PE**

**Motivation in the Corporate Volunteer:  
The Case of Program Junior Achievement in the Financial Institution in Recife-PE**

**Maria Rosineide Vieira de Souza**

Mestre em Gestão Empresarial pela Faculdade Boa Viagem  
Email: [rosevieira02@hotmail.com](mailto:rosevieira02@hotmail.com)

**Maria Auxiliadora Diniz de Sá**

Doutora em Administração pela Université de Rouen - França  
Professora de Gestão Empresarial na Faculdade Boa Viagem  
Email: [msa@fbv.edu.br](mailto:msa@fbv.edu.br)

**Endereço: Maria Rosineide Vieira de Souza**

Endereço: MPGE – Faculdade Boa Viagem - Rua Jean Émile Favre, 422 - Imbiribeira - 51200-060 - Recife – Pernambuco.

**Endereço: Maria Auxiliadora Diniz de Sá**

Endereço: MPGE – Faculdade Boa Viagem - Rua Jean Émile Favre, 422 - Imbiribeira - 51200-060 - Recife - Pernambuco

**Editor Científico: Tonny Kerley de Alencar Rodrigues**

**Artigo recebido em 29/02/2016. Última versão recebida em 16/03/2016. Aprovado em 17/03/2016.**

**Avaliado pelo sistema Triple Review: a) Desk Review pelo Editor-Chefe; e b) Double Blind Review (avaliação cega por dois avaliadores da área).**

**Revisão: Gramatical, Normativa e de Formatação**

## RESUMO

O desejo de melhorar a comunidade, promover uma causa ou auxiliar pessoas a quem sequer se conhece, pode ser considerado uns dos motivos que levam as pessoas a trabalhar como voluntárias ligadas ou não a uma organização. Neste sentido, o objetivo deste estudo foi verificar, à luz da Teoria da Expectância de Vroom, a motivação de funcionários de uma instituição financeira em Recife-PE, para participar do Programa de Voluntariado Empresarial Junior *Achievement*. Utilizando-se a abordagem qualitativa e quantitativa, por meio de um estudo de caso descritivo, buscou-se conhecer a opinião de funcionários participantes e não participantes desse Programa, cujos resultados foram analisados pela estatística descritiva e pela análise de conteúdo. Pode-se constatar que os funcionários participantes desse Programa esperam ser recompensados (Expectância), prioritariamente, pelo desenvolvimento de novas competências. Quanto aos não participantes, constata-se que eles vêm como importantes (Valência) os aspectos referentes à capacitação profissional e a possibilidade (Instrumentalidade) de aprender coisas novas.

**Palavras-chave:** Responsabilidade Social. Voluntariado Empresarial. Teoria da Expectância.

## ABSTRACT

The desire to improve the community, promote a cause or help people who do not even know each other, can be considered some of the reasons why people work as volunteers, connected or not to an organization. In this sense, the objective of this study was to assess, in light of Expectancy Theory Vroom, the motivation of employees of financial institution in Recife-PE, to participate in the Corporate Volunteer Program of Junior *Achievement*. Using a qualitative and quantitative approach, through a descriptive case study, this search was realized to know the views of employees participants in this program and non-participants, the results were analyzed by descriptive statistics and content analysis. From the analysis of the data can be verified that the employees participating in this Program expect to be rewarded (Expectancy) primarily by developing new skills. As for not participating, it appears, on the one hand, they see as important (Valencia) aspects relating to job training and would have the possibility (Instrumentality) to learn new things.

**Keywords:** Social Responsibility. Corporate Volunteering. Expectancy Theory.

## 1 INTRODUÇÃO

Uma das questões que tem merecido atenção, nos últimos anos refere-se aos aspectos éticos e morais das condutas organizacionais; questões essas que são vistas como estratégicas e que, por isto mesmo, podem ajudar não somente as empresas a se sobressaírem em um mercado competitivo, mas também contribuir com ganhos para a comunidade e para os funcionários (GOLDBERG, 2001).

A evolução dessa compreensão levou ao surgimento do que se conhece atualmente como Responsabilidade Social Corporativa. Embora ainda exista muita confusão sobre esse conceito, permanece uma mesma linha de compreensão entre teóricos e práticos: de um lado, está o social, com o objetivo de reduzir problemas que afetam a comunidade, promover melhorias na qualidade de vida e ajudar a construir uma sociedade mais saudável; de outro, está o negócio, com a convicção de que é necessário fazer perpetuar as atividades da empresa (FEDATO, 2005).

A motivação dos funcionários em participar de programas de voluntariado empresarial, de acordo Verma e Mckersie (1987), pode estar ligada a fatores situacionais, como, por exemplo, quando é percebido pelos colaboradores um real envolvimento de sua liderança direta.

Segundo a Teoria da Expectância de Victor Vroom, o que motiva uma pessoa a tomar uma decisão é um produto das três variáveis: da estimativa da probabilidade de que o esforço resultará num desempenho bem sucedido (Expectância), da estimativa de que o desempenho será um meio para se chegar à recompensa (Instrumentalidade) e do quanto uma pessoa deseja a recompensa (Valência). Essa teoria prediz que as pessoas irão escolher a alternativa (voluntário ou não) que promova a maior força motivacional, ou seja, o mais alto valor atingido, quando Expectância, Instrumentalidade e Valência forem, matematicamente, combinadas (REGIS, 2000; MADRUGA; OLIVEIRA; REGIS, 2007).

Em uma tentativa de contribuir para a discussão e, conseqüentemente para o engajamento, pela motivação, da maior quantidade possível de funcionários no Programa de Voluntariado Empresarial Junior *Achievement*, optou-se, como embasamento teórico, o modelo de Vroom (1964). Trata-se de um dos modelos clássicos mais largamente aceitos e testados (REGIS, 2000; MITCHELL, 1974; GILES, 1977; ARNOLD, 1981; ALLEN, LUCERO; VAN NORMAN, 1997), em que se discute a relação existente entre as variáveis do modelo VIE (Valência, Instrumentalidade e Expectância).

Esta investigação é um estudo de caso que busca contribuir com a aplicabilidade do modelo multiplicativo de Victor H. Vroom, da Teoria da Expectância para a análise da motivação das pessoas para participarem de ações de voluntariado empresarial. Além disso, busca validar semanticamente um questionário para medir a motivação e que já foi empregado em vários outros ambientes organizacionais (BRITO; REGIS; MORAES, 2010).

Desta forma, o questionário utilizado por Regis (2000) para a aplicação do modelo da expectância foi aqui revisto e confrontado com as categorias levantadas, a partir de um estudo qualitativo na perspectiva da motivação para o voluntariado empresarial. Assim, os resultados poderão ser utilizados para mapear as categorias do pensamento e delinear dimensões mais apropriadas que contemplem os itens do questionário dos autores citados.

Na análise de Regis e Calado (2001) apenas duas dimensões maiores da motivação foram analisadas. Elas reuniam as motivações do tipo intrínsecas ao indivíduo e as motivações extrínsecas. A proposta deste estudo é ampliar estas dimensões e contribuir com as futuras análises fatoriais que venham a ser realizadas com o intuito de melhorar a validade deste instrumento.

Neste sentido, este trabalho visa compreender, à luz da Teoria da Expectância de Vroom, a percepção dos funcionários de uma instituição financeira em Recife-PE, quanto às categorias que compõem a motivação para a participação no Programa de Voluntariado Empresarial Junior *Achievement*.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Responsabilidade social empresarial**

Muitas são as evidências do caráter estratégico que a Responsabilidade Social Corporativa vem mostrando no mundo dos negócios: a crescente importância conferida pela mídia, o aumento dos espaços de discussão e geração de conhecimento sobre ela, além do crescimento de recursos financeiro e materiais investidos em ações sociais (FISCHER, 2001).

No entanto, se esse tema é tratado como um aspecto estratégico pelas organizações é natural que todos os seus integrantes devam estar envolvidos, tanto nas decisões como nas ações, independentemente de suas formações e de suas posições na hierarquia. Evidentemente que este engajamento deve ser espontâneo, natural e, tenha origem na motivação de cada um. A esse tipo de compromisso ou contrato psicológico, dá-se o nome de Voluntariado Empresarial.

Segundo Goldberg (2001), o Voluntariado Empresarial é um conjunto de ações realizadas por empresas para incentivar e apoiar o envolvimento dos seus funcionários em atividades voluntárias na comunidade. Para essa autora, ainda, como esse tema é uma extensão da Responsabilidade Social Corporativa, por isto mesmo, pode ser considerado, também, uma rota estratégica, visando ganhos para a empresa, para a comunidade e para os funcionários.

No âmbito dos negócios, o voluntariado empresarial auxilia o desenvolvimento de habilidades pessoais e profissionais: promove a lealdade e a satisfação com o trabalho, ajuda a atrair e reter funcionários qualificados, além de contribuir para que a empresa promova a sua marca ou melhore a reputação de seus produtos (GOLDBERG, 2001).

Corullon e Medeiros (2002) sugerem que os funcionários voluntários são mais produtivos e se sentem estimulados por trabalhar em uma empresa na qual é possível realizar ações sociais. Citam também a satisfação de uma necessidade de relacionamento interpessoal e de integração do trabalho com as expectativas de realização; a geração de uma energia que influencia as demais dimensões da vida, melhorando as relações com familiares, colegas e clientes e, ainda, as chances de melhorar as competências pessoais e profissionais por meio das ofertas de capacitação constantes no programa e da vivência de situações reais.

## **2.2 Motivação nas organizações**

Conforme Regis (2000), a utilização prática de novos modelos gerenciais, assim como as mudanças e adaptações que eles sofrem ante as necessidades de cada nação, tem sido tema de debates nos mais diversos países. Desta forma, as novas práticas gerenciais contemplam um pluralismo organizacional sob bases pós-burocráticas vinculadas aos padrões históricos (institucionais e culturais) de cada país.

Esse autor ainda destaca que as principais tendências de modificação do padrão burocrático weberiano estão em torno do modelo gerencial. Tais tendências, que também ocorrem no Brasil, se destacam pela autonomia das organizações não governamentais e pelas parcerias com o setor privado. Além disso, estas parcerias buscam fortalecer a responsabilidade sócio-ambiental da iniciativa privada, mostrar novos mecanismos de avaliação de desempenho individual e de resultados organizacionais baseados em indicadores não apenas de produtividade, mas de qualidade de vida, de respeito à sociedade e ao meio ambiente.

Vroom desenvolveu o modelo multiplicativo VIE: “valência x instrumentalidade x expectância”. Este modelo pretendia prever escolhas entre empregos, tarefas e níveis de esforço que produzem os mais altos benefícios percebidos. Na sua visão, o que motiva uma pessoa a tomar uma decisão é um produto destas três variáveis: a estimativa da probabilidade de que o esforço resultará num desempenho bem-sucedido (expectância), a estimativa de que aquele desempenho será um meio para se chegar à recompensa (instrumentalidade) e do quanto uma pessoa deseja a recompensa (valência).

Após esta explanação da teoria da expectância, faz-se necessária uma melhor compreensão deste modelo aplicado a um programa de voluntariado. Com este intuito, a seção seguinte apresenta o modelo da expectância aplicado aos programas participativos.

No que diz respeito à motivação, publicações recentes têm dado relevância a esta teoria como forma de explicar porque muitos trabalhadores não estão motivados em seus ambientes de trabalho e meramente executam o mínimo necessário (RÉGIS; FALK; DIAS, 2007; BRITO; REGIS; MORAES, 2010).

### **2.3 O modelo da expectância aplicado aos programas participativos**

A partir da abordagem da teoria da expectância, pode-se estudar a motivação para o envolvimento em um programa participativo como o Programa de Voluntariado Empresarial Junior *Achievement*. Neste aspecto, o foco do estudo está sobre a concepção que as pessoas têm sobre as variáveis que envolvem a motivação, a fim de participarem de uma atividade voluntária. Nesta abordagem, empregada por Régis (2000) e tomada como modelo para este estudo, a motivação para participar de um programa de voluntariado pode ser vista como uma função de três fatores: a probabilidade percebida pelo indivíduo de que ele é capaz de se engajar no programa, caso decida fazê-lo (expectância); a probabilidade também percebida de que o engajamento seja um meio, ou instrumento, que leva a certas recompensas associadas à participação (instrumentalidades) e, finalmente, o valor que estas recompensas têm para o indivíduo com base nos seus objetivos pessoais (valências). A Teoria da Expectância prediz que as pessoas irão escolher a alternativa (voluntário ou não-voluntário) que promova a maior força motivacional, isto é, o mais alto valor atingido, quando expectância, instrumentalidades e valências forem matematicamente combinadas.

Brito, Regis e Moraes (2010) validaram 23 recompensas, com base nas recompensas usadas por Regis (2000) para o modelo de Vroom, a serem empregadas no ambiente organizacional do setor de geração e distribuição de energia elétrica. Elas estão apresentadas

abaixo. Estas recompensas são usadas no questionário para medir a Valência (o desejo por cada uma delas) e a Instrumentalidade (o quanto o engajamento contribui para alcançá-las). Já a Expectância é medida com quatro questões distintas, relacionadas à auto-competência para o engajamento.

1. Oportunidade de beneficiar a sociedade.
2. Oportunidade de desenvolvimento profissional.
3. Sentimentos fortes de satisfação com o trabalho e seus resultados.
4. Oportunidade de aprender coisas novas.
5. Oportunidade de exercer liderança formal ou informal.
6. Variedade nas atividades do trabalho.
7. Desenvolvimento das atividades na forma de times de trabalho.
8. Reconhecimento especial por parte dos clientes internos ou externos.
9. Maior oportunidade de crescimento como pessoa.
10. Oportunidade de sentir que faz algo importante.
11. Utilização e desenvolvimento de novas habilidades.
12. Oportunidade de contribuir (auxiliar) nas decisões importantes.
13. Redução do tempo de outras atividades devido ao engajamento no processo de gestão (negativa).
14. Reconhecimento do superior imediato pelas contribuições à empresa.
15. Oportunidade de melhorar a capacitação profissional.
16. Reconhecimento por parte dos colegas de trabalho.
17. Oportunidade de melhorar o desempenho individual no trabalho.
18. Melhor interação entre liderados e gestores.
19. Oportunidade de contribuir para a maior competitividade da organização diante da concorrência.
20. Oportunidade de trabalhar de maneira mais próxima (estar mais próximo) ao gerente imediato.
21. Descontrole da programação diária do trabalho devido às atividades no processo de gestão (negativa).
22. Oportunidade de melhorar a remuneração.
23. Sentimentos fortes de orgulho e auto-estima (sua percepção a respeito do seu próprio valor).

Questões da Expectância:

1. Qual a probabilidade de você se sentir pressionado pelos seus gerentes a ter que participar do Programa de Voluntariado?
2. Você participou de algum tipo de treinamento relativo aos procedimentos de voluntariado?
3. Qual a probabilidade de você poder se envolver com o Programa de Voluntariado, caso queira ou venha a querer participar?
4. Se você **não** está participando do Programa de voluntariado, você gostaria de se envolver em alguma atividade deste programa, caso haja uma oportunidade?

Na primeira validação, executada por Régis (2000), foram realizados painéis de debates, envolvendo seis especialistas em recursos humanos e gestores, com o objetivo de validação semântica e operacional dessa escala. Ela também foi validada posteriormente, por meio de análise fatorial, para confirmação das recompensas intrínsecas e extrínsecas. Com relação à confiabilidade, o Alfa de Cronbach atingiu os valores de 0,920 e 0,936 para valência e instrumentalidade, respectivamente (BRITO; REGIS; MORAES, 2010). Esta validação possibilitou uma redução da escala: das 27 recompensas inicialmente utilizadas por Régis (2000) 5 foram retiradas e 11 sofreram alterações de redação para adequação à cultura das empresas privadas. Adicionalmente, houve o acréscimo de 1 recompensa, relativa à oportunidade de melhoria da remuneração. Vale lembrar que não há medida de confiabilidade para a expectância, considerando ser esta medida por uma única questão.

O painel possibilitou a montagem de uma escala com 23 recompensas, que poderiam ser alcançadas como consequência do envolvimento em um programa voluntário na organização. A recompensa que trata da melhoria da remuneração (22) não foi usada neste estudo, uma vez que a participação no Programa Junior Achievement não está vinculada à melhoria direta na remuneração, apesar de poder influenciar indiretamente através de uma promoção.

### 3 METODOLOGIA

Esta pesquisa caracteriza-se como um Estudo de Caso. Apesar de modelo de Vroom ser essencialmente quantitativo, o nosso interesse foi validar semanticamente os itens do questionário através de uma abordagem qualitativa. Desta forma, o diagnóstico da motivação foi através de uma etapa quantitativa, e a validação semântica através de uma etapa qualitativa. Os dados foram conseguidos investigando-se 117 funcionários, lotados nas 21

agências que compõem o complexo das Agências, na cidade do Recife-PE, ocupando os mais variados cargos, que vão desde AA (assistente de atendimento), AE (assistente de empresas), gerente de contas, gerente de atendimento e gerente geral. Por meio de questionário com questões abertas foram entrevistados os 13 participantes do Programa de Voluntariado Junior *Achievement*. Por meio de questões fechadas (modelo VIE) e abertas (validação semântica) foram interrogados os 104 **não** participantes desse programa de voluntariado. Isto possibilitou a comparação entre as pessoas que já estavam participando como voluntários e aquelas que ainda não estavam. Consideramos os resultados mais relevantes aqueles relacionados à motivação dos que ainda não estavam engajados, uma vez que eles são capazes de somar esforços aos que já se encontram participando do programa.

Nas entrevistas com os engajados, por se tratar de uma abordagem qualitativa, os dados foram examinados utilizando-se a análise de conteúdo (BARDIN, 2008) para as questões abertas. Para o diagnóstico da motivação com a aplicação do questionário aos **não** participantes, através de questões fechadas do modelo de VIE, foi realizado um levantamento de frequências.

Desta forma, além do diagnóstico da motivação para o Programa, buscou-se validar de forma semântica o questionário aplicado por Regis (2000), pela confirmação de categorias já existentes e na tentativa de encontrar novas categorias de pensamento para a motivação de trabalhadores de instituições financeiras.

### **3.1 Análise dos dados**

Inicialmente são apresentadas as categorias de pensamento levantadas pelas entrevistas com os participantes do programa. Estas categorias são comparadas às recompensas usadas por Regis (2000) para a validação semântica do questionário. Em seguida, a partir da seção 4.2, são propostas mais categorias de análise, com base nas respostas dos não participantes ao questionário.

### **3.2 Levantamento das categorias de recompensas pela participação voluntária**

Os itens do questionário foram semanticamente validados, com exceção dos itens 6, 7, 8, 17, 19, e 20 que não fazem parte do contexto do trabalho voluntário e não apresentaram evocações que permitissem uma confrontação. As evocações que confirmam a validação semântica dos outros itens são apresentadas a seguir. As seções têm como títulos as próprias

categorias que emergiram das evocações dos participantes. Também são mostrados, ao final de cada categoria, os itens do questionário a que a categoria está relacionada.

### 3.2.1 Desenvolvimento de novas competências – Itens 4, 5, 15 e 11

Observou-se que a recompensa mais marcante para o engajamento no Programa de Voluntariado Empresarial Junior *Achievement*, indicado pelos respondentes refere-se ao desenvolvimento de novas competências. As declarações dos funcionários que participaram nesse Programa são reveladoras:

*“Em consequência disso a gente adquire liderança” (sic. R3).*

*“Profissionalmente, desenvolvemos maior capacidade de liderança” (sic. R6).*

*“[...] me fez aperfeiçoar e adquirir novas competências me beneficiando profissionalmente como, por exemplo, falar em público” (sic. R8).*

*“[...] foi muito bom pelo fato também de ajudar a perder a inibição” (sic. R12).*

*“Desenvolvi minha liderança com meus colegas de trabalho e aprendi a lidar com crianças deficientes” (sic. R13).*

*“É preciso ser muito organizado para poder conciliar o horário de trabalho com as atividades do programa. O que acredito ser, um dos principais motivos do não engajamento de muitos no programa” (sic. R1).*

*“[...] confesso que fiquei um pouco na dúvida em relação ao tempo que iria dedicar como voluntária, pois poderia fazer outras atividades, porém depois que já estava inserida neste trabalho, ficava triste por sentir que o tempo passava rápido demais e queria sempre me dedicar mais tempo” (sic. R8).*

### 3.2.2 Sentir-se útil à comunidade – Itens 1 e 9

Um segundo aspecto também importante quanto às recompensas esperadas pelo engajamento no Programa de Voluntariado Empresarial Junior *Achievement* refere-se ao sentimento de sentir-se útil a uma determinada comunidade que está tão próxima fisicamente, mas em condições tão diferentes da sua, conforme as declarações dos respondentes:

*“[...] pois já há algum tempo, pensava em dá a minha contribuição à sociedade” (sic. R1).*

*“[...] principalmente a auto realização quanto a ação produtiva para com a sociedade” (sic. R2).*

*“[...] recompensas posso destacar a satisfação obtida em estar ajudando ao próximo, ou seja, passando um pouco do meu conhecimento e experiência de vida para aqueles que também querem ser alguém na vida” (sic. R3).*

*“A Recompensa principal de caráter positivo é a sensação de sentir-se útil a comunidade, compartilhar conhecimento” (sic. R5).*

*“Me senti uma pessoa melhor, que se preocupa com o social, que faz o bem para a comunidade” (sic. R6).*

*“[...] foi bastante gratificante no sentido de contribuir para a sociedade, apresentando soluções concretas para evolução dos participantes” (sic. R7).*

### **3.2.3 Falta de apoio dos colegas – Itens 13, 16 e 21**

Outra recompensa esperada pelo engajamento no Programa de Voluntariado Empresarial Junior *Achievement* diz respeito ao apoio dos colegas que segundo os depoimentos, parece não ser muito favorável, representando uma recompensa negativa:

*“Sabemos que, em qualquer lugar, independente de ser local de trabalho, sempre existe aqueles que demonstram um pouco de inveja por não ter coragem de enfrentar novos desafios, porém na maior parte todos nos elogiam e parabenizam pelo trabalho social que realizamos em benefício aos mais necessitados.” [...] (sic. R3).*

*“[...] comentários dos colegas de trabalho, quando havia necessidade de chegar um pouco depois do horário ou até fazer uma adaptação, ouvi muitas vezes que não era necessário todo esse compromisso e responsabilidade [...]” (sic. R8).*

*“Na agência onde trabalho houve comentários do tipo: “Quis fazer esse trabalho para deixar de ficar na agência [...]” (sic. R10).*

*“A oportunidade foi oferecida sem nenhum tipo de restrição aos candidatos pela empresa a qual trabalho. Mesmo assim o resultado não foi esperado. Os próprios colegas discriminavam aos que estavam na ativa, dentro das escolas, (voluntário), pois muitos achavam que era perda de tempo, ridicularizando nossa atitude” (sic. R11).*

*“Profissionalmente não agregou praticamente nada, as pessoas não dão muita importância a esta ação” (sic. R12).*

### **3.2.4 Estímulo à participação – Itens 10, 12, 14, 18 e 20**

Neste mesmo sentido, outra recompensa esperada pelo engajamento no Programa de Voluntariado Empresarial Junior *Achievement* é o incentivo a que as pessoas participem associativamente. De outra forma, pode-se observar que as pessoas valorizam a participação conjunta dos colegas e chefes, engajando-se no mesmo propósito.

Esta foi a categoria de recompensa que se mostrou pouco explorada no questionário de Regis (2000) e Brito, Regis e Moraes (2010). Neste estudo, observa-se que esta recompensa não está sendo bem atendida pela instituição, uma vez que as falas não confirmam o estímulo à participação grupal, tanto da parte da instituição financeira, quanto dos colegas, segundo os depoimentos:

*“Não senti diferença nem nas relações com meus colegas nem na relação com a administração ou RH” (sic. R6).*

*“Acho que poderia ter um incentivo maior por parte da empresa para desenvolver novos voluntários, é contagiante” (sic. R8).*

*“Acho um trabalho muito rico e que precisava ser aperfeiçoado com troca de informações para melhor ser executado” (sic. R9).*

### **3.2.5 Satisfação pessoal e auto-realização – Itens 3 e 23**

Finalmente, parece que uma recompensa não muito esperada pelos respondentes participantes do Programa de Voluntariado Empresarial Junior *Achievement* (Expectância) refere-se à satisfação pessoal: apenas três pessoas responderam neste sentido:

*“[...] foi no âmbito pessoal, [...] tive a oportunidade de crescer um pouco mais como pessoa [...] aumentando dessa forma, a minha auto-estima” (sic. R1).*

*“[...] crescimento do lado humano no relacionamento com o próximo [...]” (sic. R2).*

*“Me senti uma pessoa melhor, que se preocupa com o social, que faz o bem para a comunidade” (sic. R6).*

A seguir, são apresentados os resultados do diagnóstico feito com os **não** participantes, através de suas respostas ao questionário fechado, com as questões relacionadas à expectância (Tabela 1) e com as questões sobre as 23 recompensas que medem a valência e a

instrumentalidade (Tabela 2 a Tabela 11). Também são sugeridas as categorias que contribuirão com novas análises fatoriais a partir da seção 4.3.

### 3.3 Expectativas para participação no Programa de Voluntariado Empresarial Junior *Achievement*

Tabela 1 – Expectativas para participação no Programa de Voluntariado Empresarial Junior *Achievement*

| Itens que mediram a Expectância | Respostas positivas (%) | Respostas negativas (%) |
|---------------------------------|-------------------------|-------------------------|
| Sentir-se pressionado           | 2                       | 98                      |
| Participação em treinamento     | 15,4                    | 84,6                    |
| Probabilidade para se envolver  | 28,9                    | 71,2                    |
| Gostariam de se envolver        | 72                      | 28                      |

Fonte: Dados da pesquisa, 2010.

Percebe-se que dentre os respondentes não participantes do Programa de Voluntariado Empresarial Junior *Achievement*, 72% deles afirmam que gostariam de se envolver em alguma atividade desse Programa; entretanto, eles afirmaram ser baixa a probabilidade para se envolverem. Apenas 28,9% desses não participantes do Programa respondem favoravelmente a essa questão (cf. Tabela 1).

Sobre a participação em treinamento, verifica-se que 84,6% dos não participantes do Programa indicam não ter participado em qualquer atividade desse tipo. Assim, a resposta ao item 2 da Expectância (treinamento) ajuda a compreender a contradição existente entre as duas evidências acima: alto desejo de se envolver e a baixa probabilidade para se envolver nesse programa.

Quanto à probabilidade de se sentir pressionado pelos gerentes a ter que participar desse Programa, constata-se que 98% dos respondentes afirmam negativamente a essa questão. Isto só reafirma a voluntariedade do programa, não há nenhuma pressão à participação.

### 3.4 Valor que as recompensas têm para cada funcionário (Valência)

Neste ponto, são sugeridas categorias para agrupar os itens do questionário, de forma que possam contribuir com pesquisadores que queiram melhorá-lo, ou reduzi-lo através de

análise fatorial. Vale salientar que Brito, Regis e Moraes (2010) encontram um melhor ajuste para 4 fatores: intrínsecas, extrínsecas, outro e negativas. Este ajuste de 4 fatores não permite uma redução de forma segura, pois agrega a maioria dos itens em apenas dois fatores. Desta forma, as sugestões de novas categorias de análise buscam ajudar no refinamento da escala. As categorias sugeridas estão representadas pelos próprios títulos das seções 4.3.1 a 4.4.5.

### 3.4.1 Valor do aprendizado

Os achados mostram que para os não participantes do Programa de Voluntariado Empresarial Junior *Achievement*, o maior valor está na oportunidade de aprender coisas novas (93,3%) e de desenvolver novas habilidades (93,3% - cf. Tabela 2).

Percebe-se, ainda, o valor que eles dão à oportunidade de crescimento individual (91,3%), por motivo de sua participação nesse Programa (cf. tabela 2). Importância também se dá à oportunidade de promoção e desenvolvimento profissional (81,7%), a partir da participação deles nesse Programa (cf. tabela 2). Esta questão pode, por um lado, justificar o grande interesse que eles demonstram em se envolver em alguma atividade do Programa.

Os respondentes (79,8% deles) ressaltam, ainda, a oportunidade de exercer liderança na organização, quando do seu envolvimento com o Programa; 91,3% deles também valorizam a oportunidade que têm de melhorar a sua capacitação profissional (cf. tabela 2).

Tabela 2 – Valor do aprendizado

| Valor do aprendizado                    | Desejável  |             | Indesejável |      |
|---|------------|-------------|-------------|------|
|   | frequência | %           | frequência  | %    |
| Exercer liderança                       | 83         | <b>79,8</b> | 21          | 20,2 |
| Promoção e desenvolvimento profissional | 85         | <b>81,7</b> | 19          | 18,3 |
| Crescimento individual                  | 95         | <b>91,3</b> | 9           | 8,7  |
| Capacitação profissional                | 95         | <b>91,3</b> | 9           | 8,7  |
| Aprender coisas novas                   | 97         | <b>93,3</b> | 7           | 6,7  |
| Desenvolvimento de novas habilidades    | 97         | <b>93,3</b> | 7           | 6,7  |

Fonte: Dados da pesquisa, 2010.

### 3.4.2 Valor social

Semelhantemente, constata-se que os respondentes (92,3%) dão igual valor à oportunidade de beneficiar a sociedade, a partir do seu engajamento nesse Programa e sentem (92,3%) que fazem algo de importante ao participarem do Programa (cf. Tabela 3).

Tabela 3 – Valor social

| Valor social             | Desejável  |             | Indesejável |     |
|--------------------------|------------|-------------|-------------|-----|
|                          | frequência | %           | frequência  | %   |
| Beneficiar a sociedade   | 96         | <b>92,3</b> | 8           | 7,7 |
| Fazer algo de importante | 96         | <b>92,3</b> | 8           | 7,7 |

Fonte: Dados da pesquisa, 2010.

### 3.4.3 Valor da satisfação

Grande parte dos respondentes (85,6%) parece acreditar que participar do Programa contribui tanto para elevar a sua satisfação com o emprego, quanto para prover a melhoria da qualidade de vida pessoal e profissional, segundo o que afirma 92,3% deles (cf. tabela 4).

Para a maioria deles (91,3 e 87,5%), ainda, essa participação como voluntária, corrobora com um sentimento forte de auto-respeito e de orgulho e auto-estima (cf.tabela 4).

Quanto ao valor para essa instituição financeira, em manter esse Programa de Voluntariado Empresarial, reconhece-se (80,8%) que o mesmo se torna mais competitivo no mercado, diante dos seus concorrentes (cf.tabela 4).

Tabela 4 – Valor da satisfação

| Valor da satisfação                     | Desejável  |             | Indesejável |      |
|---|------------|-------------|-------------|------|
|   | frequência | %           | frequência  | %    |
| Empresa mais competitiva                | 84         | <b>80,8</b> | 20          | 19,2 |
| Satisfação com o emprego                | 89         | <b>85,6</b> | 15          | 14,4 |
| Orgulho e auto-estima                   | 91         | <b>87,5</b> | 13          | 12,5 |
| Auto-respeito                           | 95         | <b>91,3</b> | 9           | 8,7  |
| Qualidade de vida pessoal e no trabalho | 96         | <b>92,3</b> | 8           | 7,7  |

Fonte: Dados da pesquisa, 2010.

### 3.4.4 Valor do trabalho

A maioria dos pesquisados (76,9%) acredita que desenvolver atividades no Programa de Voluntariado Empresarial Junior *Achievement* vai oportunizar-lhe realizar um trabalho variado (cf. Tabela 5).

Para 85,6% dos participantes desta pesquisa, o Programa de Voluntariado Empresarial Junior *Achievement* poderá possibilitar-lhes desempenhar atividades que possam contribuir para decisões importantes na organização (cf.tabela 5).

Percebe-se que há certa resistência entre os respondentes, quando o assunto é o consumo do tempo de outras atividades referentes ao trabalho formal: 57,7% afirmam que poderiam deixar de exercer atividades importantes nessa instituição financeira, para se ocuparem de atividades do Programa de Voluntariado Empresarial Junior *Achievement*, enquanto 42,3% imaginam o contrário (cf.tabela 5).

Em compensação, 71,2% dos respondentes acreditam diferentemente sobre a possibilidade de haver descontrole da programação diária em virtude da participação nesse Programa, enquanto 28,8% temem esse descontrole para suas atividades diárias (cf.tabela 5).

Para os respondentes, assim reconhecem a participação dos voluntários no Programa de Voluntariado Empresarial Junior *Achievement*: 76% deles percebem o reconhecimento da parte dessa instituição financeira e 75% deles concordam que há o reconhecimento pelos colegas de trabalho (cf. tabela 5).

Um quantitativo de 92,3% dos funcionários não participantes do Programa de Voluntariado Empresarial Junior *Achievement* estão de acordo que a participação nesse Programa melhora o desempenho individual (cf. Tabela 5).

Tabela 5 – Valor do trabalho

| Valor do trabalho                      | Desejável  |             | Indesejável |      |
|--|------------|-------------|-------------|------|
|  | frequência | %           | frequência  | %    |
| Descontrole da programação diária      | 30         | <b>28,8</b> | 74          | 71,2 |
| Consumo do tempo de outras atividades  | 60         | <b>57,7</b> | 44          | 42,3 |
| Reconhecimento dos colegas de trabalho | 78         | <b>75,0</b> | 26          | 25,0 |
| Reconhecimento pela participação       | 79         | <b>76,0</b> | 25          | 24,0 |
| Trabalho variado                       | 80         | <b>76,9</b> | 24          | 23,1 |
| Contribuir para decisões importantes   | 89         | <b>85,6</b> | 15          | 14,4 |
| Melhora o desempenho individual        | 96         | <b>92,3</b> | 8           | 7,7  |

Fonte: Dados da pesquisa, 2010.

### 3.4.5 Valor do relacionamento

Dentre os participantes desta pesquisa, 90,4% deles percebem que fazer parte do programa dá a eles chance de pertencer a um time de trabalho (cf. tabela 6).

Constata-se também que participar do Programa de Voluntariado Empresarial Junior *Achievement* pode melhorar a aproximação com a gerência superior: para 66,3% deles, poderá haver a vantagem de estar mais próximo da Administração (cf. tabela 6).

Tabela 6 – Valor do relacionamento

| Valor do relacionamento            | Desejável  |             | Indesejável |      |
|------------------------------------|------------|-------------|-------------|------|
|                                    | frequência | %           | frequência  | %    |
| Maior proximidade da administração | 69         | <b>66,3</b> | 35          | 33,7 |
| Reconhecimento dos colegas         | 77         | <b>74,0</b> | 27          | 26,0 |
| Time de trabalho                   | 94         | <b>90,4</b> | 10          | 9,6  |

Fonte: Dados da pesquisa, 2010.

### 3.5 Utilidade em participar do Programa (Instrumentalidade)

#### 3.5.1 Instrumentalidade para o aprendizado

Semelhantemente ao que se constata na sessão anterior, a grande maioria dos respondentes (98,1%) percebe a utilidade em participar do Programa de Voluntariado Empresarial Junior *Achievement*, pois, por ele, podem aprender coisas novas e, para 94,2% a utilidade reside em desenvolver novas habilidades, (cf. Tabela 7).

Os respondentes também percebem que a participação como voluntário, poderá lhes oportunizar o crescimento individual: os resultados demonstram que 95,2% desses respondem favoravelmente a essa questão (cf. Tabela 7). Com relação à promoção e desenvolvimento profissional (cf. Tabela 7) parece que não se reconhece bem essa recompensa pela participação no programa: apenas um pouco mais da metade dos respondentes (51,9%) reconhece que a condição de voluntário poderá lhes favorecer essa promoção, enquanto que 48,1% deles entendem o contrário.

Quanto à oportunidade de exercer liderança, a partir da experiência em atividades desse programa, 80,8% dos respondentes acreditam que será possível essa prática (cf. Tabela 7). Sobre a capacitação profissional, 83,7% desses respondentes reconhecem essa oportunidade que poderá lhes conceder o exercício de atividades do Programa de Voluntariado Empresarial Júnior *Achievement* (cf. Tabela 7).

Tabela 7 - Utilidade do aprendizado

| Utilidade do aprendizado                | Desejável  |             | Indesejável |      |
|---|------------|-------------|-------------|------|
|   | frequência | %           | frequência  | %    |
| Promoção e desenvolvimento profissional | 54         | <b>51,9</b> | 50          | 48,1 |
| Exercer liderança                       | 84         | <b>80,8</b> | 20          | 19,2 |
| Capacitação profissional                | 87         | <b>83,7</b> | 17          | 16,3 |
| Desenvolvimento de novas habilidades    | 98         | <b>94,2</b> | 6           | 5,8  |
| Crescimento individual                  | 99         | <b>95,2</b> | 5           | 4,8  |
| Aprender coisas novas                   | 102        | <b>98,1</b> | 2           | 1,9  |

Fonte: Dados da pesquisa, 2010.

### 3.5.2 Instrumentalidade para o social

A grande parte dos pesquisados (94,2%) entende que é importante o trabalho no Programa de Voluntariado Empresarial Junior *Achievement*, visto que, por ele, tem-se a oportunidade de beneficiar a sociedade (cf. Tabela 8). Neste mesmo sentido, 93,3% deles reconhecem que esse programa poderá a oportunizar-lhe fazer algo importante (cf. Tabela 8).

Tabela 8 – Utilidade do social

| Utilidade do social      | Desejável  |             | Indesejável |     |
|--------------------------|------------|-------------|-------------|-----|
|                          | frequência | %           | Frequência  | %   |
| Fazer algo de importante | 97         | <b>93,3</b> | 7           | 6,7 |
| Beneficiar a sociedade   | 98         | <b>94,2</b> | 6           | 5,8 |

Fonte: Dados da pesquisa, 2010.

### 3.5.3 Instrumentalidade para a satisfação

Observa-se que o Programa de Voluntariado Empresarial Junior *Achievement* é útil para favorecer a satisfação com o emprego, pelo menos é o que revelam 75% dos respondentes (cf. Tabela 9).

A utilidade do trabalho voluntário também é percebida por 85,6% dos respondentes, para aumentar a qualidade de vida pessoal e no trabalho: 87,5% dizem que essas atividades podem contribuir para aumentar o auto-respeito; 88,5% acreditam que elas podem favorecer o orgulho e a auto-estima (cf. Tabela 9).

Entretanto, parece que, neste caso, o trabalho voluntário não é entendido como útil para garantir segurança no emprego, pois apenas 34,6% deles respondem favoravelmente a essa questão (cf. Tabela 9).

Semelhantemente, parece que eles não percebem muita utilidade no Programa de Voluntariado Empresarial Junior *Achievement* para tornar a empresa mais competitiva: apenas 57% acreditam nessa possibilidade (cf. Tabela 9).

Tabela 9 – Utilidade da satisfação

| Utilidade da satisfação                 | Desejável  |             | Indesejável |      |
|---|------------|-------------|-------------|------|
|   | frequência | %           | frequência  | %    |
| Segurança no emprego                    | 36         | <b>34,6</b> | 68          | 65,4 |
| Empresa mais competitiva                | 59         | <b>56,7</b> | 45          | 43,3 |
| Satisfação com o emprego                | 78         | <b>75,0</b> | 26          | 25,0 |
| Qualidade de vida pessoal e no trabalho | 89         | <b>85,6</b> | 15          | 14,4 |
| Auto-respeito                           | 91         | <b>87,5</b> | 13          | 12,5 |
| Orgulho e auto-estima                   | 92         | <b>88,5</b> | 12          | 11,5 |

Fonte: Dados da pesquisa, 2010.

### 3.5.4 Instrumentalidade para o trabalho

Segundo a maior parte dos respondentes (77,9%), o trabalho voluntário é útil, pois contribui para a realização de trabalho variado (cf. Tabela 10).

Reconhece-se também a utilidade desse trabalho voluntário, pois segundo 78,8% ele pode contribuir para decisões importantes e para melhorar o desempenho individual, é a opinião de 80,8% desses não participantes do Programa (cf. Tabela 10).

Para 66,3% deles, parece que o Programa de Voluntariado Empresarial Junior *Achievement* consome o tempo de outras atividades, embora apenas uma minoria (39,4%) acredite que é possível haver des controle da programação diária (cf. Tabela 10).

Parece que, na visão de 61,5% e 60,6% deles, respectivamente, a participação voluntária nesse Programa é útil quanto ao reconhecimento pela participação e reconhecimento dos colegas de trabalho (cf. Tabela 10).

Tabela 10 – Utilidade do trabalho

| Utilidade do trabalho                  | Desejável  |             | Indesejável |      |
|--|------------|-------------|-------------|------|
|  | frequência | %           | frequência  | %    |
| Descontrole da programação diária      | 41         | <b>39,4</b> | 63          | 60,6 |
| Reconhecimento dos colegas de trabalho | 63         | <b>60,6</b> | 41          | 39,4 |
| Reconhecimento pela participação       | 64         | <b>61,5</b> | 40          | 38,5 |
| Consumo do tempo de outras atividades  | 69         | <b>66,3</b> | 35          | 33,7 |
| Trabalho variado                       | 81         | <b>77,9</b> | 23          | 22,1 |
| Contribuir para decisões importantes   | 82         | <b>78,8</b> | 22          | 21,2 |
| Melhorar o desempenho individual       | 84         | <b>80,8</b> | 20          | 19,2 |

Fonte: Dados da pesquisa, 2010.

### 3.5.5 Instrumentalidade para o relacionamento

Participar do Programa de Voluntariado Empresarial Junior *Achievement* parece ser útil para 87,5% dos respondentes, aos reconhece em que essa atividade poderá favorecer a formação do time de trabalho (cf. Tabela 11).

Para 68,3% dos participantes desta pesquisa, contribuir com esse Programa também poderá ajudar a ter o reconhecimento dos colegas (cf. Tabela 11).

Finalmente, para 68,3% deles, esse Programa de Voluntariado é útil para promover maior proximidade da administração, é o que percebem 52,9% deles (cf. Tabela 11).

Tabela 11 – Utilidade do relacionamento

| Utilidade do relacionamento        | Desejável  |      | Indesejável |      |
|------------------------------------|------------|------|-------------|------|
|                                    | frequência | %    | frequência  | %    |
| Maior proximidade da administração | 55         | 52,9 | 49          | 47,1 |
| Reconhecimento dos colegas         | 71         | 68,3 | 33          | 31,7 |
| Time de trabalho                   | 91         | 87,5 | 13          | 12,5 |

Fonte: Dados da pesquisa, 2010.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Este trabalho procurou compreender, à luz da Teoria da Expectância de Vroom, as variáveis que compõem a motivação de funcionários de uma instituição financeira em Recife-PE, para participarem do Programa de Voluntariado Empresarial Junior *Achievement*. Buscou-se, também, conhecer a percepção de 13 funcionários participantes do Programa de Voluntariado Empresarial Junior *Achievement* e de 104 funcionários não participantes desse

Programa, sobre as três dimensões dessa Teoria da Motivação: Expectância, Valência e Instrumentalidade.

#### **4.1 Discussão sobre a probabilidade de participação como voluntários (Expectância)**

Para discutir os achados sobre a expectância, pode-se lançar mão do conceito apresentado no estudo de Brito, Regis e Moraes (2010) em que, para expressar a expectância a pessoa estima até que ponto o desempenho será determinado pelo esforço despendido. Se o indivíduo não vê uma chance de um dado esforço poder levar a um desempenho desejado, a expectância é 0 (0%). Por outro lado, se ele tem alta confiança de que o esforço possa levar à conclusão da tarefa, a expectância tem o valor 1 (100%)

O que se observa entre os funcionários da instituição financeira estudada é que eles têm desejo de participar, mas não se sentem capazes para tal. Isto é detectado pela dicotomia dos achados 72% desejosos contra 28,9% inseguros quanto à probabilidade de poderem participar (cf. Tabela 1). Corroborando estes achados, verifica-se que 84,6% dos não participantes do Programa indicam não ter sido inserido em qualquer treinamento para o programa de voluntariado.

Desta forma, as evidências mostram que a expectância de participação dos atuais não participantes é baixa, principalmente devido à falta de apoio da própria organização. Cabe à instituição financeira trabalhar para que a expectância de participação seja elevada e que ela não use o programa apenas para fazer campanha de marketing empresarial, mas que seja uma ferramental real de responsabilidade social empresarial.

#### **4.2 Discussão sobre o valor que as recompensas têm para cada funcionário (Valência)**

Conclui-se que as recompensas valorizadas (Valência) pelos funcionários participantes do Programa de Voluntariado Empresarial Junior *Achievement* são, por ordem de importância: o desenvolvimento de novas competências e sentir-se útil à comunidade; seguidas pelas recompensas: ter o apoio dos colegas e o estímulo dessa instituição financeira para essa participação e, por último, não menos importante, a satisfação pessoal.

Constata-se que a recompensa prioritária, reconhecida por aqueles respondentes participantes do Programa de Voluntariado Empresarial Junior *Achievement* é a mesma pelos participantes desse Programa, isto é, para eles, fazer parte desse programa, como voluntários, favorece desenvolver suas competências, como o aprendizado de coisas novas e

desenvolvimento de novas habilidades, o que, de maneira geral, vão proporcionar o desenvolvimento profissional e, conseqüentemente, a promoção funcional. Decorrente, ainda, o crescimento individual, é recompensa também esperada por este último grupo.

#### **4.3 Discussão sobre a utilidade em participar do Programa (Instrumentalidade)**

Os respondentes não participantes do Programa de Voluntariado Empresarial Junior *Achievement* percebem muito mais a utilidade (Instrumentalidade) para fazer parte desse programa, do que propriamente o valor (Valência) das recompensas que podem ser alcançadas, caso venham a ser voluntários. Desta forma, no caso dos aspectos referentes ao aprendizado, tem-se a possibilidade de se aprender coisas novas e favorecer o crescimento individual; podem-se desenvolver novas habilidades e exercer liderança no ambiente de trabalho.

No que concerne ao aspecto social, para os respondentes não participantes do Programa de Voluntariado Empresarial Junior *Achievement*, a possibilidade de sentir-se útil à comunidade (beneficiar a sociedade e fazer algo de importante) também é vista como uma recompensa esperada e importante. Apesar disso, se percebe que participar de atividades desse Programa seja muito mais útil (Instrumentalidade) para eles do que propriamente uma questão de valor (Valência).

Quanto à satisfação, entende-se que os respondentes não participantes do Programa de Voluntariado Empresarial Junior *Achievement* percebem um único motivo útil (Instrumentalidade) para participar desse programa: a condição de voluntário, favorece aumentar o orgulho e a auto-estima de cada um.

No que diz respeito ao trabalho, verifica-se que os respondentes não participantes do Programa percebem a vantagem (Instrumentalidade) de fazer parte desse Programa. Isto ocorre na medida em que eles compreendem que terão a oportunidade de realizar um trabalho variado. Neste mesmo sentido, observa-se que esses funcionários compreendem a utilidade (Instrumentalidade) de ser voluntários, a fim de poderem, tanto consumir o seu tempo em outras atividades, como terem a prerrogativa de, certamente, descontrolar a sua programação diária.

## 5 CONCLUSÃO

Pode-se concluir que o estudo trouxe importantes contribuições teóricas para a área da motivação nas organizações, mostrando que as concepções de motivação relatadas pelos respondentes confirmam, com poucas exceções, as variáveis utilizadas por Regis (2000). Mais especificamente, a contribuição foi sobre a identificação de categorias que estavam pouco exploradas e representadas em apenas duas dimensões maiores da motivação, a intrínseca e a extrínseca.

No direcionamento para futuras pesquisas, faz-se um alerta relativamente a necessidade de teste e validação do instrumento em outros ambientes, além dos que já foram testados. A categoria “Estímulo à participação em grupo (ou rede)” pode ser mais bem explorada nos itens já validados por Regis (2000) e, em seguida, por Brito, Regis e Moraes (2010). Já foi testado, por exemplo, no ambiente educacional, no setor de energia e no setor de instituições financeiras.

Encerrando esta seção de discussão e conclusão, pode-se dizer, de maneira geral, que a contribuição da instituição financeira para a participação de funcionários, como voluntários, no Programa de Voluntariado Empresarial Junior *Achievement*, parece não ser das mais favoráveis: falta estímulo, de um lado, e treinamento sobre o que seja esse programa, de outro. Daí pode-se inferir sobre a baixa probabilidade para se envolver nas atividades desse Programa.

Fica, aqui, então, uma sugestão para essa instituição financeira de buscar valorizar mais o Programa de Voluntariado Empresarial Junior *Achievement*, que, ao que consta, conta com grande parte de funcionários como potenciais participantes, mesmo sem o devido conhecimento sobre esse programa, desde que se perceba mais estímulo e apoio, principalmente, por parte dessa Instituição.

Após a revisão teórica, percebe-se uma grande preocupação em utilizar os programas de voluntariado empresarial, no sentido de maximizar o status da própria organização, de melhor divulgar a sua imagem junto ao público em geral.

Entretanto, sejam quais forem os objetivos de um programa como esse, percebe-se que os resultados são satisfatórios para os três segmentos envolvidos: a organização, que ganha por estar relacionada a um programa que investe no social; os funcionários participantes, que tendem a melhorar a auto-estima e a auto-realização e, finalmente, os beneficiários da ação, que encontram nesses tipos de programa, mais uma oportunidade de mudar o caminho de suas vidas.

## REFERÊNCIAS

- ALLEN, R. E.; LUCERO, M. A.; VAN NORMAN, K. L. An examination of the individual's Decision to participate in an Employee Involvement Program. **Group & Organization Management**, v.22, n. 1 March, 117-143. 1997.
- ARNOLD, H. J. A Test of the Validity of the Multiplicative Hypotheses of Expectancy – Valence, Theories of Work Motivation. **Academy of Management Journal**, v. 24 n. 1, p.128-141, 1981.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2008.
- BRITO, V. J. M. T.; REGIS, H. P.; MORAES, W. F. A. Gestão da Estratégia e Motivação: um estudo de caso na Companhia Hidro Elétrica do São Francisco CHESF. **Anais... VI Encontro da Divisão de Estudos Organizacionais da ANPAD**. Rio de Janeiro : ANPAD, v. 1. 2010.
- CORULLON, M. B. G.; MEDEIROS, B. **Voluntariado na Empresa: Gestão Eficiente da Participação Cidadã**. São Paulo: Petrópolis, 2002.
- FEDATO, M. C. L. **Responsabilidade Social Corporativa: benefício social ou vantagem competitiva?** Um estudo das estratégias de atuação social empresarial e sua avaliação de resultados. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEA). São Paulo. 2005.
- FISCHER, R. M.; FALCONER, A. P. Voluntariado empresarial: estratégias de empresas no Brasil. **Revista de Administração**, São Paulo, v.36, n.3, p. 15-27, 2001.
- GILES, W. F. Volunteering for job enrichment. A test of expectancy theory predictions. **Personnel Psychology**, n.30, p. 427-435, 1977.
- GOLDBERG, R. **Como as empresas podem implementar programas de voluntariado**. Instituto. Ethos, 2001.
- MADRUGA, E; OLIVEIRA, L. M. B.; REGIS, H. P. **A motivação dos funcionários do Banco do Brasil no Recife para participar de Programas de Voluntariado Empresarial: Um Exame com base na Teoria da Expectância**. I EnGPR, Natal-RN, ANPAD, 2007.
- MITCHELL, T. R. Motivation: New Directions for Theory, Research, and Practice. **Academy of Management. The Academy of Management Review**, Mississippi State, Jan., 1982.
- NADLER, D. A.; LAWLER III, Edward E. Motivation: A Diagnostic Approach. In BARRY M. Staw, **Psychological Dimensions of Organizational Behavior**, University of California, Mcmillian Publishing Company, Berkeley, Part B, 1991.
- PARKER, D. F.; DYER, L. Expectancy Theory as a Within-Person Behavioral Choice Model: An Empirical Test of Some Conceptual and Methodological Refinements. **Organization Behavior and Human Performance**, Vol. 17, Nº 4, 97-117, 1976.

REGIS, H. P. **A motivação dos professores do Centro Federal de Educação Tecnológica da Paraíba para participarem do Programa de Qualidade: um exame com base na Teoria da Expectância.** Dissertação (Mestrado) em Administração. PROPAD, Universidade Federal de Pernambuco. Recife, 2000.

\_\_\_\_\_.; CALADO, S. M. R. A Teoria da Expectancia em um Modelo de Escolha do Tipo “Within-Subject”: Um teste Empírico da Sua validade para a cultura Brasileira IN: **Encontro Nacional da ANPAD**, 2001. Campinas-PE. ENANPAD 2001.

\_\_\_\_\_.; FALK, J.A.; DIAS, S. M. C. **Expectancy theory.** In: Stewart R. Clegg, James R. Bailey (Org) International Ecylopedia of Organization Studies, Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, v. 1 2007.

VERMA, A.; MCKERSIE, R.B. Employee Involvement: The implication of noninvolvement by unions. **Industrial and Labor Relations Review**, n. 40, p. 556-568, 1987.

VROOM, V. H. **Work and Motivation.** John Wiley & Sons, Inc., 1964.

**Como Referenciar este Artigo, conforme ABNT:**

SOUZA, M. R. V; SÁ, M. A. D. Motivação em Voluntariado Empresarial: Aplicação e Validação Semântica do Modelo Vie de Victor Vroom em uma Instituição Financeira do Recife-PE. **Rev. FSA**, Teresina, v.13, n.1, art.1, p.03-27, maio./jun. 2016.

| Contribuição dos Autores                                     | M. R. V. | M. A. D. |
|--|----------|----------|
|  | Souza    | Sá       |
| 1) concepção e planejamento.                                 | X        | X        |
| 2) análise e interpretação dos dados.                        | X        | X        |
| 3) elaboração do rascunho ou na revisão crítica do conteúdo. | X        | X        |
| 4) participação na aprovação da versão final do manuscrito.  | X        | X        |