

1 Introdução

O Brasil sediou em uma década os principais eventos esportivos mundiais: os Jogos Pan-Americanos e Parapan-Americanos em 2007, ambos na cidade do Rio de Janeiro; a Copa do Mundo de Futebol FIFA (2014), em 12 cidades-sede espalhadas pelas 5 regiões do país; os Jogos Olímpicos de Verão, em agosto de 2016, no Rio de Janeiro e em mais 5 cidades que receberam os jogos do torneio de futebol – São Paulo, Belo Horizonte, Brasília, Salvador e Manaus; e os Jogos Paralímpicos de Verão, em setembro de 2016, também na cidade do Rio de Janeiro. Outros importantes eventos esportivos foram realizados no país, tais como os Jogos Mundiais Militares de Verão (2011) e a Copa das Confederações FIFA (2013).

Dentre os megaeventos esportivos que o Brasil sediou, destaca-se a realização dos Jogos Olímpicos e Paralímpicos Rio 2016, seja pela dimensão dos eventos ou pelo seu impacto local. Os dois eventos, mesmo que cada qual com suas particularidades, acontecem em sequência, num curto espaço de tempo, o que potencializa sua dimensão, alavancando-os como o maior acontecimento esportivo de abrangência mundial (Abreu, 2015). Para mensurar o gigantismo desses eventos, basta verificar que o Programa Olímpico da Rio 2016 contou com 28 esportes, o máximo previsto pela Carta Olímpica do Comitê Olímpico Internacional (COI), disputados em 42 modalidades esportivas através de 306 eventos – 136 femininos, 161 masculinos e 9 mistos, durante 19 dias de competição (COI, 2019). Já no evento Paralímpico da Rio 2016, 22 esportes estiveram presentes em 23 modalidades, com 528 eventos – 225 femininos, 265 masculinos e 38 mistos, durante 11 dias de provas (IPC, 2019).

A organização de um megaevento esportivo decorre da colaboração de entidades não governamentais, como o COI e o IPC, associadas aos governos locais, sede do evento, além de patrocinadores globais que aportam os recursos financeiros necessários (Getz, 1997). Nesse contexto de investimentos de elevada grandeza, acrescenta-se o papel fundamental do voluntário para a organização de megaeventos esportivos como estes, descrito como imprescindível por Blanc (1999).

Eventos deste porte exigem a participação de profissionais das mais variadas áreas, dentre os quais evidencia-se o grupo dos voluntários, indivíduos que se dispõem a trabalhar gratuitamente em prol da efetiva realização do evento, pois sem o trabalho deles não seria possível a realização dos Jogos. Moragas, Moreno e Paniagua (1999), afirmam que o voluntário de eventos esportivos se compromete a colaborar com suas habilidades na organização dos Jogos, assumindo responsabilidades sem receber em troca qualquer remuneração financeira. Esse indivíduo torna-se um agente de hospitalidade da cidade anfitriã e da organização do evento, com o papel de interlocução e interação entre as diversas culturas presentes.

Na Rio 2016, segundo dados do Comitê Organizador (RIO 2016), mais de 240 mil pessoas inscreveram-se no Programa de Voluntariado dos dois eventos e previa-se a atuação de cerca de 70 mil voluntários (sendo 45 mil nos Jogos Olímpicos e 25 mil nos Paralímpicos), selecionados através de processo seletivo, que incluía a participação em atividades de dinâmica online, nivelamento de idiomas, entrevistas, eventos-teste e treinamentos online e presenciais. Porém, do número previsto inicialmente, foram excluídas 20 mil vagas pelo Comitê Organizador, juntamente com outras medidas para equilibrar o orçamento de R\$ 7,4 bilhões.

Os voluntários atuaram em nove áreas (atendimento ao público; tecnologia; produção de cerimônias; serviços de saúde; esportes; imprensa e comunicação; apoio operacional; protocolo e idiomas e; transporte), distribuídos por quatro regiões do Rio de Janeiro (Barra, Deodoro, Maracanã e Copacabana), além das cidades do futebol (São Paulo, Belo Horizonte, Brasília, Salvador e Manaus).

O Comitê Organizador dos Jogos Rio 2016 ofereceu aos voluntários treinamentos, cursos de idiomas, alimentação nos dias de trabalho, transporte na região metropolitana do Rio de Janeiro e uniforme completo. Porém, os altos custos com traslado, acomodação e alimentação em dias de folga para voluntários que não residiam na cidade sede, não foram cobertos pelo Comitê, ficando inteiramente a cargo do próprio voluntário. A partir destas condições, chega-se a uma importante indagação: Quais motivações levaram os indivíduos a ingressarem no Programa de Voluntariado dos Jogos Olímpicos e Paralímpicos Rio 2016?

Partindo das teorias fundamentais que explicam a motivação humana para o trabalho, tais como a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, Teoria das Necessidades de McClelland e a Pirâmide de Maslow sobre as necessidades que impulsionam a ação humana (Latham, 2012; Ramlall, 2004), este estudo pretende contribuir com a compreensão das motivações humanas isentas de recompensas materiais, estabelecendo ao mesmo tempo a relação com o nível de satisfação dos voluntários. Do ponto de vista aplicado, este estudo tem como objetivo investigar as principais motivações que levaram os indivíduos a se inscrever no Programa de Voluntariado dos Jogos Rio 2016. Ao mesmo tempo, o estudo busca traçar o perfil sociodemográfico dos voluntários e avaliar seu nível de satisfação com a experiência.

Justifica-se esse estudo por sua importância social, acadêmica e profissional. No Brasil há várias pesquisas tendo como tema central o voluntariado com foco na filantropia. Porém, com o advento da realização de grandes eventos esportivos no país e a utilização da mão de obra voluntária na sua organização, esta pesquisa torna-se importante fonte de conhecimento desse estrato social específico que emergiu na sociedade brasileira. A motivação do pesquisador para a realização da pesquisa foi o fato de ser voluntário nos Jogos Olímpicos e Paralímpicos Rio 2016, tendo acesso ao campo de pesquisa (voluntários), além de ser conhecedor das informações dos eventos.

Do ponto de vista acadêmico, encontra-se inserido no campo de pesquisa da gestão social e seus resultados serão benéficos para o acompanhamento dos estudos das relações que se estabelecem entre o setor privado, a administração pública e o terceiro setor. Destaca-se também a relevância do entendimento das motivações do trabalho voluntário para os comitês organizadores de megaeventos esportivos e demais organizações esportivas, para definição de estratégias de atração, retenção e efetiva realização das atividades por essa força de trabalho (Farrel, Johnston, & Twynam, 1998).

2 Trabalho Voluntário

A Organização das Nações Unidas (ONU, 2001) define o voluntariado como um trabalho não-obrigatório e que não prescinde benefícios financeiros, mas que traz vantagens a terceiros e ao próprio indivíduo voluntário, que desenvolve tal atividade por livre e espontânea vontade. Shin e Kleiner (2003) seguem na mesma linha, de que o voluntário oferece seu serviço a uma organização sem esperar compensação financeira, mas este serviço gera benefícios a terceiros e ao próprio indivíduo.

O trabalho voluntário como atividade não remunerada é entendido por Teodósio (2001) como “não remunerado monetariamente”, pois há outras formas de compensação que extrapolam o campo financeiro, tais como questões emocionais, ideológicas, simbólicas e profissionais, ou seja, motivações de engajamento do indivíduo no evento. Para Dohme (2001, p. 17), voluntário é o sujeito “[...] que doa o seu trabalho, suas potencialidades e talentos em uma função que a desafia e gratifica em prol da realização de uma ação de natureza social”. Domeneghetti (2002) e Cohen (1964) reforçam o caráter cidadão da atividade, em que o

voluntário tem a consciência de seu papel social, externado através da prestação de um serviço à sociedade.

Musick e Wilson (2008) defendem que a definição de “trabalho voluntário” extrapola os limites da não remuneração e deve ser analisado também pelo campo das motivações. Para auxiliar na delimitação do conceito, os autores fazem a discussão em cinco eixos. O primeiro trata da distinção entre ser integrante de uma organização que desenvolve trabalho voluntário e ser voluntário. Para eles, o indivíduo não necessita integrar uma organização para desenvolver ações voluntárias. O envolvimento é determinante, pois numa organização de trabalho voluntário o indivíduo pode realizar atividades meio que não geram o resultado final e, portanto, consideram que efetivamente não contribuiu com o objetivo da organização.

No segundo eixo abordam a relação de perdas e ganhos (*net-cost approach*) com a atividade. O trabalho voluntário é visto como sacrifício de um indivíduo em prol de outrem, uma organização ou uma causa. Já as atividades humanas são definidas conforme sua utilidade, sendo executadas somente as que conseguem obter mais recompensas do que custos. Portanto, o trabalho voluntário viola esta regra e não pode gerar ganhos materiais ou estes devem ser menores do que os custos para sua execução, tais como pagamento de gastos com transporte e alimentação. Assim, quanto mais benefícios o indivíduo tiver, menos voluntárias serão consideradas suas atividades e vice-versa.

Nem mesmo redes de relacionamento e competências profissionais podem ser almejadas e obtidas como recompensa no trabalho voluntário, pois podem ser consideradas mais utilitárias do que a doação do tempo do indivíduo. A partir desta reflexão, insere-se a motivação na discussão do trabalho voluntário, o terceiro eixo traçado pelos autores, que sugerem que benefícios podem ser atrativos, mas não devem ser a motivação para continuar a desenvolver a atividade. O quarto eixo trata da relação de voluntariado e ativismo, sendo aquele considerado mais próximo das pessoas e este, das causas. Isto é, no voluntariado há uma busca de soluções mais imediatas para um problema, enquanto o ativismo social se aprofunda para alcançar soluções definitivas. O voluntariado pode ser visto como um pré-ativismo.

O último eixo considera que o voluntariado pode ser confundido com a atividade de cuidador e com a ajuda informal, pois a ONU define a ajuda informal como um voluntariado “não gerenciado”, que ocorre de forma esporádica e espontânea, normalmente entre vizinhos e amigos. Já a atividade de cuidador, mais presente em países desenvolvidos, é representada por amigos ou parentes que cuidam de pessoas com necessidades especiais. No entanto, os autores entendem que essas atividades não devem ser confundidas com o trabalho voluntário, pois podem não conter os ideais característicos do voluntariado, que não tem a expectativa de recompensa. A partir da discussão dos cinco eixos traçados, os autores sugerem a relação do voluntariado com o ativismo social, inspirados em Thoits e Hewitt (2001, p. 26) que definem que “o trabalho voluntário incluiria não apenas a oferta gratuita de serviços diretamente a necessitados, mas também ativismo político e representação de comunidades em conselhos de diversos tipos”.

A partir das próximas seções, apresentam-se o conceito para o voluntariado esportivo, o perfil dos voluntários de grandes eventos e as motivações para o trabalho voluntário.

2.1 Voluntariado esportivo e o perfil do voluntário

Com relação aos megaeventos esportivos, a prestação de variados serviços pelos voluntários tornou-se essencial e indispensável para sua viabilidade e sucesso (Blanc, 1999; Cuskelly et al., 2006; Giannoulakis, Wang & Gray, 2008). Documentos olímpicos consideram os Jogos de Los Angeles (1984) como o ponto de partida da inclusão do trabalho voluntário na

organização do maior evento esportivo mundial, apesar de haver registros que essa participação ocorra desde os primeiros Jogos Olímpicos da Era Moderna. Porém, foi em Barcelona (1992) que o trabalho voluntário se tornou um fenômeno nos Jogos Olímpicos, com crescimento significativo no número de voluntários nas edições posteriores, em paralelo a mudança de dimensão do evento, que se torna cada vez mais um megaevento mundial, o mais importante do calendário esportivo. Abreu (2015) demonstra esse crescimento da participação de voluntários nos Jogos Olímpicos de Verão na Tabela 1.

Tabela 1:

Quantidade de voluntários olímpicos por evento esportivo

Jogos Olímpicos de Verão	País	Ano	Total
Los Angeles	Estados Unidos da América	1984	28.742
Seul	Coreia do Sul	1988	27.221
Barcelona	Espanha	1992	34.548
Atlanta	Estados Unidos	1996	47.466
Sidney	Australia	2000	46.967
Atenas	Grécia	2004	44.416
Pequim	China	2008	100.000
Londres	Inglaterra	2012	70.000
Rio de Janeiro	Brasil	2016	70.000*

*Informações do Comitê Organizador dos Jogos apontam redução para 50000 vagas

Fonte: Abreu (2015), com adaptações.

Nesse contexto, de expansão de participantes, atletas, mídia e patrocinadores, o papel do voluntário também adquiri novas dimensões e passa a integrar ponto fundamental no planejamento e gestão do evento (Moragas, Moreno & Paniagua, 1999). O Relatório Oficial dos Jogos Olímpicos de Barcelona inseriu explicitamente pela primeira vez em um documento oficial dos Jogos o conceito de voluntário olímpico: “o voluntário é uma pessoa que faz um compromisso individual e altruísta de colaborar, com o melhor de suas capacidades na organização dos Jogos Olímpicos, desempenhando as tarefas que lhe são confiadas sem receber pagamento ou recompensas de qualquer outra natureza” (Moragas, Moreno & Paniagua, 1999).

Embora no Brasil, o trabalho voluntário está regulamentado pela Lei nº 9.608, de 18 de fevereiro de 1998 (BRASIL, 1998), com pequena alteração de redação do seu art. 1º, através da Lei nº 13.297, de 2016, especificamente em relação a Rio 2016, o trabalho voluntário está definido na Lei nº 13.284, de 10 de maio de 2016 (Brasil, 2016):

Art. 33. É autorizada a prestação de serviço voluntário não remunerado por pessoa natural para auxiliar as entidades organizadoras no planejamento, nos preparativos e na realização dos eventos oficiais.

§ 1º O serviço voluntário referido no caput:

I - não gera vínculo empregatício, nem obrigação de natureza trabalhista, previdenciária ou afim para o tomador do serviço;

II - será exercido mediante a celebração de termo de adesão entre a entidade tomadora do serviço e o voluntário, dele devendo constar o objeto e as condições do serviço.

§ 2º A concessão de meios para a prestação do serviço voluntário, a exemplo de transporte, alimentação e uniforme, não descaracteriza sua gratuidade.

§ 3º O prestador do serviço voluntário poderá ser ressarcido pelas despesas que comprovadamente realizar no desempenho das atividades voluntárias, desde que expressamente autorizadas pela entidade tomadora.

§ 4º O acesso e a permanência dos voluntários nos locais oficiais deverão ser autorizados mediante credenciamento, nos termos do art. 10.

Art. 34. O serviço voluntário que vier a ser prestado por pessoa natural a entidade pública de qualquer natureza ou a instituição privada sem fins lucrativos, para os fins do disposto nesta Lei, observará o disposto na Lei nº9.608, de 18 de fevereiro de 1998.

Em pesquisa realizada por Nolasco (2008), é possível comparar, dentre muitas nuances, o perfil sociodemográfico e as motivações dos voluntários dos Jogos Pan-Americanos Rio 2007 e voluntários dos Jogos Olímpicos de Atenas 2004. A autora aplicou um questionário online aos voluntários do Pan 2007 e comparou os resultados obtidos com os dados apresentados pelo estudo de Christian Adam (2004) com os voluntários dos Jogos Olímpicos de Atenas em 2004. Quanto ao perfil, é comum aos voluntários dos 2 eventos comparados o engajamento de indivíduos até 40 anos de idade, com domínio de diversos idiomas e ensino médio completo.

Em termos de responsabilidade social, os voluntários do Pan 2007 apontaram em maior número que já tinham experiência com trabalho voluntário antes do evento. Quanto aos objetivos, constatou-se sobreposição de propósitos de engajamento em ambos os eventos. A visualização de oportunidades profissionais foi o item de maior destaque, porém, a adesão a causas de benefícios coletivos também teve elevado índice de apontamentos. No tocantes as motivações, estar integrado ao movimento olímpico era igualmente importante nos dois eventos, conclusão advinda dos apontamentos para a “participação em um evento de nível internacional” e a “experiência de atmosfera inigualável”.

Fica evidente, através da revisão de literatura, a importância do voluntário para a realização dos Jogos Olímpicos e Paralímpicos. Apesar do trabalho voluntário tradicionalmente ser associado ao desenvolvimento de atividades básicas, com o crescimento dos eventos, tornou-se cada vez mais complexo, implicando em maiores desafios nos processos de recrutamento, seleção e alocação (Baum, & Lockstone, 2007). Nesse sentido, é fundamental compreender as motivações de indivíduos para o desenvolvimento de estratégias de atração, engajamento e retenção de trabalhadores voluntários.

2.2 As motivações do trabalho voluntário

Robbins (2009), define a motivação como uma disposição para agir, associada à possibilidade de satisfação de alguma necessidade individual. Já para o estudo de Mascarenhas, Zambaldi e Varela (2013), a motivação é entendida como motivo ou razão que direciona o comportamento de determinada pessoa. A literatura apresenta uma vasta lista de modelos e teorias para explicar a motivação no trabalho, dentre as quais, destacam-se as dos pesquisadores Maslow, Herzberg, McClelland e Vroom (Latham, 2012; Ramlall, 2004).

Segundo Widjaja (2010), diversos modelos de motivação têm sido utilizados para categorizar e explicar as motivações para o trabalho voluntário. Porém, ainda segundo a autora, a maioria dos modelos se baseia na Teoria da Motivação Funcional, derivada das teorias sobre atitude e persuasão. Ela categoriza os modelos em unidimensionais, com apenas uma categoria de motivação voluntária, isto é, os diversos motivos se sobrepõem e convergem numa única categoria; bidimensionais, que distinguem as motivações voluntárias em duas categorias: altruístas e egoístas (Frisch & Gerrard, 1981) ou intrínsecas e extrínsecas; tridimensionais - as motivações se dividem em altruístas, materiais e sociais; e multidimensionais, considerados os mais aceitos pelos pesquisadores, pois levam em conta múltiplas categorias de motivos, destacando-se o modelo de Clary et al. (1998) – o Inventário das Funções do Voluntário (VFI), definido em seis fatores motivacionais: valores, que refere-se ao desejo de expressar valores humanitários e altruístas; entendimento/compreensão, que envolve a vontade de aprender novas habilidades e aplicar seus conhecimentos e habilidades já existentes; social, que inclui o desejo de estabelecer e estreitar relações com outras pessoas; carreira, para obtenção de experiências

e outras perspectivas profissionais; proteção - envolve a preservação do ego e redução de sentimentos negativos e dificuldades pessoais; e aprimoramento, ligado à autoestima e ao desejo pessoal de se sentir útil e importante. Bang e Ross (2009) acrescentaram ainda uma sétima motivação a essa lista: o amor pelo esporte. A teoria do VFI é considerada por Musick e Wilson (2008) como a mais conhecida e sofisticada teoria de motivação voluntária.

Quijano e Cid (2000), classificam as teorias de motivação em duas categorias: teorias motivacionais de conteúdo e de processo. As teorias motivacionais de conteúdo atentam-se à descrição do conteúdo das motivações e ao comportamento humano, isto é, estudam as variáveis individuais e situacionais que supostamente são responsáveis pela conduta do indivíduo no que tange os fatores provocadores e estimuladores da busca por estratégias que satisfaçam determinadas necessidades em busca do estado de equilíbrio. Destacam-se nessa categoria a Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow, a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, a Teoria das Necessidades de McClelland e a ERC (existência, relacionamento e crescimento) de Alderfer. Já as teorias motivacionais de processo buscam explicar o processo através do qual a conduta tem início, se mantém e termina (Bowditch & Buono, 1992). Estão incluídas nessa categoria a Teoria da Equidade de Adams, a Teoria da Avaliação Cognitiva de Deci, a Teoria do Estabelecimento de Objetivos de Locke e a Teoria da Expectância de Vroom.

Para Moura e Souza (2007) o voluntário é movido pela busca de autorrealização, responsabilidade e satisfação sociais, bem como voltado para o alcance de metas pessoais. A partir disso, Pereira (2015) entende que “o trabalho voluntário envolve categorias como desenvolvimento (pessoal, interpessoal e profissional), realização (pessoal e com os resultados do trabalho), envolvimento, reconhecimento e condições de trabalho”.

O estudo de Dohme (2001) apontou três possíveis motivos para o engajamento do voluntário: o desejo de fazer diferença; usar habilidades que normalmente não têm proveito na sua vida pessoal; e desenvolvimento pessoal, como adquirir experiência e capacitação para determinada função ou para o exercício da vida em grupo. Geber (1991), em um estudo sobre gestão de voluntários nos EUA, identificou que motivações altruístas e solidárias, misturavam-se cada vez mais com interesses particulares de aperfeiçoamento de currículo e vivência profissional.

Motivações altruístas, isto é, o desejo de ajudar e contribuir para o sucesso do evento ou o senso de propósito, foram consideradas as mais importantes na pesquisa de Farrell, Johnston e Twynam (1998), enquanto em Strigas e Jackson (2003) e Giannoulakis, Wang e Gray (2008) foram as motivações egoístas. Na primeira, foram divididas em cinco fatores: obtenção de crédito e reconhecimento pela participação, ou seja, razões materiais ou utilitaristas; senso de propósito; lazer e diversão; motivações egoístas ou de interesse pessoal; e pressões externas, como tradição familiar e desejo de adequação. A pesquisa de Giannoulakis, Wang e Gray (2008) encontrou três fatores motivacionais, relacionados a seguir em ordem de importância: desejo de estar relacionado ao movimento olímpico; por interesse pessoal; e desejo de contribuir, como senso de propósito. No entanto, as diferenças substanciais nos fatores estudados e/ou identificados em cada uma das pesquisas sugerem não haver consenso quanto à estrutura das motivações do voluntariado esportivo (Oliveira & Costa, 2016).

3 Procedimentos Metodológicos

Sob o ponto de vista de sua natureza, esta pesquisa é do tipo básica, pois tem por objetivo gerar novos conhecimentos para o desenvolvimento da ciência, sem aplicação prática prevista (Prodanov & Freitas, 2013), tendo como objeto de estudo as motivações que levaram indivíduos brasileiros a ingressarem no Programa de Voluntários dos Jogos Rio 2016. Quanto aos

objetivos, é classificada como exploratória, pois busca proporcionar mais informações sobre o objeto de estudo, possibilitando sua definição e delineamento, e descritiva, pois tem por finalidade descrever características de uma população ou fenômeno ou estabelecer relações entre variáveis (Gil, 2002; Prodanov & Freitas, 2013).

Quanto ao método e à forma de abordagem, classifica-se a pesquisa como de métodos mistos (Creswell, 2010), estruturada pela análise de conteúdo em razão da quantificação de ocorrências, assim como aplicação de estatística descritiva, uma coleção de instrumentos necessários para recolher, organizar, apresentar, explorar, descrever e interpretar um conjunto de dados (PESTANA; GAGEIRO, 2008).

Quanto ao protocolo de construção da pesquisa, as seguintes etapas foram realizadas:

1. Revisão bibliográfica: artigos, teses e dissertações serviram de base para a construção dos conceitos, definições de trabalho voluntário e motivações de voluntariado. Os estudos sobre o tema serviram de base para a construção do instrumento de pesquisa utilizado;
2. Pesquisa documental: consulta de relatórios, reportagens e documentos diversos divulgados publicamente pelo Comitê Organizador dos Jogos Rio 2016 a respeito do Programa de Voluntariado;
3. Pesquisa *survey*: aplicação de questionário estruturado aos voluntários da Rio 2016.
3.1) A pesquisa de campo foi realizada em duas etapas: a) na cidade do Rio de Janeiro, no período de 10 de agosto de 2016 a 18 de setembro de 2016, e, b) após o evento, por meio de disponibilização de questionário eletrônico, no período de 27 de novembro de 2016 a 06 de dezembro de 2016. O questionário foi encaminhado aos participantes cadastrados em um grupo criado para a finalidade de troca de informações entre os voluntários na rede social Facebook. Nas duas etapas foi utilizado o mesmo questionário como instrumento de coleta de dados.

Os dados foram analisados por meio de planilhas eletrônicas dinâmicas, que possibilitam a contagem dos casos, somatória e o cruzamento de informações entre o perfil do voluntariado e o comportamento, motivação, satisfação, dentre outras variáveis analisadas. A análise cruzada de dados é um recurso importante para a identificação das relações existentes entre os dados e suas variações (CALLADO; CALLADO, 2006).

4 Análise dos Resultados

Os dados obtidos a partir dos 336 questionários respondidos pelos participantes da pesquisa traçam o perfil do voluntário dos Jogos Rio 2016, conforme Figura 1. A amostra é composta majoritariamente por indivíduos residentes no Brasil (91,7%), em sua maioria mulheres (61,3%), jovens de 21 a 30 anos (31%), solteiros (61,6%), com graduação (53,9%) e católicos (42%). A análise do item trabalho demonstra dispersão dos resultados entre os vínculos empregatícios apontados, tendo o maior percentual a opção estudante (22,9%), mas acompanhada de perto pelo vínculo com empresa privada e um pouco mais atrás as opções de autônomo e servidor público.

Na análise comparativa entre voluntários dos Jogos Pan-Americanos Rio 2007 e voluntários dos Jogos Olímpicos de Atenas 2004 realizada no estudo de Nolasco (2008), verificou-se participação maior de estrangeiros no evento grego. A autora apresentou duas hipóteses que poderiam justificar essa constatação: influência da proximidade geográfica europeia ou intercâmbio maior entre países da mesma região. No entanto, apontou a ressalva quanto a abrangência daqueles eventos, um de abrangência Pan-americana e outro mundial. Com relação a participação dos gêneros, em ambos os casos a participação feminina foi superior à masculina, corroborada também na presente pesquisa.

Quanto ao estado civil, verificou-se na pesquisa comparativa de Nolasco maior percentual de solteiros em Atenas e de casados no Rio de Janeiro. Porém, na amostra dessa pesquisa para a Rio 2016, verificou-se maior percentual de solteiros. Além disso, constatou-se em Atenas, maior percentual de estudantes, que se interliga, segundo a autora, à quantidade mais expressiva de solteiros. Na Rio 2016, também é possível traçar paralelo semelhante, pois os dados da amostra demonstram maior participação de solteiros, jovens e estudantes. Quanto a formação educacional, a presença de graduados e pós-graduados se destacou na Rio 2007, convergindo com os resultados obtidos na Rio 2016, enquanto em Atenas os níveis de escolaridade ficaram mais mesclados.

País de residência	Qtd.	%	Gênero	Qtd.	%	Estado civil	Qtd.	%
Brasil	308	91,7	Feminino	206	61,3	Solteiro	207	61,6
Outro	27	8,0	Masculino	128	38,1	Casado/união estável	86	25,6
N/A	1	0,3	Outros	1	0,3	Divorciado/separado	39	11,6
			N/A	1	0,3	Viúvo	4	1,2
Escolaridade	Qtd.	%	Religião	Qtd.	%	Nº filhos	Qtd.	%
Graduação	181	53,9	Católica	141	42,0	N/A	120	35,7
Especialização/MBA	71	21,1	Evangélica	66	19,6	0	119	35,4
Ensino médio	64	19,0	Não possui	61	18,2	2	50	14,9
Mestrado	11	3,3	Espírita	37	11,0	1	28	8,3
Ensino fundamental	5	1,5	Outras	28	8,3	3	15	4,5
Doutorado	4	1,2	N/A	3	0,9	4	4	1,2
Faixa etária	Qtd.	%	Trabalho	Qtd.	%	Idioma dominado	Qtd.	%
21 a 30 anos	104	31,0	Estudante	77	22,9	Português	283	84,2
31 a 40 anos	70	20,8	Empresa privada	65	19,3			
41 a 50 anos	54	16,1	Autônomo	48	14,3	Inglês	200	59,5
51 a 60 anos	52	15,5	Servidor público	42	12,5	Espanhol	119	35,4
16 a 20 anos	30	8,9	Aposentado/pensionista	30	8,9	Outro	40	11,9
61 a 70 anos	21	6,3	N/A	29	8,6	Russo	2	0,6
Menos de 16 anos	2	0,6	Desempregado	19	5,7	Mandarim	2	0,6
Mais de 70 anos	2	0,6	Não trabalha	13	3,9			
N/A	1	0,3	Outros vínculos	10	3,0	N/A	1	0,3
			Vínculo 3º setor	3	0,9			

Figura 1. Características da amostra

Fonte: dados da pesquisa (2016).

Apenas 8% da amostra, ou seja, 27 dos respondentes, afirmaram morar em outro país, com grande dispersão do resultado. Ainda assim, podemos destacar 8 ocorrências da somatória entre Reino Unido (4), Inglaterra (3) e Grã-Bretanha (1), além de EUA, México, Colômbia e Argentina, com 2 observações cada. Outros 11 países foram mencionados, com 1 ocorrência cada. Ao analisar os 308 residentes no Brasil, observa-se predominância no estado do Rio de Janeiro (198), seguido pelos estados de São Paulo (38) e Minas Gerais (21). Esse resultado evidencia a participação majoritária de voluntários residentes na região sudeste do país, com destaque para o RJ, o que já era esperado, considerando que os Jogos ocorreram nesse estado.

No mapa a seguir (Figura 2) é possível observar a distribuição espacial dos voluntários quanto ao estado origem, em que se registrou duas ou mais ocorrências entre os residentes no Brasil. Quanto aos municípios de origem dos voluntários, se destacaram as cidades do Rio de Janeiro (132), São Paulo (20), Niterói (12) e Nova Iguaçu (9).

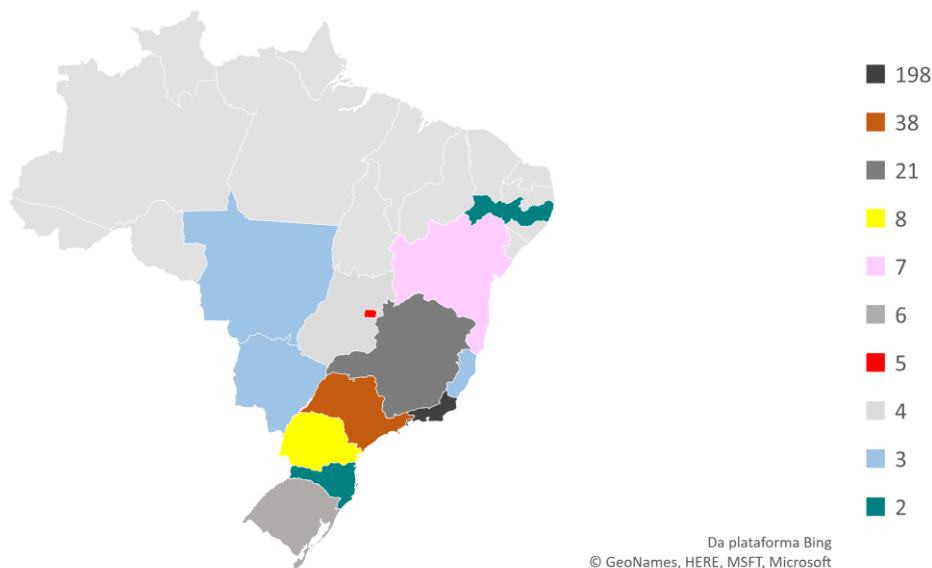


Figura 2. Estado de residência por número de ocorrência - Brasil

Fonte: dados da pesquisa (2016).

A organização dos dois eventos, Olímpico e Paralímpico, esteve centralizada num único Comitê Organizador, por esse motivo, a pesquisa fora aplicada presencialmente aos voluntários participantes durante a realização de cada evento e posterior ao encerramento do último, através de um serviço on-line de questionários. A estimativa do Comitê girava em torno de uma participação de 50.000 voluntários, sendo 35.000 vagas no Olímpico (70%) e 15.000 no Paralímpico (30%). No entanto, não foram localizados registros públicos do Comitê Organizador, COI e IPC referentes aos percentuais de vagas ocupadas por voluntários que trabalharam em ambos os eventos. Os dados da pesquisa revelam que essa fora a categoria mais destacada pela amostra, com 61,6% dos respondentes afirmando que trabalharam em ambos os eventos.

Trabalhou em qual evento?	Qtd.	%
Ambos	207	61,6%
Olímpico	77	22,9%
Paralímpico	45	13,4%
N/A	7	2,1%
Total	336	100%

Figura 3. Trabalhou em qual evento?

Fonte: dados da pesquisa (2016).

Os voluntários foram indagados inicialmente a respeito de sua experiência em atividades voluntárias e os dados demonstram que para a maioria a participação nos Jogos Olímpicos e Paralímpicos seria sua primeira vivência de trabalho voluntário no âmbito esportivo. Apenas 17,3% afirmaram já ter trabalhado como voluntário em eventos esportivos e outros 18,5%

relataram já ter experiência como voluntário em eventos esportivos e em projetos solidários ou comunitários.

Já havia trabalhado em outros eventos de benefício público?	Qtd.	%
Sim, já havia trabalhado em projetos solidários ou comunitários como voluntário	92	27,4%
Sim, já havia trabalhado em eventos esportivos e outros projetos solidários ou comunitários	62	18,5%
Sim, já havia trabalhado em eventos esportivos como voluntário	58	17,3%
Não, nunca havia trabalhado em eventos esportivos/projetos solidários/comunitários	124	36,9%
Total	336	100%

Figura 4. Já havia trabalhado em outros eventos de benefício público?

Fonte: dados da pesquisa (2016).

A soma dos voluntários que trabalharam apenas em projetos solidários ou comunitários e dos que nunca tiveram contato com o trabalho voluntário em eventos e projetos esportivos, solidários e comunitários alcança o percentual de 64,3% do total. Este resultado aduz importante análise para os gestores de eventos esportivos nas atividades de recrutamento, seleção e retenção de voluntários, sobre o perfil almejado e as estratégias a serem adotadas no treinamento da equipe.

Uma análise importante é sobre o perfil altruísta dos voluntários dos Jogos Olímpicos e Paralímpicos, e isso é possível de ser ratificado nos dados que apontam que 27,4% já haviam trabalhado em projetos solidários como voluntário, além de que 18,5% já haviam trabalhado em projetos solidários e também em eventos esportivos, ou seja, quase metade dos respondentes (45,9%) já haviam se envolvido, de alguma forma, com trabalhos voluntários de natureza solidária e comunitária. Portanto, a participação no Jogos Olímpicos do Rio não foi a primeira experiência de doação de trabalho desse grupo de participantes.

Outra inferência que pode ser feita é em relação à religiosidade das pessoas. Aparentemente pessoas que possuem religião são mais dispostas a realizar trabalho voluntário. Das 272 pessoas que apontaram possuir alguma religião, 64,3% já se envolveram em atividades de voluntariado anteriormente, enquanto que das 61 pessoas que afirmaram não possuir religião, 57,4% afirmaram já ter trabalhado voluntariamente antes. No total da categoria, o resultado é que dos 333 voluntários respondentes, mais de metade deles (52,5%) possuem religião e já realizaram trabalhos voluntários anteriores a Rio 2016.

Relação entre religião e experiência em trabalho voluntário	Possui religião		Não possui religião	
	Qtd.	%	Qtd.	%
Já havia trabalhado como voluntário em eventos esportivos E/OU projetos solidários/comunitários	175	64,3%	35	57,4%
Nunca havia trabalhado como voluntários em eventos esportivos/projetos solidários/comunitários como voluntário	97	35,7%	26	42,6%
Total	272	100%	61	100%

Figura 5. Relação entre religião e experiência em trabalho voluntário

Fonte: dados da pesquisa (2016).

No questionário aplicado aos voluntários, foram apresentadas 17 opções de possíveis motivações para seu engajamento no trabalho voluntário da Rio 2016, além de uma opção, não assinalada por nenhum respondente, que permitia o registro de outras motivações não relacionadas. Foi solicitado aos respondentes a escolha de 03 opções consideradas como as

principais motivações para trabalhar como voluntário nos Jogos Rio 2016. A somatória das 03 opções assinaladas pode ser visualizada na Figura 6.

Motivações	Opção 1	Opção 2	Opção 3	Total	%
Participar de um momento histórico	56	45	43	144	42,9
Possibilidade de contato com outras culturas	32	61	49	142	42,3
Satisfação em sentir-se útil	70	25	19	114	33,9
Incrementar o currículo	42	29	20	91	27,1
Paixão pelo esporte	33	19	37	89	26,5
Solidariedade e possibilidade de ajudar as pessoas	30	34	23	87	25,9
Assumir novos desafios	13	24	23	60	17,9
Patriotismo e vontade de contribuir para que o Brasil possa organizar um evento de qualidade	19	13	21	53	15,8
Possibilidade de conhecer pessoas e fazer novos amigos	3	23	21	47	14,0
Aproximação dos atletas profissionais de alto nível	10	18	14	42	12,5
Compreender como funciona os bastidores de megaeventos	5	13	16	34	10,1
Formação de novas redes de contatos profissionais	6	8	10	24	7,1
N/A	2	6	12	20	6,0
Trabalho cooperativo	3	4	11	18	5,4
Acesso gratuito aos eventos	1	8	6	15	4,5
Disposição em compartilhar conhecimentos técnicos necessários na organização do evento	6	1	5	12	3,6
Aproveitar a carga horária de trabalho como atividade complementar em curso superior ou técnico	5	3	4	12	3,6
Aproximação de pessoas famosas e celebridades	0	2	2	4	1,2

Figura 6. Motivações para participar do evento como voluntário

Fonte: dados da pesquisa (2016).

Destacam-se entre as motivações mais citadas pelos voluntários da amostra: a) a expectativa de participação em um momento histórico; b) a possibilidade de contato com outras culturas; c) a satisfação em sentir-se útil; d) o incremento do currículo profissional; e) a paixão pelo esporte; e, f) o sentimento de solidariedade e possibilidade de ajudar as pessoas. Possível análise destas inferências está alicerçada na expectativa pessoal de vivência do evento, no contexto da atmosfera cultural envolvida, enquanto ser participante e colaborador direto para o sucesso dos Jogos. É inegável a grandiosidade do evento e sua realização pela primeira vez na América do Sul, local de residência da grande maioria dos respondentes, certamente contribuiu para motivar os indivíduos que se inscreveram no Programa de Voluntariado, pela perspectiva contributiva no desempenho dos Jogos perante os olhares do mundo todo na capacidade brasileira de ser exitosa em sua realização.

Nota-se que o fato que mais motivou o cadastramento de voluntários foi o desejo de envolvimento com um acontecimento internacional de grande projeção, associado ao fato de no Brasil nunca ter ocorrido uma edição dos jogos olímpicos mundiais. Esses fatores podem ter despertado o sentimento patriótico, mas também podem ter aguçado a curiosidade para a participação ativa no evento, além da interação com pessoas de todas as partes do mundo. Portanto, as principais motivações estão ligadas à emoção despertada pela magnitude do evento, aliada à satisfação pessoal de poder contribuir com um acontecimento de projeção internacional.

Ademais, as pessoas com perfil empreendedor viram a oportunidade de se lançar em novos desafios, assim como alcançar objetivos voltados para o enriquecimento do currículo e ganho de novas experiências. Por outro lado, as pessoas que gostam de esportes podem ter sido motivadas a aderir ao trabalho voluntário para se aproximar do ambiente das competições de nível internacional, o que seria uma oportunidade única, tendo em vista o fato ligado ao ineditismo do Brasil em sediar os jogos olímpicos.

De forma mais apurada, observou-se que entre os mais jovens, nas faixas etárias de 16 a 20 anos e de 21 a 30 anos, a possibilidade de incremento do currículo profissional com a participação num evento de porte mundial acabou se destacando entre suas principais motivações. Enquanto na comparação entre homens e mulheres, destaca-se maior dispersão entre as motivações mais citadas por eles. Nesse ínterim, a paixão pelo esporte acabou sendo mais citada também pelo gênero masculino do que pelo feminino. A paixão pelo esporte como motivação para participação no trabalho voluntário da Rio 2016 é destaque entre aqueles que informaram já possuir experiência anterior nesse tipo de atividade, enquanto para aqueles que nunca participaram, não foi apontada com tanta proeminência.

Observa-se divergência de motivações entre os voluntários a partir do grau de satisfação com a função desempenhada nos Jogos. Aqueles que apontaram estarem satisfeitos tiveram como principais motivações as mais bem ranqueadas na análise geral da amostra (opções a, b, c, d, e, f), enquanto que a maioria dos que se disseram insatisfeitos, citaram como motivações a aproximação dos atletas profissionais de alto nível. Provavelmente, esses não tiveram as expectativas atendidas.

Os voluntários mais satisfeitos da pesquisa são os voluntários de países estrangeiros e aqueles que participaram pela primeira vez dos jogos. As avaliações dos estrangeiros indicam maior moderação, ao evitar as opções mais extremas da escala avaliativa, ao contrário dos brasileiros, que demonstram opiniões mais críticas ou mais entusiasmadas tanto para avaliar seus líderes, como para avaliar a organização do evento como um todo. Por fim, notou-se que apesar do relato de vários problemas, a maioria dos voluntários ficaram satisfeitos com a participação no evento e, as melhores avaliações foram realizadas pelos estrangeiros, talvez por ao terem outros parâmetros para comparação.

4.1 Discussão dos Resultados

Ao comparar os resultados do trabalho voluntário no Brasil com as olimpíadas realizadas em Atenas, com base no estudo de Nolasco (2008), as análises indicam que a cultura brasileira mais aberta, acolhedora e hospitaleira (Costa & Pimenta, 2010) é capaz de orientar mais pessoas interessadas em trabalhar sem receber remuneração. Pela quantidade de pessoas que relataram já ter atuado em trabalhos voluntários antes do megaevento, é possível perceber as características afetivas e solidárias ligadas aos perfis dos voluntários. Em comparação com os voluntários da Grécia, pelo nível de satisfação manifestado, percebe-se que os brasileiros se sentem recompensados pelo trabalho voluntário pelo fato de poder participar do evento na condição de auxiliares da organização.

A natureza humana pode ser exigente em diferentes aspectos com relação ao esforço para o trabalho e tal como Maslow atesta, as necessidades de um indivíduo passam por várias fases, que incluem desde as necessidades fisiológicas até as necessidades de autorrealização (Huffman, Vernoy & Vernoy, 2003). Diante dos achados da pesquisa, podemos afirmar que o trabalho voluntário proporciona a quem se decide por ele, alcançar os três níveis mais elevados da pirâmide da motivação humana de Maslow, sendo as necessidades a) sociais, b) de estima e, c) de autorrealização. O fato de as pessoas apontarem fatores como a) contato com outras

culturas, b) sentir-se útil e, c) participar de um momento histórico, como principais motivadores para o trabalho voluntário evidenciam o fator recompensador. Note que cada um dos fatores principais para o trabalho voluntário está relacionado com as necessidades mapeadas por Maslow, na mesma ordem.

Ao comparar os resultados do trabalho voluntário na Rio 2016 com a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, os fatores higiênicos, que estão relacionados com a ausência de insatisfação mediante as condições adequadas de trabalho, não conseguem explicar a satisfação manifestada pelos voluntários diante do trabalho não remunerado, e por vezes que requerem desembolso do próprio voluntário para bancar a estada na cidade nos dias alheios à escala de trabalho. Ocorre que o trabalho voluntário passa por outra forma de remuneração e está ligada aos fatores intrínsecos, que aliados à natureza da tarefa desempenhada por esse voluntário pode levar à autorrealização pessoal (Robbins, 2009).

Em outras questões que não puderam ser expostas na seção dos Resultados pela limitação de espaço, foi identificado que algumas pessoas que haviam sido designadas para a realização de uma determinada tarefa e passou pelo remanejamento durante o evento expuseram sua insatisfação, assim como vários voluntários afirmaram ter trocado de função com outros em decorrência da falta de identificação com a tarefa. Nesse caso, ao invés de levarem o sentimento de frustração pelas intercorrências, os voluntários brasileiros buscaram resolver de forma autônoma os problemas que poderiam gerar insatisfação, e por conta própria garantiram a satisfação pessoal. Isso demonstra a característica empreendedora natural do povo brasileiro, que é capaz de gerar soluções independentes e inovadoras, e por vezes até improvisadas, a partir dos desafios que se apresentam.

Uma outra teoria motivacional que pode explicar o perfil do trabalhador voluntário é a Teoria do Fluxo de Mihaly Csikszentmihalyi, que atesta a recompensa intrínseca com o conteúdo do trabalho, que quando adequado ao perfil, evidencia que a atividade por si só é recompensadora, não havendo necessidade de recompensas externas (Vecchio, 2008). Assim, é possível constatar que os indivíduos que se dispõem ao trabalho voluntário são movidos por recompensas pessoais específicas mais ligados ao campo emocional do que racional, e considerando o perfil do voluntário brasileiro da Rio 2016, é possível constatar que a motivação do voluntário de grandes eventos está associada a aspectos intrínsecos como os valores, os objetivos e as expectativas pessoais.

5 Considerações Finais

Esse estudo se propôs a investigar as principais motivações que levaram os indivíduos a participar do Programa de Voluntariado dos Jogos Rio 2016, ao mesmo tempo em que buscou traçar o perfil sociodemográfico dos voluntários e avaliar seu nível de satisfação com a experiência. Os resultados permitiram identificar que o perfil do voluntário fosse traçado e apontaram que os benefícios percebidos, que atuam como fatores motivadores são intangíveis e estão ligados tanto ao campo emocional quanto às oportunidades de vivência e desenvolvimento pessoal.

Com base nas Teorias Motivacionais que explicam a satisfação e motivação para o trabalho, esse artigo contribui com as teorias do campo comportamental, ao constatar que os indivíduos que se dispõem ao trabalho voluntário são movidos por recompensas pessoais específicas mais ligados ao campo emocional do que ao racional, e considerando o perfil do voluntário brasileiro da Rio 2016, é possível constatar que a motivação do voluntário de grandes eventos está associada a aspectos intrínsecos relacionados aos seus valores, seus objetivos e suas expectativas pessoais.

Quanto ao perfil do voluntariado, a maioria das pessoas que se candidataram para o trabalho pretendiam colaborar nos dois eventos, Olimpíadas e Paraolimpíadas, e as principais motivações e benefícios percebidos pelos voluntários são intangíveis, como fatores ligados à participação em um momento histórico, ao patriotismo, enriquecimento do currículo profissional e intenso intercâmbio cultural, dentre outros fatores.

O perfil do voluntário dos Jogos Rio 2016 é composta majoritariamente por indivíduos residentes no Brasil (91,7%), em sua maioria mulheres (61,3%), jovens de 21 a 30 anos (31%), solteiros (61,6%), com graduação (53,9%) e católicos (42%). Quanto à ocupação há dispersão dos resultados entre os vínculos empregatícios, tendo como maior percentual a opção estudante (22,9%), seguido de perto pelo vínculo com empresa privada, autônomo e servidor público.

Verificou-se também que, apesar de alguns problemas ocorridos no decorrer da competição e antes dela, os organizadores conseguiram atender às necessidades dos voluntários, o que nos leva a constatar que as Olimpíadas do Rio de Janeiro foram bem organizadas e conseguiram atender as expectativas de brasileiros e estrangeiros. Assim, esse estudo cumpriu um importante papel para traçar o perfil do voluntário brasileiro, mapeando as informações do voluntariado esportivo e definindo novos campos de estudo para esse segmento.

As principais limitações do estudo se referem a etapa da coleta de dados, que precisou ser realizado por meio de dois canais: a) presencialmente na cidade do Rio de Janeiro, durante os eventos Olímpico e Paralímpico, e, b) posterior ao encerramento do evento, em um sítio eletrônico especializado no serviço de questionários online. A necessidade do segundo canal se deu devido as dificuldades encontradas na realização da coleta de dados em campo. Apesar do acesso aos locais dos eventos e conseqüentemente aos voluntários participantes, a dinâmica do desenvolvimento das atividades pelos voluntários e a euforia dos indivíduos para aproveitar o momento, dificultou a acessibilidade e disponibilidade para responder a pesquisa. Assim, a coleta de dados seguiu por uma segunda rodada via formulários eletrônicos, com envio do convite para participação e do link aos voluntários participantes dos grupos de discussão para esse fim em uma rede social. Em ambos os canais houve orientação para que os respondentes fossem estritamente aqueles que trabalharam efetivamente como voluntários por pelo menos três dias no evento Rio 2016.

Referências

- Abreu, F. L. D. (2015). *Pontos críticos para o desempenho dos voluntários na operacionalização de megaeventos esportivos*. Dissertação de mestrado, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, RJ, Brasil. Disponível: https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/themes/Mirage2/pages/pdfjs/web/viewer.html?file=https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/13794/dissertacao_fabio_lanzillotta_versao_final_02.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Bang, H., & Ross, S. D. (2009). Volunteer motivation and satisfaction. *Journal of Venue and Event Management*, 1(1), 61-77.
- Baum, T. G., & Lockstone, L. (2007). Volunteers and mega sporting events: developing a research framework. *International journal of event management research*, 3(1), 29-41.
- Blanc, X. (1999). Managerial problems in combining sports projects with volunteerism. *Volunteers, Global Society, and the Olympic Movement Conference, Lausanne* (24-26).
- Bowditch, J. L.; Buono, A. F. (1992). *Elementos de comportamento organizacional*. São Paulo: Pioneira.
- BRASIL (1998). *Lei nº 9.608, de 18 de fevereiro de 1998*. Brasília, DF, 1998. Recuperado em 20 fevereiro, 2019, de http://www.planalto.gov.br/CCivil_03/LEIS/L9608.htm

_____(2016). *Lei nº 13.284, de 10 de maio de 2016*. Brasília, DF, 2016. Recuperado em 20 fevereiro, 2019, de http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/_Ato2015-2018/2016/Lei/L13284.htm

Callado, A. A. C., & Callado, A. L. C. (2006). Mensuração e controle de custos: um estudo empírico em empresas agroindustriais. *Sistemas & Gestão*, 1(2), 132-141.

Clary, E. G., Snyder, M., Ridge, R. D., Copeland, J., Stukas, A. A., Haugen, J., & Miene, P. (1998). Understanding and assessing the motivations of volunteers: a functional approach. *Journal of personality and social psychology*, 74(6), 1516-1530.

Cohen, N. E. (1964). *O papel do voluntário na sociedade moderna*. Lisboa: Fundo de Cultura.

Costa, J. H., & Pimenta, H. F. (2010). Repensando a “hospitalidade” do povo brasileiro: como e porque somos e não somos hospitaleiros. *Caderno Virtual de Turismo*, 10(2).

COI (2019). Comitê Olímpico Internacional. Recuperado em 09 fevereiro, 2019, de <https://www.olympic.org/>

COI (2019). Comitê Organizador dos Jogos Olímpicos e Paralímpicos Rio 2016. Recuperado em 25 julho, 2019, de <http://www.rio2016.com/>

Creswell, J. W. (2010). *Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto*. trad.: Luciana de Oliveira da rocha (3a ed.). Porto Alegre: Artmed.

Cuskelly, G., Taylor, T., Hoye, R., & Darcy, S. (2006). Volunteer management practices and volunteer retention: A human resource management approach. *Sport management review*, 9(2), 141-163.

Dingle, A., Sokolowski, W., Saxon-Harrold, S. K., Smith, J. D., & Leigh, R. (2001). Measuring volunteering: A practical toolkit. *Washington DC and Bonn, Germany: Independent Sector and United Nations Volunteers*.

Dohme, V. D. A. (2001). *Voluntariado: equipes produtivas: como liderar ou fazer parte de uma delas*. São Paulo: Editora Mackenzi.

Domeneghetti, A. M. (2002). Definição, tipificação e implantação do setor de voluntários. *Voluntariado e a gestão das políticas sociais*. São Paulo: Futura.

Farrell, J. M., Johnston, M. E., & Twynam, G. D. (1998). Volunteer motivation, satisfaction, and management at an elite sporting competition. *Journal of Sport Management*, 12(4), 288-300.

Frisch, M. B., & Gerrard, M. (1981). Natural helping systems: A survey of Red Cross volunteers. *American Journal of Community Psychology*, 9(5), 567-579.

Geber, B. (1991). Managing Volunteers. *Training*, 28(6), 21-26.

Getz, D. (1997). *Event Management and Event Tourism*. Nova York: Cognizant Communications Corp.

Giannoulakis, C., Wang, C. H., & Gray, D. (2008). Measuring volunteer motivation in mega-sporting events. *Event Management*, 11(4), 191-200.

Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa* (4a ed.). São Paulo: Atlas.

Huffman, K.; Vernoy, M.; Vernoy, J. (2003). *Psicologia*. São Paulo: Atlas.

IPC (2019). COMITÊ PARALÍMPICO INTERNACIONAL. Recuperado em 09 fevereiro, 2019, de <https://www.paralympic.org/>

Latham, G. P. (2012). *Work motivation: history, theory, research, and practice* (2a ed.). Thousand Oaks: Sage.

Mascarenhas, A. O.; Zambaldi, F.; Varela, C. A. (2013). Motivação em Programas de Voluntariado Empresarial: Um Estudo de Caso. São Bernardo do Campo: *Organizações em Contexto*, 9(17), 229-246.

Moragas, M.; Moreno, A.; Paniagua, R. (1999). The Evolution of Volunteers at the Olympic Games. In: *Symposium on Volunteers, Global Society and the Olympic Movement. Lausanne*. Recuperado em 15 janeiro, 2019, de <https://library.olympic.org/Default/digitalCollection/DigitalCollectionAttachmentDownloadHandler.ashx?documentId=158262&skipWatermark=true>

Moura, L. R.; Souza, W. J. (2007). Elementos do trabalho voluntário na Pastoral da Criança: características e motivos. *Holos*, 23(3), 150-160.

Musick, M.A.; Wilson, J. (2008). *Volunteers: A social profile*. Bloomington: Indiana University Press.

Nolasco, V. P. (2008). Pesquisa Comparativa entre Voluntários dos Jogos Pan-americanos Rio 2007 e Voluntários dos Jogos Olímpicos de Atenas 2004. *Legados de Megaeventos Esportivos*. Brasília: Editora Sesc, 431-441.

Oliveira, L. D., & Costa, F. P. C. (2016). Motivação, satisfação e comprometimento: um estudo sobre o trabalho voluntário em megaeventos esportivos. *Revista Economia & Gestão*, 16(42), 89-115.

Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2008). Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do SPSS.

Prodanov, C. C.; Freitas, E. C. de. (2013). *Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico* (2a ed.). Novo Hamburgo: Feevale.

Quijano, S. D. de, & Cid, J. N. (2000). La autoeficacia y la motivación en el trabajo. *Apuntes de psicología*, 18(1), 159-177.

Ramlall, S. (2004). A review of employee motivation theories and their implications for employee retention within organizations. *Journal of American academy of business*, 5(1/2), 52-63.

Robbins, S. P. (2009). *Fundamentos do Comportamento Organizacional* (8a ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Strigas, A. D., & Jackson Jr, E. N. (2003). 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*, 7(1), 111-123.

Shin, S., & Kleiner, B. H. (2003). How to manage unpaid volunteers in organisations. *Management Research News*, 26(2/3/4), 63-71.

Teodósio, A. D. S. D. S. (2001). Programas de incentivo ao voluntariado: novos desafios para a ética gerencial. *Memorias del IV Congreso Latinoamericano de Ética, Negocios y Economía—la ética en la gestión pública y privada: fortalezas y debilidades*. Associação Latinoamericana de Ética, Negócios e Economía, Buenos Aires, Universidade Argentina de la Empresa, 17-27.

Thoits, P. A., & Hewitt, L. N. (2001). Volunteer work and well-being. *Journal of health and social behavior*, 42(2), 115-131.

Vecchio, R. P. (2008). *Comportamento Organizacional: conceitos básicos*. São Paulo: Cengage Learning.

Widjaja, E. (2010). Motivation behind volunteerism. *CMC Senior Theses*. Recuperado em 20 fevereiro, 2019, de https://scholarship.claremont.edu/cmc_theses/4