

**MOTIVAÇÃO, SATISFAÇÃO E COMPROMETIMENTO:
UM ESTUDO SOBRE O TRABALHO VOLUNTÁRIO EM MEGAEVENTOS
ESPORTIVOS**

**MOTIVATION, SATISFACTION AND COMMITMENT:
A STUDY ABOUT VOLUNTEERISM IN MAJOR SPORTS EVENTS**

Lúcia Barbosa De Oliveira
Ibmec – RJ
lucia.oliveira@ibmecrj.br

Fabio Pinaud Cerri Costa
Ibmec – RJ
fabiopinaud@yahoo.com.br

Submissão: 24/07/2014
Aprovação: 30/12/2015

RESUMO

O Brasil foi – e ainda será – sede de importantes megaeventos esportivos, assim denominados em função das grandes transformações de ordem urbana, social e econômica que ocorrem antes, durante e depois de sua realização (ROCHE, 1994; VILA; DARCY; ALÉN, 2014). A condução de tais eventos envolve a mobilização de grande quantidade de voluntários, considerados essenciais para sua viabilização (BLANC, 1999). Desta forma, o presente estudo teve como objetivo analisar motivações e fatores associados à satisfação e ao comprometimento com a organização e o trabalho voluntário em megaeventos esportivos. Para tanto, foi realizada uma pesquisa qualitativa com 15 voluntários dos jogos Pan-Americanos de 2007 e com a gestora do programa de voluntários do evento. Os resultados mostraram que esses voluntários tendem a ser atraídos principalmente pela simbologia do evento e pelo sentimento de fazer parte de um momento percebido como importante e histórico. A alocação em funções identificadas como relevantes, a qualidade da equipe e da liderança foram fatores associados à satisfação. Os altos níveis de comprometimento dos participantes parecem ter sido influenciados pela preocupação com a qualidade de seu trabalho e com o sucesso do evento. Implicações desses resultados são discutidas.

Palavras-chave: trabalho voluntário. megaeventos esportivos. motivação. satisfação no trabalho. comprometimento organizacional.

ABSTRACT

Brazil was and still will be hosting major sports events, so called given the significant urban, social and economic transformations that occur before, during and after their implementation (ROCHE, 1994; VILA; DARCY; ALÉN, 2014). The operation of such events involves the mobilization of large numbers of volunteers, considered essential for their viability (BLANC, 1999). Given this context, the purpose of present study was to analyze motivations and factors associated with satisfaction and commitment to volunteering in sports mega-events. A qualitative research was conducted with 15 volunteers from the 2007 Pan American Games and the manager of the volunteer program of the event. The results showed that these volunteers tend to be attracted mainly by the symbolism of the event and the feeling of being part of something perceived as important and historic. Allocation to functions perceived as relevant and the quality of teams and leadership were factors associated with satisfaction. The high levels of commitment of the participants seem to have been influenced by concerns regarding the quality of their work and the success of the event. Implications of these results are discussed.

Keywords: volunteerism. major sports events. motivation. job satisfaction. organizational commitment.

1 INTRODUÇÃO

Megaeventos esportivos podem ser descritos como “eventos de curto prazo com consequências de longo prazo” (ROCHE, 1994, p.1). Esta definição pressupõe que as cidades que organizam tais eventos, como Copa do Mundo de Futebol e Olimpíadas, vivenciam grandes transformações de ordem urbana, social e econômica antes, durante e depois de sua realização. Tais impactos podem ser positivos, associados à realização de investimentos em infraestrutura, incremento do turismo e incentivos à prática de esportes, ou negativos, relacionados a gastos excessivos ou desnecessários e aumento do endividamento (GAFFNEY, 2010; ROCHE, 1994; VILA; DARCY; ALÉN, 2014).

A utilização da força de trabalho voluntária em megaeventos esportivos é de vital importância e chega a ser, segundo Blanc (1999), imprescindível. Se, por um lado, a demanda por esse tipo de trabalhador tem sido crescente, a oferta da mão de obra voluntária é limitada e tem apresentado redução em diversas partes do mundo (WARNER; NEWLAND; GREEN, 2011). Sob esta ótica, o contraste entre demanda crescente e escassez de oferta pode representar reais desafios para organizações promotoras de megaeventos esportivos nos próximos anos, especialmente em países com baixa cultura de trabalho voluntário, como parece ser o caso do Brasil (IBOPE, 2011). O problema é potencializado em contextos de crescimento econômico e baixo desemprego, já que o trabalho voluntário tende a concorrer com o emprego formal.

Pesquisa conduzida com o objetivo de conhecer a participação da população brasileira em trabalhos voluntários mostrou que apenas 25% declaram ter feito, em algum momento, ou fazer, atualmente, serviço voluntário (IBOPE, 2011). Nos Estados Unidos, por exemplo, esse percentual chega a 65% (GALLUP ORGANIZATION, 2013). A pesquisa feita no Brasil também revelou que, das atividades realizadas, 74% estão relacionadas a instituições religiosas ou de assistência social e apenas 3% têm relação com o esporte (IBOPE, 2011).

O Brasil foi e será sede de importantes megaeventos esportivos – Jogos Pan-Americanos em 2007, Copa das Confederações e Copa do Mundo de Futebol em 2013 e 2014, respectivamente, além dos Jogos Olímpicos e Paralímpicos de 2016. A partir deste contexto, o presente estudo teve por objetivo investigar as motivações para atuar como voluntário nesse tipo de evento e os principais fatores responsáveis pela satisfação com o trabalho voluntário e pelo comprometimento com a organização durante sua realização. Para tanto, foi conduzida uma pesquisa qualitativa e exploratória junto a um grupo de 15 voluntários que participaram dos Jogos Pan-Americanos Rio 2007 e com a gestora do programa de voluntários do evento.

A relevância do estudo reside, em primeiro lugar, na importância do voluntariado para comitês organizadores de eventos esportivos de larga escala e para diferentes organizações

esportivas. O entendimento das motivações e fatores de satisfação e comprometimento de voluntários pode contribuir para o sucesso dos processos de atração e retenção, bem como para a efetiva realização do trabalho (FARREL; JOHNSTON; TWYNAM, 1998). Além disso, a experiência positiva com o trabalho voluntário no contexto do esporte pode vir a estimular o voluntariado em outras áreas, resultando num legado positivo tanto para as pessoas quanto para o país.

Estudos acadêmicos internacionais sobre o trabalho voluntário em eventos esportivos têm crescido na última década, mas ainda são relativamente escassos (GIANNOULAKIS; WANG; GRAY, 2008). No Brasil, uma consulta à base de dados Spell, que congrega uma ampla gama de publicações ligadas às áreas de administração, contabilidade e turismo, resultou em 24 estudos sobre voluntariado, mas nenhum com foco em eventos esportivos. Vila, Darcy e Alén (2014) também destacaram a carência de estudos científicos sobre temas relacionados à realização dos Jogos Olímpicos de 2016. Espera-se, com o presente trabalho, contribuir para o preenchimento destas lacunas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico para esta pesquisa foi construído a partir da literatura sobre os temas motivação, satisfação e comprometimento, com foco no trabalho voluntário. Antes, porém, são discutidos aspectos relativos ao trabalho voluntário e ao voluntariado em megaeventos esportivos.

2.1 Trabalho voluntário em magaeventos esportivos

O trabalho voluntário pode ser definido como qualquer atividade em que uma pessoa dedica tempo e esforço em benefício de outra pessoa, grupo ou organização, sem qualquer recompensa de natureza financeira ou material. Além disso, envolve uma decisão consciente e deliberada por parte do indivíduo (WILSON, 2000). Segundo a legislação brasileira, por meio da Lei nº 9.608 de 1998, o trabalho voluntário é caracterizado como uma atividade não remunerada, prestada por pessoas físicas a uma entidade pública ou instituição privada sem fins lucrativos, que tenha objetivos cívicos, culturais, educacionais, científicos, recreativos ou de assistência social. A lei aponta, ainda, que esta forma de trabalho não gera vínculo empregatício e nem obrigações de natureza trabalhista, previdenciária ou afim.

Com relação aos eventos esportivos de larga escala, o trabalho voluntário representa um núcleo fundamental na prestação de diferentes serviços e é considerado essencial para sua viabilidade e sucesso (BLANC, 1999; CUSKELLY *et al.*, 2006; GIANNOULAKIS *et al.*,

2008). A demanda por voluntários tem sido crescente ao longo do tempo, tanto em eventos globais, como Olimpíadas, Copa do mundo e Jogos de Inverno, como em eventos locais e regionais de grande porte. O comitê organizador dos Jogos Olímpicos de Sydney 2000 recrutou 50 mil voluntários (CHALIP, 1999). Atenas, em 2004, contou com uma força de trabalho de 60 mil voluntários, enquanto as duas edições seguintes – Beijing 2008 e Londres 2012 – obtiveram a adesão de 70 mil pessoas cada uma (COMITÊ ORGANIZADOR DOS XXII JOGOS OLÍMPICOS DE INVERNO DE SOCHI 2014). Exemplos de grandes eventos locais que fazem ampla utilização de mão de obra voluntária são os conhecidos jogos de basquete da National Basketball Association (NBA) e o torneio de Tênis US Open, ambos nos Estados Unidos (WARNER *et al.*, 2011).

A literatura sobre voluntariado em megaeventos esportivos evidencia o recrutamento de um grande número de voluntários, com perfil bastante diferenciado, alocado a uma ampla gama de atividades, incluindo credenciamento de pessoas, recepção, transporte, segurança, cuidados médicos, atividades culturais e informações (CHALIP, 1999; MORAGAS; MORENO; PANIAGUA, 1999). Apesar de frequentemente associado a atividades básicas, o trabalho voluntário tem assumido, com o crescimento dos eventos, contornos cada vez mais complexos, o que implica maiores desafios em relação aos processos de recrutamento, seleção e alocação (BAUM; LOCKSTONE, 2007). Nesse sentido, a compreensão de motivações e determinantes da satisfação e do comprometimento torna-se crucial para que os gestores desta força de trabalho possam desenhar mecanismos eficazes de atração, engajamento e retenção.

2.2 Motivação

A motivação pode ser definida como uma disposição para a ação, associada à possibilidade de satisfação de alguma necessidade individual (ROBBINS, 2009). Ao longo do tempo, várias teorias sobre motivação no trabalho foram desenvolvidas, incluindo a de pesquisadores como Maslow, Herzberg, McClelland e Vroom (LATHAM, 2012; RAMLALL, 2004). Também cabe destacar a teoria das características do trabalho de Hackman e Oldham (1975), segundo a qual três estados psicológicos – significado do trabalho, responsabilidade e conhecimento dos resultados –, associados a certas características do trabalho, promoveriam a motivação e a satisfação do indivíduo.

Diversos modelos e teorias têm sido propostos para explicar as motivações para o trabalho voluntário de forma geral. Inicialmente, emergiram modelos bidimensionais, que dividiam as motivações em altruístas e egoístas. Modelos tridimensionais também foram desenvolvidos, segundo os quais as motivações se distribuiriam em altruístas, materiais e sociais. Os modelos

multidimensionais são mais aceitos atualmente e apontam para uma ampla gama de motivos (WIDJAJA, 2010). Desses, tem recebido destaque o modelo de Clary *et al.* (1998), que estabelece seis funções psicológicas associadas ao voluntariado: (1) *valores*, pertinente ao desejo de expressar valores humanitários e altruístas; (2) *entendimento*, que envolve o desejo de aprender novas habilidades e aplicar conhecimentos e habilidades existentes; (3) *social*, que inclui a vontade de estabelecer e estreitar relações com outras pessoas; (4) *carreira*, para aquisição de experiências e outros recursos importantes para a vida profissional; (5) *proteção*, que serve para proteger o ego e reduzir emoções negativas e dificuldades pessoais; e (6) *aprimoramento*, associado à autoestima e ao desejo pessoal de se sentir útil e importante. A esse conjunto, Bang e Ross (2009) acrescentaram uma sétima motivação, que seria o amor pelo esporte.

Estudos sobre motivações de voluntários com foco em eventos esportivos são relativamente recentes e têm crescido em linha com o aumento de demanda por esta mão de obra. Pesquisa de Farrell, Johnston e Twynam (1998) mostrou que voluntários esportivos são motivados especialmente pelo senso de propósito ou, em outras palavras, pelo desejo de ajudar e contribuir para o sucesso do evento. Na pesquisa de Strigas e Jackson (2003), com voluntários de uma maratona realizada na Flórida (EUA), foram encontrados cinco fatores motivacionais: (1) razões materiais ou utilitaristas, tais como obter crédito e ser reconhecido pela participação; (2) senso de propósito; (3) lazer e diversão; (4) razões egoístas ou de interesse pessoal; e (5) pressões externas, tais como a tradição familiar e o desejo de adequação. De acordo com o estudo, razões de ordem material ou utilitarista foram as que mais influenciaram a decisão de se tornar voluntário. Giannoulakis *et al.* (2008), numa pesquisa com voluntários dos Jogos Olímpicos de Atenas, encontraram três fatores motivacionais, listados em ordem de importância: (1) relação com as Olimpíadas, traduzida como o desejo de estar associado ao movimento olímpico; (2) razões de interesse pessoal, como ganhar experiência ou fazer contatos profissionais; (3) desejo e orgulho de contribuir, aliado ao senso de propósito.

Se, por um lado, razões altruístas foram identificadas como mais importantes na pesquisa de Farrell *et al.* (1998), os resultados de Strigas e Jackson (2003) e de Giannoulakis *et al.* (2008) evidenciaram uma importância maior para motivações egoístas. Além disso, os fatores estudados e/ou identificados em cada uma das pesquisas foram bastante diferentes entre si, sugerindo ainda não haver consenso em relação à estrutura das motivações que envolve o voluntariado esportivo.

2.3 Satisfação no trabalho

A satisfação no trabalho diz respeito a percepções e sentimentos em relação ao trabalho (SPECTOR, 2010). Esta variável atitudinal reflete como a pessoa se sente no trabalho de uma forma geral e em relação às suas diferentes dimensões, podendo desencadear níveis variados de satisfação ou insatisfação (SIQUEIRA; GOMIDE JR, 2004; TETT; MEYER, 1993). Pesquisas têm procurado identificar os fatores que podem desencadear sentimentos de satisfação ou insatisfação no trabalho. Recompensas (salários, benefícios e oportunidades de promoção), relações sociais no trabalho (com supervisor e colegas), condições de trabalho e a natureza do trabalho em si têm sido dimensões frequentemente estudadas (SIQUEIRA; GOMIDE JR, 2004; SPECTOR, 2010). Com relação às consequências da satisfação no trabalho, pesquisas apontam para uma relação positiva com o comprometimento organizacional e negativa com a rotatividade (BATT; COLVIN, 2011; TETT; MEYER, 1993).

Os estudos de Heskett, Sasser e Schlesinger (1997), no campo da gestão de serviços, mostram que a satisfação no trabalho tende a estar relacionada à perspectiva de um bom atendimento ao cliente. Os principais aspectos levantados pelos autores foram: (a) treinamento; (b) clara definição de papéis; (c) autonomia; (d) reconhecimento; (e) bom sistema de suporte, como equipamentos e sistemas de informação.

Estudos com voluntários de eventos esportivos têm mostrado que sua satisfação tende a estar associada aos benefícios que estes percebem receber da experiência como voluntários (GREEN; CHALIP, 2004). Em sua pesquisa, Farrell *et al.* (1998) mostraram que a comunicação, o reconhecimento e questões de ordem operacional (instalações físicas, alimentação e facilidade de movimentação) podem ser determinantes importantes da satisfação dos voluntários. Kim *et al.* (2009), numa pesquisa com voluntários de um evento esportivo nos Estados Unidos, concluíram que um fator de satisfação e retenção é a autonomia para exercer suas atividades, em linha com Heskett *et al.* (1997). Os autores também destacaram a importância de promover o melhor ajuste possível entre as habilidades do voluntário e as atividades que realiza.

2.4 Comprometimento e retenção

O comprometimento organizacional é um estado psicológico que caracteriza a relação do empregado com a organização, com implicações sobre a decisão de continuar ou não como seu membro (MEYER; ALLEN; SMITH, 1993). Allen e Meyer (1990) construíram um modelo baseado em três componentes, que envolvem o desejo (comprometimento afetivo), a

necessidade (comprometimento instrumental ou calculativo) e a obrigação moral (comprometimento normativo) do empregado em permanecer na organização. Meyer, Allen e Smith (1993) destacam que os estados psicológicos que caracterizam as três formas de comprometimento são diferentes e que, por isso, estas devem ser consideradas em conjunto para o melhor entendimento do fenômeno.

Pesquisadores têm buscado identificar determinantes e consequências do comprometimento. Com relação aos antecedentes, relações mais fortes e consistentes foram obtidas entre comprometimento afetivo e experiências de trabalho (ALLEN; MEYER, 1990; MEYER *et al.*, 2002). Estudos também indicam que altos níveis de comprometimento trazem resultados positivos para a organização, incluindo a satisfação do cliente (BANDEIRA; MARQUES; VEIGA, 2000) e a baixa intenção de deixar a empresa (MEYER *et al.*, 2002).

Especificamente em relação ao voluntariado esportivo, Engelberg *et al.* (2012) sugerem que o voluntário se compromete de forma diferenciada em relação a três “alvos de comprometimento” – a organização (entidade esportiva), a equipe de voluntários e o papel desempenhado – e que esse comprometimento envolve as dimensões afetiva e normativa, sendo esta última com menor intensidade do que a primeira.

Assim como ocorre com o trabalho remunerado, a satisfação com o trabalho voluntário tende a ser um importante determinante do comprometimento com a entidade organizadora do evento esportivo (BANG; ROSS; REIO JR, 2012). Além disso, a literatura aponta que a qualidade da comunicação e o senso de comunidade também contribuem para a satisfação e o comprometimento com a organização (COSTA *et al.*, 2006; PAULINE, 2011).

Kim, Chelladurai e Trail (2007) testaram um modelo de retenção de voluntários no segmento esportivo e os resultados revelaram que o construto *empowerment* possui forte ligação com a intenção de permanecer no trabalho voluntário. Além disso, a adequação das características do voluntário às atividades que realiza (*person-task fit*), o encaixe pessoa-organização (*person-organization fit*) e a relação com o gestor emergiram como determinantes do *empowerment*, construto composto pelas variáveis significado e importância do trabalho, competência para realização e autodeterminação para realizar. Nessa mesma linha, Kim *et al.* (2009) recomendam que as organizações esportivas devem empoderar os voluntários para retê-los e que um caminho efetivo nesta direção seria recrutar candidatos com competências diretamente relacionadas às atividades a serem desempenhadas.

3 MÉTODO

Para a condução desta pesquisa, optou-se por uma abordagem qualitativa e exploratória. Segundo Creswell (2010), a pesquisa qualitativa é um meio para explorar e para entender o significado que indivíduos ou grupos atribuem a um problema social ou humano. A necessidade de interpretar com maior profundidade a experiência vivenciada e relatada por cada sujeito de pesquisa, além do pouco conhecimento acumulado sobre o tema, justificaram a escolha deste caminho metodológico (CRESWELL, 2010).

Os sujeitos escolhidos para este estudo foram voluntários dos Jogos Pan-Americanos de 2007. Além de razões de acessibilidade, este foi o mais importante evento esportivo até então realizado no país. Tendo em vista que os Jogos aconteceram em 2007, ou seja, cinco anos antes desta pesquisa, a discussão em grupos de foco foi a técnica escolhida. Segundo Aaker, Kumar e Day (2004), essas discussões oferecem mais estímulo aos participantes, favorecendo a lembrança. Como possível limitação desta técnica, destaca-se que as respostas podem ser contaminadas pelas opiniões de outros membros (AAKER *et al.*, 2004).

Os sujeitos foram selecionados de um banco de dados de voluntários e convidados por meio eletrônico para a pesquisa. Os que responderam positivamente foram contatados por telefone para agendamento do encontro pessoal. Foram agendados seis grupos de discussão, sendo cinco com quatro participantes e um grupo com cinco integrantes. Dessas 25 pessoas, 15 compareceram. O maior grupo conduzido teve quatro participantes e o menor teve apenas um presente. Neste último caso, optou-se pela condução de uma entrevista individual em profundidade. Tanto a entrevista como os grupos de discussão foram realizados em novembro de 2012. Com relação ao perfil dos participantes, foram 11 mulheres e quatro homens, com idades entre 23 e 64 anos (média de 48 anos). Como profissão, verificou-se uma predominância de atividades ligadas à prestação de serviços. Durante os Jogos Pan-Americanos, o grupo estava bem dividido quanto à situação profissional, com sete empregados e oito desempregados.

A gestora do programa de voluntários dos Jogos Pan-Americanos também foi entrevistada, de forma a incluir a visão de quem foi responsável pelo planejamento e execução do programa. Tal triangulação de dados tem sido recomendada em estudos qualitativos, como forma de se obter descrições mais ricas e detalhadas dos fenômenos estudados (AZEVEDO *et al.*, 2013). O roteiro para as discussões em grupo e as entrevistas foi elaborado a partir dos objetivos da pesquisa e também considerou categorias e construtos presentes na literatura. Todos os encontros foram gravados com o consentimento dos participantes e o material foi integralmente transcrito. As transcrições foram analisadas segundo a análise de conteúdo,

método que envolve o agrupamento do material em categorias de análise identificadas a partir do referencial teórico e sua posterior interpretação (BARDIN, 2011; GONDIM; BENDASSOLLI, 2014). Neste estudo, foram consideradas 12 categorias de análise, apresentadas no Quadro 1.

Quadro 1 - Categorias de análise

Experiência prévia como voluntário	Comprometimento
Motivadores para o trabalho voluntário	Rotina / dia a dia do trabalho
Expectativas (anteriores ao evento)	Liderança
Processo seletivo	Intenção de permanecer ou deixar o evento
Treinamento	Impactos pessoais e profissionais
Satisfação e insatisfação com o trabalho voluntário	Intenção de continuar a atuar como voluntário

Fonte: Elaborado pelos autores.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise dos resultados foi segmentada em quatro blocos. O primeiro trata da motivação para participar como voluntário de eventos esportivos. No segundo bloco, são abordados aspectos relacionados à satisfação com o trabalho voluntário. Em seguida, discutem-se questões relativas ao comprometimento e à intenção de permanecer. Por fim, são analisados os impactos pessoais e profissionais decorrentes dessa experiência, ponto que pode ser considerado um importante legado do trabalho voluntário e da realização desse tipo de evento no país.

4.1 Aspectos motivacionais

Para a maioria dos entrevistados, a principal motivação para trabalhar como voluntário foi a possibilidade de fazer parte de um grande evento e estar envolvido em algo considerado histórico e único.

[A motivação foi] participar de um momento histórico que estava tendo aqui no Rio de Janeiro. (...) Em primeiro lugar, sem sombra de dúvida, poder participar de um evento daquele porte, que foi a primeira vez que a gente recebeu. (E7)

Além disso, também recebeu destaque a vontade de contribuir para o sucesso desse evento grandioso, fator associado a um espírito nacionalista, ou seja, ao orgulho do país ter sido escolhido para sediar os Jogos Pan-Americanos e ao desejo de fazer um trabalho de qualidade, como forma de mostrar ao mundo a capacidade do trabalhador brasileiro de enfrentar desafios de grande complexidade.

E aí despertou a coisa que a gente, se fizesse uns Jogos Pan-Americanos bons, a gente tinha uma chance maior de ganhar [os Jogos Olímpicos].

Então era uma coisa, assim, de mostrar que a gente era capaz, assim, uma coisa mesmo de brasilidade, de envolvimento mesmo, de abraçar mesmo a causa. (E12)

Outro fator de atração foi o interesse e o gosto pelo esporte, que, desta forma, desencadeou o desejo de participar como voluntário. Do total de 15 participantes, 13 tinham uma forte relação prévia, ou como praticante de alguma modalidade esportiva ou como espectador/torcedor.

Gostar de esportes para mim é tudo. É aquele fanatismo por esporte em televisão, é acompanhando nos jornais, é tudo. (E14)

Além disso, alguns entrevistados enxergaram a oportunidade de transformar o trabalho voluntário em uma vantagem profissional, tendo em vista a experiência que seria obtida durante os Jogos.

Porque eu sabia que isso ia abrir as portas pra mim de alguma forma. Eu não tinha experiência nenhuma, nunca trabalhei com nada, eu tinha 18 anos na época e já tinha colocado vários currículos em vários lugares e nada. Falei: “poxa, eu preciso ter experiência em alguma coisa”. (...) Aí eu me inscrevi, fui chamada e comecei a trabalhar. Experiência pra mim incrível, incrível, incrível mesmo. (E10)

Com menor expressividade, foram citados como fatores de atração a realização de um sonho pessoal, ganhar benefícios acadêmicos transformando o trabalho voluntário em atividades extracurriculares reconhecidas pela faculdade e, também, a possibilidade de ajudar os outros. Por fim, cumpre destacar que apenas dois entrevistados tiveram nos Jogos Pan-Americanos sua primeira experiência com trabalho não remunerado. Os demais, por meio de trabalhos sociais, principalmente ligados a instituições religiosas, já haviam sido voluntários. Esta observação levanta um importante ponto de atenção para gestores de futuros megaeventos esportivos no Brasil sob a ótica da atração de pessoas, já que apenas 25% dos jovens e adultos brasileiros têm e/ou tiveram experiência como voluntários (IBOPE, 2011).

Ao comparar os principais fatores motivacionais aqui encontrados com os apontados na literatura (BANG; ROSS, 2009; FARRELL *et al.*, 1998; STRIGAS; JACKSON, 2003; GIANNOULAKIS *et al.*, 2008), percebem-se importantes semelhanças, incluindo a combinação do desejo altruísta de contribuir para o sucesso do evento com motivações egoístas, tais como a obtenção de experiência profissional e a realização pessoal. O orgulho de fazer parte de um momento histórico e o nacionalismo, pontos apontados pelos entrevistados, também apareceram no estudo de Giannoulakis *et al.* (2008), com voluntários

das Olimpíadas de Atenas em 2004. O amor pelo esporte, em linha com Bang e Ross (2009), também foi destacado por diversos participantes.

4.2 Satisfação no trabalho voluntário

Durante a análise, alguns fatores foram apontados como geradores de satisfação e/ou insatisfação antes e durante a realização do trabalho voluntário, conforme discutido a seguir.

4.2.1 Conteúdo do trabalho

De forma geral, os entrevistados demonstraram ampla satisfação com as atividades que desempenharam. A identificação com a atividade realizada e o senso de domínio do trabalho estiveram diretamente ligados à sua satisfação, tanto no sentido de possibilitar um bom desempenho quanto por oferecer um significado ampliado (HACKMAN; OLDHAM, 1975). Além disso, ficou evidente a importância de se sentir útil. Alguns entrevistados destacaram um desconforto quando suas atividades não lhes davam a sensação de trabalho duro e árduo, gerando um sentimento de inutilidade.

Eu fazia o Júlio Delamare, que era natação, e a saída do Maracanãzinho, que era só pegar os atletas, colocar num ônibus e tal. [...] Na minha concepção era muito pouco, eu tinha muito mais pra dar, muito mais pra fazer, eu podia render muito mais do que aquilo que eu estava fazendo. (E1)

Também houve relatos de insatisfação com algumas funções consideradas de retaguarda, na qual o trabalhador só é acionado se algo não funcionar na operação. Outro problema relatado foi o superdimensionamento de mão de obra para uma mesma função, ponto que também gerava um sentimento negativo de inutilidade. Na entrevista com a gestora do programa de voluntários, essas questões relativas à alocação do voluntário também foram apontadas como pontos de preocupação.

Serem realmente úteis e desenvolverem tarefas de acordo com sua capacidade. Detestam ficar à toa, sem ter o que fazer. Por isso tem que ser feito o dimensionamento correto. (gestora do programa de voluntários)

De forma uníssona, problemas relacionados ao conteúdo do trabalho não fizeram com que os participantes pensassem em desistir, mas vários buscaram, por iniciativa própria, o rodízio de funções após os primeiros dias de trabalho, evidenciando a importância desse alinhamento. Diversos voluntários relataram ter exercido mais de uma função durante os dias de evento, ou porque procuraram outras atribuições ou porque foram solicitados. Esta rotatividade de funções foi vista como saudável e permitiu um melhor ajuste com seus interesses. Cabe

ressaltar que todos os entrevistados faziam parte do grupo de voluntários generalistas, ou seja, que não necessitavam de formação específica para a execução de suas atividades e, desta forma, teriam maior flexibilidade para trabalhar em diferentes áreas.

Segundo a gestora do programa de voluntários, deve sempre existir um esforço, por parte do comitê organizador do evento, em alocar voluntários em posições que sejam por eles aspiradas. Entretanto, ainda segundo ela, como as necessidades da organização também precisam ser atendidas, o desafio é satisfazer a esses dois imperativos. Outro critério de alocação de pessoas é em função do local de moradia de cada uma. Esta ação, sob a ótica da organização, facilita o deslocamento dos voluntários, beneficiando-os e reduzindo a pressão sobre o sistema de transporte da cidade durante o evento.

4.2.2 Trabalho em equipe

Um importante elemento gerador de satisfação foi o trabalho em equipe. A possibilidade de trabalhar com outras pessoas também envolvidas contribuiu para gerar no voluntário um sentimento de identificação com o trabalho, promovendo a satisfação e o comprometimento. Além disso, o trabalho em grupo também foi associado a um ambiente positivo e festivo, a despeito da exigência de um alto nível de serviço.

Positivamente, foi realmente essa parte, assim, da coesão e sinergia com o voluntariado em geral. (E4)

Foi possível identificar que o comportamento de colegas de trabalho era capaz de afetar, positiva ou negativamente, a satisfação dos entrevistados. Certas atitudes e comportamentos foram mencionados como geradores de insatisfação, na medida em que comprometiam a qualidade do trabalho e a coesão do grupo. Imaginar que o evento é apenas uma festa, bajular atletas e celebridades, ficar constantemente assistindo aos jogos, não cumprir horários e tirar fotos exageradamente foram alguns exemplos citados.

O descomprometimento por parte de uma grande parte de voluntários, isso às vezes desanimava um pouco, mas nunca a ponto de você desistir. (E5)

Na minha [área de trabalho] tinha mais ou menos umas 20, 25 pessoas. Mas três, com certeza, você via que saíam de lá, deixavam o posto de trabalho pra trocar pin e pra tirar foto. Aí você chamava: “ah, não vou, já vou embora”, largava e ia embora. Isso é chato [...]. Chegava nosso horário, que era 8 horas, aí você via o pessoal chegar só às 11, meio-dia. [...] eram as mesmas pessoas, as mesmas coisas. E no final: “ah, que droga, que coisa chata”. Não é assim, gente, nós estamos mostrando para o mundo quem nós somos. (E7)

4.2.3 *Relacionamento com a liderança*

Na análise, foi possível perceber que o fator liderança exerceu um papel importante e definitivo na satisfação dessas pessoas que trabalharam sem remuneração. Por vezes, um comportamento hostil ou negativo da liderança gerou uma reação imediata de saída, ou do trabalho ou de uma área específica.

Mandei um e-mail para a [gestora do programa de voluntários], pedi pra trocar de lugar. Porque tinha uma menina que ia trabalhar no Pan [futura líder], ela estava dando curso pra gente e pichando a Vila do Pan. [...] Aí eu mandei um e-mail e falei: “Eu não quero trabalhar com essa menina, não vai dar certo. Eu estou movida por muita paixão, por muita vontade do negócio dar certo e já no treinamento tem uma pessoa pichando o negócio antes de acontecer”. Troquei, sai do transporte. (E1)

Com a [nome da líder] foi tranquilo. Ela é uma pessoa educada, dava as ordens, estava do lado, orientava etc. e tal. Mas tinham outras pessoas, parece, que não foram preparadas, não estão preparadas para trabalhar com pessoas, entendeu? Só falta botar o chicote debaixo do braço, e aí muitas das reações de “não estou nem aí” partiram muito em função disso também. Então “ô amigo, eu estou aqui de graça trabalhando, vem você me falar isso dessa forma?” (E12)

Os entrevistados relataram, de forma geral, boas ou excelentes experiências com seus respectivos líderes. Esta relação ganha importância com o decorrer dos dias, pois o líder pode determinar troca de funções, folgas, entre outros. Quando questionada sobre a importância da liderança, uma das entrevistadas trouxe a possibilidade de querer trabalhar em futuras oportunidades em função do líder, o que sinaliza que este fator pode ser mais importante do que a atividade a ser desempenhada: “agora da parte geral do Engenhão, perfeito, espero que eu possa cair lá de novo, porque sei que o Rodrigo [líder da instalação] está nessa parte” (E1). Entre características e comportamentos de um bom líder, foi possível identificar o conhecimento do trabalho que precisa ser realizado, educação e boas maneiras para lidar com a equipe, dar treinamento e orientação aos liderados, empolgar o time no estilo “líder de torcida”, saber ouvir e dar *feedback*.

4.2.4 *Qualidade do trabalho*

A possibilidade de oferecer ao cliente (atletas e espectadores) um serviço de qualidade também foi ressaltada como fator de satisfação, na medida em que gerava um sentimento de orgulho, não só do ponto de vista individual, mas pela qualidade do trabalho de toda a equipe. Nesse sentido, o treinamento e a preparação antes do evento foram essenciais.

Na minha função, eu tinha todas as informações da instalação. Nenhuma pessoa chegou para mim e pediu uma informação que eu não tinha. Todo mundo estava superbem informado na minha área. Tem lugares que não. As pessoas não recebiam informação, mas a gente tinha todas as informações, então isso foi um ponto superpositivo. (E5)

Ainda em relação à entrega, o respeito e a aceitação da população/espectadores também foi um importante fator de satisfação.

É trabalho, e respeitavam, né? No dia em que terminamos nosso trabalho, eu, particularmente, fiz jogos de rua, que era uma coisa que tinha mais medo das pessoas invadirem, e quando a gente terminou aquilo ali foi uma das coisas mais bonitas. (...) A população inteira respeitou. E, assim, sabia que a gente era voluntário. Então, quer dizer, respeitou mais ainda. O povo abraça. É só você saber falar com o povo que o povo abraça. (E9)

Fomos aceitos pela população, entendeu? Tivemos uma boa aceitação. (E6)

Na mesma linha, problemas na execução do trabalho tiveram impacto negativo na satisfação dos voluntários, tanto pela baixa qualidade do serviço quanto pela divisão desigual de tarefas. Havia a percepção de que, quando o trabalho em equipe não funcionava, os mais comprometidos acabavam ficando sobrecarregados.

4.2.5 Condições de trabalho

Alguns aspectos relacionados às condições de trabalho foram geradores de insatisfação. Foi possível perceber o descontentamento dos voluntários com os itens alimentação e transportes. Por estarem dispostos a fazer sacrifícios em termos de doação de tempo e energia, estes itens foram considerados, pelos entrevistados, como contrapartida básica que deveriam receber por parte dos organizadores do evento.

Eram até gostosos às vezes, porque era uma fruta, um suco, uma coisinha diferente. (...) Mas já peguei queijo ruim, já peguei fruta estragada. (E3)

[Havia problema] de qualidade, porque quem ficava no final não recebia aquele lanche. (...) porque você sabe que vem tudo dentro de uma caixa, então o final, lá em baixo, é tudo bem amassadinho. (E8)

Problemas operacionais, que acabavam por provocar falhas na execução do trabalho e por dificultar a ação dos voluntários, também foram destacados como geradores de insatisfação. Cumpre destacar, porém, que nenhum dos fatores narrados foi relevante a ponto de despertar dúvidas sobre continuar ou não como voluntário.

4.2.6 Em resumo

De forma geral, os fatores geradores de satisfação e insatisfação encontrados podem ser associados, predominantemente, às relações sociais com o grupo de voluntários, ao

relacionamento com o gestor imediato e às condições de trabalho, em linha com Siqueira e Gomide Jr (2004) e Spector (2010). Os resultados reforçam, ainda, as proposições de Heskett *et al.* (1997), segundo as quais o bom atendimento ao cliente é um importante elemento de satisfação no trabalho de pessoas que atuam na prestação de serviços. Nesse sentido, contar com voluntários integrados, respeitados e bem treinados parece ser fundamental.

4.3 Comprometimento e intenção de permanecer ou sair

Segundo a coordenadora do programa de voluntários, as desistências nos Jogos Pan-Americanos de 2007 ficaram em torno de 15% – dentro do esperado para este tipo de evento – e não comprometeram a operação. Na sua percepção, os voluntários apresentaram um bom nível de comprometimento, o que se mostrou alinhado à percepção dos entrevistados.

Na análise realizada, foi possível verificar que o tipo de comprometimento mais presente entre os participantes foi o afetivo, no qual o trabalhador cria um vínculo emocional com a organização e nela permanece porque assim deseja (ALLEN; MEYER, 1990). Em vários momentos, os entrevistados ressaltaram que, diferentemente de um trabalho remunerado, em que existe a recompensa financeira, no voluntariado, a decisão de estar ali passa por um forte desejo. Neste contexto, o comprometimento tende a ser maior e a intenção de desistir, menor, em linha com evidências encontradas na literatura (BANG *et al.*, 2012; ENGELBERG *et al.*, 2012).

Queria estar ali, foi minha escolha, ninguém me obrigou e realmente tem momentos que às vezes você está cansada, mas você puxa energia de pensar: é minha cidade, é meu país, estamos aqui. Vamos continuar, né? Até se já está na chuva, vamos nos molhar, né? (E8)

Quando abordada a questão da intenção de continuar ou interromper o trabalho durante o evento, todos os entrevistados fizeram referência à responsabilidade que assumiram, apontando para o componente normativo do comprometimento. Praticamente não houve relatos de intenção de abandonar o trabalho voluntário e as dificuldades encontradas foram tratadas como desafios que deveriam ser transpostos.

No momento que eu pensei “o que eu estou fazendo aqui, eu não estou sendo bem utilizada”, liguei pra [gestora do programa de voluntários]. Tamanha vontade que eu tinha de ficar, de ajudar, que eu entrei em contato com ela. Eu ficaria, até porque o cara [líder da equipe] explicou: “apesar de você não estar fazendo nada, você está olhando uma porta, mas é o seu trabalho. Apesar de você não estar se sentindo útil, você está sendo útil.” E a partir desse momento eu me comprometi, eu vou até o final. (E1)

Quando questionados sobre os motivos de não pensarem em desistir, as respostas estiveram na linha da superação de desafios – o que, de certa forma, tem relação direta com o mote do evento esportivo – e da valorização de outros elementos compensadores como, por exemplo, o ambiente positivo criado pela equipe de voluntários de cada área.

As pesquisas de Engelberg *et al.* (2012), Kim, Chelladurai e Trail (2007) e Kim *et al.* (2009) apontaram a alocação do voluntário a uma função ou atividade de seu interesse e consistente com suas habilidades como o fator preponderante para o comprometimento e/ou a retenção. No presente estudo, porém, este aspecto foi mais associado à satisfação. Como determinantes do comprometimento, emergiram o compromisso com a equipe de trabalho, ponto também apontado por Engelberg *et al.* (2012), e o relacionamento com a liderança, consistente com Kim, Chelladurai e Trail (2007), além do sentimento de ser útil e necessário à realização e ao sucesso do evento.

4.4 Impactos pessoais e profissionais do trabalho voluntário

O discurso em relação aos impactos do trabalho voluntário nos Jogos Pan-Americanos foi uniforme. Todos destacaram, em alguma medida, a importância dessa experiência para a vida pessoal e profissional. Apesar da intenção inicial de contribuir, os participantes mostraram-se positivamente surpreendidos com tudo que puderam receber em troca.

4.4.1 Impactos pessoais

A experiência de lidar com atletas com deficiência foi considerada, por alguns participantes, decisiva para um processo de reflexão e revisão de valores. Cabe ressaltar que esta percepção é também colocada por espectadores de Jogos Paralímpicos, que definem a experiência de observar esses atletas como uma forma de questionar valores e educar os filhos. No evento esportivo, os atletas são considerados o elemento central e o relacionamento dos voluntários com os atletas tende a intensificar a admiração, pelo contato mais próximo.

Depois dos Jogos, eu comecei a observar pessoas com necessidades especiais. Você observa na rua, mas não sei, muda. O olhar muda. Fica diferente. Fica muito diferente. Eu já sou uma pessoa solidária, então, isso aí aflorou mais ainda, acho que nesse aspecto de você começar a olhar o outro, sabe? [...] E realmente mexe, dá uma mudança no caráter. (E1)

Fazer parte do grupo de voluntários dos Jogos Pan-Americanos conferiu, a alguns entrevistados, *status* e reconhecimento social em suas comunidades, colocando-os numa posição de destaque. Uma das entrevistadas mencionou o orgulho de ter sido palestrante na

escola do filho. Ao narrar o acontecido, foi nítida sua emoção. Por fim, foi possível perceber que, apesar do número expressivo de 15 mil voluntários, eles demonstravam certa proximidade e, por vezes, intimidade. Este ponto foi abordado por alguns entrevistados, que viram, como um ganho desta experiência, a possibilidade de formar um novo círculo de amizades: “nós temos uma roda maravilhosa de amigos, nós fizemos muitos amigos” (E15).

4.4.2 Impactos profissionais

A primeira consequência pós-trabalho voluntário foi a formação de uma rede de relacionamentos, o que facilitou o acesso a futuras oportunidades profissionais, nos moldes do trabalho tradicional, com remuneração. Esta realidade é relatada com destaque por jovens que fizeram desta experiência o seu primeiro trabalho.

(...) também eu conheci o mesmo senhor que ela conheceu. Que também me deu a oportunidade de trabalhar junto com eles. (E4)

Pra mim, contribuiu muito. Eu trabalhei no Pan e Parapan. Logo em seguida, eu trabalhei num outro evento, no Mundial de Judô. Do Mundial de Judô, eu fui convidada para trabalhar nas empresas de call center e, dali, eu fui conciliando até onde eu pude conciliar. Infelizmente, tive que parar [com trabalhos voluntários] por dois anos, né? Vamos ver se eu consigo voltar, eu gosto muito. (E9)

Outra questão abordada foi a do autoconhecimento. Pode-se entender que qualquer atividade profissional é capaz de promover o autoconhecimento. Entretanto, num megaevento esportivo, caracterizado por um processo operacional de alta complexidade, que acontece em poucos dias e envolve um grande número de pessoas, parece haver um ambiente propício para que o voluntário se autoavalie, em diferentes momentos e a partir de diferentes estímulos.

O desenvolvimento de competências profissionais também foi bastante destacado pelo grupo de entrevistados. Vários exemplos foram dados, porém dois chamaram atenção pela frequência: lidar com público e falar outros idiomas em uma situação real. Também foi observado o interesse pelo autodesenvolvimento e alguns relataram ter buscado cursos formais de qualificação após a experiência obtida nos Jogos.

Essas três dimensões destacadas pelos participantes são consistentes com as proposições de Defillippi e Arthur (1994), segundo os quais o desenvolvimento de competências (*know how*), a construção de redes de relacionamento (*know whom*) e o autoconhecimento (*know why*) seriam importantes para a carreira, considerando-se o dinamismo e a instabilidade que caracterizam o mercado de trabalho. No caso específico de voluntários esportivos, Harvey,

Lévesque e Donnely (2007) encontraram uma relação positiva entre a dedicação ao trabalho voluntário e o capital social dos participantes, em linha com os resultados aqui encontrados. Um dos entrevistados trouxe a questão do redirecionamento de carreira após a experiência como voluntário. Sua narrativa aponta para a descoberta de novas oportunidades, principalmente pelo fato de já estar aposentado. Esta é uma descoberta interessante, visto que este tipo de evento conta com um contingente expressivo de pessoas com mais idade, muitas delas aposentadas.

Aqui no Brasil, depois que você pinta o cabelo [envelhece], você não serve para mais nada, né? E eu descobri que podia fazer outra coisa. E foi através desse evento que a área de turismo se abriu para mim. Porque aí eu fiz um curso técnico de turismo, me formei em guia e hoje estou fazendo turismo. (E12)

Ser aceito e obter um julgamento positivo em processos seletivos também foi um ponto colocado. O nível de responsabilidade conferido aos voluntários em um megaevento esportivo é muitas vezes superior ao que teriam em uma situação convencional de trabalho. E esse tipo de experiência, pelo relato dos entrevistados, parece ter sido reconhecido por profissionais de recrutamento e seleção.

Por fim, verificou-se que apenas um dos entrevistados não continuou a atuar como voluntário, por questões de agenda. Confirmando a experiência positiva que tiveram nos Jogos Pan-Americanos, praticamente todos continuaram a ser voluntários em eventos ligados ao esporte, bem como em atividades sociais, em igrejas ou de apoio à população em situações de desastre. Esse resultado é consistente com Doherty (2009), cujo estudo mostrou que a experiência como voluntário de um grande evento esportivo tem impacto significativo sobre as atitudes e o comportamento futuro do voluntário, tanto em relação a outros eventos esportivos quanto em sua comunidade. Desta forma, o estímulo ao voluntariado esportivo pode deixar um importante legado para a sociedade brasileira, uma vez que a experiência tende a estimular a adesão a outras atividades de caráter voluntário e assistencial, além de trazer retornos pessoais e profissionais para os voluntários.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo foi aprofundar o conhecimento sobre a motivação para participar e sobre a satisfação e o comprometimento de voluntários de megaeventos esportivos. Para tanto, foram entrevistados 15 voluntários dos Jogos Pan-Americanos de 2007, no Rio de Janeiro. Com relação às motivações, os resultados encontrados evidenciaram múltiplos

fatores, em linha com a abordagem multidimensional, atualmente mais aceita na literatura (WIDJAJA, 2010). De forma geral, foi possível perceber que os voluntários foram atraídos para esse megaevento pela possibilidade de participar de um momento que perceberam como importante e histórico e pelo desejo de contribuir para o sucesso do evento, aspecto que combina fatores altruístas (ajudar) e egoístas (orgulho de fazer parte). Outras motivações egoístas também foram encontradas, incluindo o prazer associado ao gosto pelo esporte e a obtenção de experiência profissional (BANG; ROSS, 2009; CLARY *et al.*, 1998).

Com relação à satisfação, cabe destacar a preocupação dos voluntários com a qualidade do evento e com a capacidade de sua área gerar um resultado positivo. Apesar de relatos negativos com fatores básicos como alimentação e transporte, a insatisfação ocorreu de forma mais intensa quando havia falhas humanas, de planejamento ou execução, que colocavam em risco a qualidade e a imagem do evento. Esta constatação reforça o alto nível de comprometimento afetivo por parte dos entrevistados que, movidos por um forte desejo, demonstraram elevada capacidade de superação e baixa intenção de deixar o trabalho como voluntário (BANG *et al.*, 2012). O interesse por esportes – como praticante amador ou mesmo como fã – também parece ter criado um nível superior de interesse pelo evento e um forte vínculo emocional, contribuindo bastante para a motivação e o comprometimento do voluntário.

A forma como os voluntários lidaram com dificuldades e barreiras – associada a um forte comprometimento e baixa intenção de desistir – parece estar conectada ao mote do evento esportivo, em que atletas superam desafios em busca da vitória. Por outro lado, o desejo de permanecer também pode ter sido consequência da combinação de forte motivação inicial e curto período de trabalho (vinte ou trinta dias, em média), de forma que os possíveis desgastes não foram suficientes para levar à desistência.

Os participantes mostraram-se positivamente surpresos com os retornos decorrentes do trabalho voluntário, principalmente profissionais. Por se tratar de um evento de curto prazo e alta complexidade, verificou-se um excelente campo de desenvolvimento profissional. Outro impacto relevante do ponto de vista profissional foi a criação de uma rede consistente de contatos (HARVEY *et al.*, 2007). Também cabe ressaltar que os entrevistados que tiveram experiência anterior com o trabalho voluntário, mesmo em outras instituições, como igrejas e associações de moradores, demonstram alta capacidade de adesão à proposta de trabalho em um megaevento esportivo. Foi possível perceber que essa experiência prévia significou maior segurança para se candidatar e iniciar as atividades no momento dos Jogos.

Como implicações desta pesquisa, os resultados sugerem que a atração de voluntários para megaeventos esportivos não tende a ser um problema. Por sua natureza, tais eventos tipicamente geram um sentimento espontâneo de orgulho e desejo de fazer parte, especialmente entre os que já foram voluntários no passado ou possuem algum interesse por esportes (BANG; ROSS, 2009; DOHERTY, 2009). Sob a ótica da retenção, os resultados indicam um cuidado especial na formação das equipes e no desenvolvimento de gestores preparados para gerenciá-las (CUSKELLY *et al.*, 2006). Apesar do forte comprometimento afetivo e, conseqüentemente, do menor risco de perda de voluntários durante o evento, equipes desestimuladas e maus líderes podem colocar em risco a permanência do voluntário durante o evento. Falhas operacionais, na medida em que prejudicam a qualidade do serviço aos espectadores e atletas, também merecem atenção. Além de prejudicar a imagem do evento, os resultados aqui apresentados evidenciaram que, como os voluntários têm muita preocupação com a qualidade de seu trabalho, problemas dessa natureza podem comprometer sua satisfação (HESKETT *et al.*, 1997). Em síntese, o sucesso de um programa de voluntários de megaeventos esportivos parece depender, fundamentalmente, do correto dimensionamento da força de trabalho, de forma a se evitar ociosidade, do processo de alocação dos voluntários às diferentes funções e, ainda, de uma liderança preparada para gerenciar trabalhadores sem remuneração.

Como limitação deste estudo, cumpre ressaltar que todos os entrevistados relataram experiências positivas com o trabalho voluntário nos Jogos Pan-Americanos. Mesmo pontuando oportunidades de melhorias, os relatos, de forma geral, foram marcados por uma intensa realização pessoal e profissional. Cabe reconhecer que aqueles que não tiveram uma boa experiência, possivelmente, não atenderam ao convite para participar da pesquisa (viés de autosseleção). Além disso, como o levantamento de informações foi, majoritariamente, conduzido em grupos, a predominância de relatos positivos pode, de certa forma, ter inibido a exposição de opiniões mais críticas. Outra limitação deve-se ao fato de a pesquisa ter acontecido cinco anos após a realização do Pan, o que pode ter influenciado a memória dos entrevistados e gerado perda de elementos importantes, especialmente negativos (WARNER *et al.*, 2011).

Sugere-se como campo para futuras pesquisas o aprofundamento da questão da decisão de deixar o evento, já que, neste estudo, participaram apenas pessoas que permaneceram. Seria interessante e complementar uma pesquisa com voluntários que optaram por sair. Cabe também aprofundar os impactos profissionais gerados por esta experiência, permitindo uma melhor compreensão do legado que o trabalho voluntário em um megaevento esportivo deixa

da perspectiva do desenvolvimento da carreira. Por fim, cumpre destacar que o trabalho voluntário desenvolvido nos próximos eventos esportivos de grande porte no Brasil poderá contribuir significativamente para estimular esta prática junto à população, o que representaria um ganho inestimável em termos de cidadania e consciência social – tema que também pode ser alvo de estudos futuros.

REFERÊNCIAS

- AAKER, D. A.; KUMAR, V.; DAY, G. S. **Pesquisa de marketing**. 2ª ed., São Paulo: Ed Atlas, 2004.
- ALLEN, N. J.; MEYER, J. P. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. **Journal of Occupational Psychology**, Local, v. 63, n. 1, p. 1-18, 1990.
- AZEVEDO, C. E. F.; OLIVEIRA, L. G. L.; GONZALEZ, R. K.; ABDALLA, M. M. A estratégia de triangulação: objetivos, possibilidades, limitações e proximidades com o pragmatismo. In: ENCONTRO DE ENSINO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE, IV, 2013, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2013.
- BANDEIRA M. L.; MARQUES A. L.; VEIGA R. T. As dimensões múltiplas do comprometimento organizacional: um estudo na ECT/MG. **RAC**, v. 4, n. 2, p. 133-157, 2000.
- BANG, H; ROSS, S. D. Volunteer motivation and satisfaction. **Journal of Venue and Event Management**, Columbia (SC), v. 1, n. 1, p. 61-77, 2009.
- BANG, H.; ROSS, S.; REIO JR., T. G. From motivation to organizational commitment of volunteers in non-profit sport organizations: The role of job satisfaction. **Journal of Management Development**, v. 32, n. 1, p. 96-112, 2012.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BATT, R.; COLVIN, A. J. An employment systems approach to turnover: Human resources practices, quits, dismissals, and performance. **Academy of Management Journal**, Briarcliff Manor (NY), v. 54, n. 4, p. 695-717, 2011.
- BAUM, T. G.; LOCKSTONE, L. Volunteers and mega sporting events: developing a research framework. **International Journal of Event Management Research**, Queensland (Austrália), v. 3, n. 1, p. 29-41, 2007.
- BLANC, X. Managerial problems in combining sports projects with volunteerism. In: VOLUNTEERS, GLOBAL SOCIETY AND THE OLYMPIC MOVEMENT: INTERNATIONAL SYMPOSIUM. **Anais eletrônicos...** Lausanne, 1999. Disponível em: <https://doc.rero.ch/record/18172/files/IOC_Symposium_1999.pdf>. Acesso em: 20 jul, 2012.
- BRASIL. Lei nº 9.608, de 18 de fevereiro de 1998. **Dispõe sobre o serviço voluntário e dá outras providências**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9608.htm>. Acesso em: 28 abr, 2014.
- CHALIP, L. Sydney 2000: volunteers and the organization of the Olympic Games: economic and formative aspects. In: VOLUNTEERS, GLOBAL SOCIETY AND THE OLYMPIC MOVEMENT: INTERNATIONAL SYMPOSIUM. **Anais eletrônicos...** Lausanne, 1999.

Disponível em: <https://doc.rero.ch/record/18172/files/IOC_Symposium_1999.pdf>. Acesso em: 28 abr, 2014.

CLARY, E. G.; SNYDER, M.; RIDGE, R. D.; COPELAND, J.; STUKAS, A. A.; HAUGEN, J.; MIENE, P. Understanding and assessing the motivations of volunteers: a functional approach. **Journal of Personality and Social Psychology**, Washington, DC, v. 74, n. 6, p. 1516-1530, 1998.

COMITÊ ORGANIZADOR DOS XXII JOGOS OLÍMPICOS DE INVERNO DE SOCHI 2014. **What is volunteering?**. Disponível em: <<http://vol.sochi2014.com/en/about/history/>>. Acesso em: 20 jul, 2012.

COSTA, C. A. *et al.* Reconsidering the role of training in event volunteers' satisfaction. **Sport Management Review**, Local, v. 9, p. 165-182, 2006.

CRESWELL J.W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3ª ed., São Paulo: Artmed, 2010.

DEFILLIPPI, R. J.; ARTHUR, M. B. The boundaryless career: a competency-based perspective. **Journal of Organizational Behavior**, v. 15, p. 307-324, 1994.

DOHERTY, A. The volunteer legacy of a major sport event. **Journal of Policy Research in Tourism, Leisure and Events**, v. 1, n. 3, p. 185-207, 2009.

CUSKELLY, G.; TAYLOR, T.; HOYE, R.; DARCY, S. Volunteer management practices and volunteer retention: a human resource management approach. **Sport Management Review**, Local, v. 9, p. 141-163, 2006.

ENGELBERG, T.; ZAKUS, D. H.; SKINNER, J. L.; CAMPBELL, A. Defining and measuring dimensionality and targets of the commitment of sport volunteers. **Journal of Sport Management**, Local, v. 26, n. 2, p. 192-205, 2012.

FARRELL, J. M.; JOHNSTON, M. E.; TWYNAM, G. D. Volunteer motivation, satisfaction, and management at an elite sporting competition. **Journal of Sport Management**, Local, v.12, p. 288-300, 1998.

GAFFNEY, C. Mega-events and socio-spatial dynamics in Rio de Janeiro, 1919-2016. **Journal of Latin American Geography**, Austin, v. 9, n. 1, p. 7-29, 2010.

GALLUP ORGANIZATION. **Most americans practice charitable giving, volunteerism**. 2013. Disponível em: <<http://www.gallup.com/poll/166250/americans-practice-charitable-giving-volunteerism.aspx>>. Acesso em: 28 mar, 2014.

GIANNOULAKIS C.; WANG, C. H.; GRAY, D. Measuring volunteer motivation in mega-sporting events. **Event Management**, v.11, n. 4, p. 191-200, 2008.

GONDIM, S. M. G.; BENDASSOLLI, P. F. Uma crítica da utilização da análise de conteúdo qualitativa em psicologia. **Psicologia em Estudo**, Maringá, v. 19, n. 2, p. 191-199, 2014.

GREEN, B.C.; CHALIP, L. Paths to volunteer commitment: Lessons from the Sydney Olympic Games. In: STEBBINS, R.A.; GRAHAM, M (Eds.). **Volunteering as leisure, leisure as volunteering**: an international assessment, Wallingford: CABI Publishing, 2004.

HACKMAN, J. R.; OLDHAM, G. R. Development of the job diagnostic survey. **Journal of Applied Psychology**, Washington, DC, v. 60, n. 2, p.159-170, 1975.

HARVEY, J.; LÉVESQUE, M.; DONNELLY, P. Sport Volunteerism and Social Capital. **Sociology of Sport Journal**, v. 24, n. 2, p. 206-223, 2007.

HESKETT, J. L.; SASSER, W. E.; SCHLESINGER, L. A. **The service profit chain**. New York: The Free Press, 1997.

IBOPE. **Projeto Voluntariado Brasil 2011**. São Paulo: IBOPE Inteligência, 2011.

KIM, M.; CHELLADURAI, P.; TRAIL, G.T. A model of volunteer retention in youth sport. **Journal of Sport Management**, Butler (PA), v. 21, n. 2, p. 151-171, 2007.

KIM, M.; TRAIL, G. T.; LIM, J.; KIM, Y. K. The role of psychological contract in intention to continue volunteering. **Journal of Sport Management**, Butler (PA), v. 23, p. 549-573, 2009.

LATHAM, G. P. **Work motivation**: history, theory, research, and practice. 2nd edition, Thousand Oaks: Sage, 2012.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J.; SMITH, C. A. Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. **Journal of Applied Psychology**, Washington, DC, v. 78, n. 4, p. 538-551, 1993.

MEYER, J. P.; STANLEY, D. J.; HERSCOVITCH, L.; TOPOLNYTSKY, L. Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. **Journal of Vocational Behavior**, Local, v. 61, n. 1, p. 20-52, 2002.

MORAGAS, M.; MORENO, A. B.; PANIAGUA, R. The evolution of volunteers at the Olympic Games. In: VOLUNTEERS, GLOBAL SOCIETY AND THE OLYMPIC MOVEMENT: INTERNATIONAL SYMPOSIUM. **Anais eletrônicos...** Lausanne, 1999. Disponível em: <https://doc.rero.ch/record/18172/files/IOC_Symposium_1999.pdf>. Acesso em: 28 abr, 2014.

PAULINE, G. Volunteer satisfaction and intent to remain: an analysis of contributing factors among professional golf event volunteers. **International Journal of Event Management Research**, Queensland (Austrália), v. 6, n. 1, p. 10-32, 2011.

RAMLALL, S. A review of employee motivation theories and their implications for employee retention within organizations. **Journal of American Academy of Business**, v. 5, n. 1/2, p. 52-63, 2004.

ROBBINS, S. P. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 8^a ed., 2009.

ROCHE, M. Mega-events and urban policy. **Annals of Tourism Research**, v. 21, p. 1-19, 1994.

SIQUEIRA, M. M. S.; GOMIDE JR., S. Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Orgs.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. São Paulo: Artmed Editora, 2004.

SPECTOR, P. E. **Psicologia nas organizações**. 3º edição. São Paulo: Saraiva, 2010.

STRIGAS, A. D.; JACKSON, N. E. Motivating volunteers to serve and succeed: design and results of a pilot study that explores demographics and motivational factors in sport volunteerism. **International Sports Journal**, v.7, p. 111-123, 2003.

TETT, R. P.; MEYER, J. P. Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. **Personnel Psychology**, v. 46, n. 2, p. 259-293, 1993.

VILA, T. D.; DARCY, S; ALÉN, E. Juegos Olímpicos Y Paralímpicos en Brasil: aprendiendo de Barcelona Y Sidney. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 54, n. 2, p. 222-230, 2014.

WIDJAJA, E. **Motivation behind volunteerism**. CMC Senior Theses. Paper 4, 2010. Disponível em: <http://scholarship.claremont.edu/cmc_theses/4>. Acesso em: 10 mar. 2014.

WARNER, S.; NEWLAND, B. L.; GREEN, B. C. More than motivation: reconsidering volunteer management tools. **Journal of Sport Management**, Butler (PA), v. 25, n. 5, p. 391-407, 2011.

WILSON, J. Volunteering. **Annual Review of Sociology**, Palo Alto (CA), v. 26, p. 215-240, 2000.