

**SENTIDO DO TRABALHO DOS VOLUNTÁRIOS DE UMA ASSOCIAÇÃO
INTERNACIONAL**

FRANCISCO WEDNEY SOUSA VIEIRA PINTO
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC)

SENTIDO DO TRABALHO DOS VOLUNTÁRIOS DE UMA ASSOCIAÇÃO INTERNACIONAL

1 INTRODUÇÃO

A conexão do homem com o seu trabalho vem sendo amplamente discutida na ciência desde que este passou a ser considerado referência central na vida das pessoas como a categoria sociológica fundamental, na construção da subjetividade e identidade (PEREIRA; TOLFO, 2017). Desde então, diversas áreas do conhecimento buscam encontrar respostas para os fenômenos que envolvem o mundo do trabalho, entre esses, os modos encontrados pelo homem para significar e dar sentido a sua atividade (PEREIRA; TOLFO, 2017).

As concepções em torno do trabalho se alteram com o passar do tempo, com as mudanças de seu sentido e valores (ARAÚJO; SACHUK, 2007). Essas transformações, decorrentes do surgimento de novas tecnologias e novas estruturas de força de trabalho (MOW, 1987), impactam não apenas o mundo organizacional (MORIN, TONELLI E PLIOPAS, 2007), como também as motivações e impulsos que levam as pessoas a trabalharem.

Concomitantemente ao desdobramento dessas tendências, vem se desenvolvendo uma crescente expansão do trabalho no chamado “Terceiro Setor”, com o aumento da demanda de voluntários e oferta de voluntariado (ANTUNES; ALVES, 2004). Esse fato é reflexo, principalmente, das mudanças políticas, econômicas e sociais ocorridas a nível global e nacional, no qual se presenciou um crescimento significativo do setor, tanto em tamanho e alcance de suas ações, quanto em popularidade (MELLO & VALADÃO JR., 2008).

Nesse segmento do terceiro setor, as associações ocupam lugar de destaque. De acordo com o Art. 53 do Código Civil, as associações são classificadas pela união de pessoas que se organizam com fins não econômicos (BRASIL, 2018). São representadas por um grupo de indivíduos com valores e objetivos comuns, os quais decidem, de forma voluntária, pôr em prática os seus conhecimentos e competências, conforme as “regras” definidas por eles, com intuito de cooperar com a sociedade, defender uma causa ou interesses (VIEGAS, 2004).

Diante do exposto, expressou-se a seguinte questão que motivou a elaboração do presente estudo: qual o sentido de as pessoas realizarem trabalhos em que o lucro, o pagamento e o interesse financeiro simplesmente não existem?

A fim de responder a esta indagação, definiu-se, como objetivo geral desta pesquisa, identificar o sentido do trabalho na visão de voluntários de uma associação internacional. Com isso, foram determinados três objetivos específicos: (a) compreender o sentido do trabalho sob a dimensão individual, de acordo com a percepção de voluntários que trabalham em uma associação internacional; (b) examinar a dimensão organizacional do sentido do trabalho, sob a ótica dos voluntários; e (c) investigar a dimensão social do sentido do trabalho, na visão dos associados à instituição.

A organização foi escolhida não apenas pelo caráter voluntário e não remunerado predominante de suas atividades, mas também por sua organização de trabalho, voltada ao desenvolvimento de atividades administrativas e de gestão de pessoas.

A análise do estudo se deu por meio de pesquisa qualitativa, descritiva, com base em um roteiro de entrevista semiestruturado alinhado aos objetivos específicos do estudo. A coleta de dados ocorreu mediante a realização de entrevistas e a amostra foi composta por onze voluntários que exercem funções administrativas e/ou operacionais.

No Brasil, a temática dos sentidos do trabalho vem ganhando força na última década. Entretanto, os estudos referentes ao trabalho voluntário e de seus sentidos e significados se mostram escassos, principalmente em organizações sem fins lucrativos (DOURADO et al., 2009).

Este estudo permite analisar quais fatores motivacionais influenciam os indivíduos no desempenho das atividades voluntárias e os sentidos do trabalho em suas dimensões individual, organizacional e social.

2 O SENTIDO DO TRABALHO

A concepção dos significados do trabalho tem maior representatividade nos estudos da equipe de investigação internacional *Meaning of Work*, MOW (1987). O grupo MOW conceitua o significado do trabalho como um construto psicológico multidimensional e dinâmico, multifacetado e complexo, formado da interação entre variáveis pessoais e ambientais distintas (TOLFO; PICCININI, 2007). Essa equipe ficou conhecida como uma das mais importantes referências no campo de estudo sobre sentido e significado do trabalho, por meio de seu modelo de dimensões (RUIZ-QUINTANILLA; CLAES, 2000).

Para analisar as diferentes perspectivas do sentido do trabalho, os pesquisadores afiliados ao grupo MOW investigaram trabalhadores em oito países industrializados: Bélgica, Inglaterra, Alemanha, Israel, Japão, Holanda, Estados Unidos e ex-Iugoslávia. Nessa pesquisa, foi direcionada a seguinte pergunta: “se você tivesse bastante dinheiro para viver o resto da sua vida confortavelmente sem trabalhar, o que você faria com relação ao seu trabalho?” (MOW, 1987). Grande parte dos participantes afirmou que continuaria a trabalhar, mesmo que tivesse condições financeiras confortáveis pelo resto da vida, o que demonstrou a importância do trabalho na vida das pessoas (OLIVEIRA et al., 2004).

As principais razões que revelaram o motivo para se trabalhar foram destacadas como: um meio de se relacionar com pessoas, de se sentir como parte integrante de um grupo e da sociedade, de evitar o tédio, de ter uma ocupação e um objetivo (MOW, 1987). O resultado da pesquisa também apontou que o trabalho pode assumir tanto uma condição de neutralidade quanto de centralidade na vida dos trabalhadores (MOW, 1987).

Goulart (2009) define que a centralidade do trabalho se refere à importância que o profissional atribui à sua atividade, bem como a condição existencial que lhe é conferida. Para Borges (1998), a centralidade do trabalho é a categoria mais amplamente aceita, sendo um componente importante na avaliação do significado do trabalho.

Tendo como referência os estudos de MOW (1987), Morin (2001) analisou administradores da França e do Quebec (Canadá), identificando cinco motivos para atribuir sentido ao trabalho: capacidade de realizar-se e atualizar seu potencial, segurança e autonomia, relacionamentos e sentimentos de pertencimento, contribuição social e ter um sentido na vida e uma ocupação (MORIN, 2001). Os motivos atribuídos foram analisados por meio de três dimensões: dimensão individual, organizacional e social (MORIN, 2001).

A pesquisa de Morin (2001) foi importante na ampliação e fortalecimento das pesquisas do grupo MOW (1987), impactando outras análises sobre sentido do trabalho, como, por exemplo, as realizadas por Oliveira et al. (2004).

A dimensão individual do trabalho contempla aspectos que remetem ao trabalho e seus sentidos para o indivíduo, apresentados em uma ordem decrescente de subjetividade: coerência, alienação, valorização, prazer, desenvolvimento e sobrevivência e independência. (PICCININI et al, 2004). Segundo Oliveira et al. (2004), o trabalho que faz sentido pode ser identificado com os valores éticos da pessoa, é prazeroso, possibilita valorização, desenvolvimento e crescimento, a pessoa sabe com que objetivo o mesmo está sendo realizado e acredita naquilo que está fazendo.

O fator financeiro também é referido, porém com menos ênfase, sendo considerado apenas como complementar. Dourado et al. (2009) percebem que a dimensão econômica, na verdade, não é fator crucial, pois espera-se mais do trabalho do que da remuneração

(GOULART, 2009), ou seja, o trabalho deve fazer sentido independentemente se é remunerado ou não.

Conforme Dejours (2004), o reconhecimento possibilita o prazer e a realização no que tange ao trabalho. É determinante para a construção de uma identidade pessoal e social, por meio da realização das tarefas em que utiliza seus conhecimentos e autonomia (MORIN, 2001). Este reconhecimento significa a percepção por parte dos pares, dos subordinados e das chefias, pelo uso da inteligência no trabalho (Dejours & Abdoucheli, 2007).

Oliveira et al. (2004) relatam que a execução de um trabalho que se goste é algo importante para que esse faça sentido. O prazer no trabalho e o sentimento de realização que podem ser conquistados na execução de tarefas dão sentido ao trabalho, sendo também fundamental para a manutenção da saúde e da normalidade (CANHOLI JUNIOR et al, 2016; MORIN, 2001).

Na dimensão organizacional, são apontados aspectos ligados à utilidade, organização do trabalho e relações interpessoais no ambiente de trabalho (OLIVEIRA et al., 2004). Para um trabalho fazer sentido, ele deve alcançar resultados, valor para a empresa ou para o grupo, caso contrário é considerado improdutivo, perda de tempo e, portanto, sem sentido.

Os pesquisadores do MOW (1987) identificam que a utilidade da tarefa, executada para a organização a que se pertence, continua a ser essencial na vida das pessoas e que estas buscam, ao mesmo tempo, utilidade para suas atividades dentro das organizações e também para a sociedade. Conforme Morin, Tonelli e Pliopas (2007), o produto do trabalho deve servir a algum propósito.

Hackman e Oldhan (1976) apontam que um trabalho que tem sentido é aquele que tem importância, tem utilidade, é legítimo e oferece liberdade àquele que o realiza. Morin (2001) também destaca a importância da autonomia do trabalhador na organização do trabalho. A autonomia permite aos profissionais aperfeiçoarem suas habilidades, livres de interferências, repetindo os mesmos programas complexos dia após dia, reduzindo a incerteza, até que conseguem torná-los quase perfeitos (OLIVEIRA et al., 2004).

Consoante Morin (2001), o fato de que o indivíduo tem que resolver problemas durante a realização do trabalho e exercer seu julgamento para tomar decisões relativas à organização das suas atividades reforça o sentimento de competência e eficácia pessoal. Isso tem uma influência direta não somente no desenvolvimento da autonomia pessoal, mas também na motivação (MORIN, 2001).

O trabalho que faz sentido nesse aspecto também permite que o trabalhador tenha oportunidade de ser desafiado na execução das atividades. A partir do momento em que a tarefa se torna rotineira, burocrática, operacional e incapaz de instigar seu executor, influencia diretamente na definição de um trabalho que faz ou deixa de ter sentido para o sujeito (OLIVEIRA et al., 2004).

Na dimensão organizacional, o simples fato de poder trabalhar com pessoas, em meio a elas, confere sentido ao trabalho. Entretanto, a partir do momento em que a pessoa não encontra apoio e respaldo dos pares, o trabalho é visto como sem sentido (OLIVEIRA et al., 2004). O trabalho deve permitir encontrar pessoas com quem os contatos podem ser francos, honestos, com quem se pode ter prazer em trabalhar, mesmo em projetos difíceis, e podem se desenvolver laços de afeição duráveis (MORIN, 2001). O convívio entre as pessoas é responsável por influenciar o ambiente organizacional, pois caso se instaure um clima harmônico, positivo e de respeito, pode-se ter de volta um ambiente sadio e sem grandes turbulências (SILVA et al., 2007).

Na dimensão social, sob a ótica de Oliveira et al (2004) e Morin, Tonelli e Pliopas (2007), o trabalho deve ser capaz de contribuir e ser útil para a sociedade. transcendendo, neste caso, as questões individuais e organizacionais. Para que este trabalho tenha sentido, é

necessário um trabalho que seja útil e que contribua para o desenvolvimento da sociedade, permitindo o desenvolvimento, valorização e reconhecimento (CANHOLI JR. et al., 2016).

As conclusões de Oliveira et al (2004) vão de encontro às de Morin (2001), ao definir que o trabalho tem sentido para as pessoas e devem para isto ter os seus objetivos claros, os seus resultados valorizados e possibilitar autonomia. Ambos concordam que, para que haja um trabalho com sentido, é importante que o indivíduo saiba para onde ele conduz, ou seja, é essencial que os objetivos sejam claros e valorizados, e que os resultados tenham valor aos olhos de quem o realiza.

3 IDENTIDADE E GESTÃO DO VOLUNTARIADO

De acordo com a Lei 9.608/98, o trabalho voluntário tem as seguintes características: não obrigatório; gratuito; executado por um indivíduo; prestado para entidade governamental ou privada sem fins lucrativos, voltado para fins públicos (BRASIL, 2018). Ele está inserido predominantemente em organizações não governamentais (ONGs), as quais, por sua vez, unem-se para formar o Terceiro Setor (SALAMON; ANHEIER, 1997). O Terceiro Setor possui um papel transformador do modo de pensar da sociedade, buscando o aumento do coletivismo e maior integração, apoio no combate à desigualdade, e atração de recursos humanos e financeiros para que todos tenham estrutura e suporte suficiente para realizar seus trabalhos de impacto social (CAMARGO, 2001).

De acordo com Salamon e Anheier (1997), o Terceiro Setor não visa retornos financeiros e lucratividade, têm um grau exacerbado de autogerenciamento e um nível bastante significativo de trabalho voluntário, diferenciando-se das organizações corporativas, representantes do mercado que formam o Segundo Setor. Além disso, diferencia-se também das organizações pertencentes ao Estado que empregam os recursos públicos para fins públicos, o Primeiro Setor.

De acordo com Voltolini (2009), o Terceiro Setor se expandiu rapidamente no Brasil na década de 1990, mudando os conceitos antes dominantes de caridade e filantropia. Esta expansão demandou a profissionalização da gestão das organizações, possibilitando a sua manutenção como competitivas (FISHER, 2009).

As organizações do Terceiro Setor estão divididas em duas formas legais: as associações e as fundações sem fins lucrativos. As fundações são de direito público ou de direito privado, sem objetivo de lucrar, destinadas a uma determinada causa de interesse público (SZAZI, 2000). As associações são pessoas jurídicas, criadas a partir de ideias e ações de pessoas com um propósito que não seja de fins lucrativos (SZAZI, 2000).

Szazi (2000) diferencia as associações que possuem cunho social das que têm cunho associativo. As associações de cunho social são aquelas que prestam determinados serviços à sociedade, sendo que tais serviços, teoricamente, são de responsabilidade do Estado. As associações de cunho associativo são aquelas em que determinadas pessoas se juntam com um propósito de transformar algo específico na sociedade (SZAZI, 2000).

Além do benefício para a sociedade, o trabalho no Terceiro Setor traz também oportunidades e benefícios para os próprios voluntários, girando em torno do seu aprendizado, conhecimento e desenvolvimento (CORRULLÓN E MEDEIROS FILHO, 2002). Fisher (2009) destaca que o sistema de gestão de pessoas deve estimular a motivação, liderança, comprometimento, comunicação, foco em resultado e no cliente, fazendo com que as pessoas estejam em constante aperfeiçoamento e com que a organização seja administrada como um conjunto em transformação.

Para as organizações não é suficiente contar somente com gestores capacitados, altamente técnicos, que se reservem somente ao ato de administrar, nem com diretorias deslumbradas e românticas, que administram com o coração. Os gestores têm de administrar

as diferentes visões de seus voluntários, desempenhando um papel de despertar e reavivar as crenças dos voluntários na causa em que atuam (DOMENEGHETTI, 2001).

Silva (2004) afirma que a temporalidade e descontinuidade no trabalho voluntário é uma das preocupações frequentes entre as organizações não governamentais, pois o movimento de inserir-se e evadir-se do trabalho social provocam danos tanto de gestão organizacional, quanto nos resultados do trabalho realizado.

Com intuito de reduzir a evasão destas instituições, Oliveira e Bezerra (2007) apontam a necessidade da gestão ocorrer por meio de um processo direcionado para as motivações dos voluntários, complementando as funções tradicionais da administração - planejamento, organização, direção e controle -, com foco nas pessoas e uma visão sistêmica permeada em todos os estágios. Além disso, deve haver reconhecimento e feedback do trabalho, para evitar o surgimento dos principais fatores da evasão, evidenciados como falta de apoio dos gestores, estrutura física, recursos financeiros, compromisso, objetivos claros, resultados, reconhecimento, liderança, preparo, treinamento, participação, atribuições e a existência de conflitos.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa apresenta natureza qualitativa, descritiva. O universo de pesquisa é composto por voluntários que trabalham em uma associação internacional localizada na cidade de Fortaleza/CE. A associação é uma organização global, independente, sem fins lucrativos, gerida por jovens de 18 a 30 anos de idade e presente em mais de 120 países, objetivando atingir a paz mundial e o preenchimento das potencialidades humanas. Para atingir esse objetivo, a organização busca desenvolver nos jovens as habilidades e o potencial de liderança através do aprendizado proativo, experiências voluntárias e intercâmbios, impactando direta e indiretamente outras organizações e comunidades nacionais e internacionais (AIESEC, 2018).

No Brasil, a organização foi fundada em 1970, apesar de ter surgido em 1948 na Europa. Hoje, conta com mais de 3.000 membros voluntários no país, divididos nas 51 cidades brasileiras (AIESEC, 2018). Esta pesquisa, por sua vez, entrevistou voluntários na cidade de Fortaleza (Ceará), onde a organização já atua há 10 anos. Atualmente, a instituição tem 41 representantes na cidade.

Foi obtida uma amostra de onze voluntários que realizam trabalhos administrativos e/ou operacionais na associação. Os participantes foram selecionados pelo pesquisador por acessibilidade, conveniência e disponibilidade dos mesmos para a pesquisa, até que se obtivesse a saturação dos dados.

Para a coleta de dados, foi utilizado o método da entrevista. Um roteiro de entrevista semiestruturada foi montado com base no referencial teórico e no modelo das dimensões do sentido do trabalho de Oliveira et al. (2004) e Canholi Jr. et al (2016), alinhados aos objetivos específicos deste projeto. Oliveira et al. (2004) influenciou os estudos de Canholi Jr. (2016), o qual utilizou e adaptou o modelo das dimensões do sentido do trabalho. Ele ampliou este modelo na dimensão social, acrescentando homônimos relacionados a dimensão individual e organizacional: a valorização e as relações interpessoais. Dessa maneira, foi possível ter uma visão mais abrangente da dimensão social além da utilidade.

O questionário foi estruturado em dois grupos: o primeiro relativo a dados sociodemográficos do entrevistado e da organização, e o segundo relativo aos objetivos da pesquisa, especificados de acordo com o modelo das dimensões do sentido do trabalho descrito em três dimensões: individual, organizacional e social

Antes da realização das entrevistas, foram prestados esclarecimentos sobre os objetivos do trabalho e dirimidas as dúvidas dos participantes a respeito dos procedimentos metodológicos e instrumentos necessários a realização do estudo.

O método de análise de conteúdo foi utilizado para o tratamento dos dados da pesquisa, por ser uma forma de converter um texto em variáveis numéricas para análise de dados (BARDIN, 1977). A natureza da análise de conteúdo que foi aplicada neste estudo foi a temática que, segundo Bardin (1977), consiste em descobrir os “núcleos de sentido” que compõem a comunicação e a frequência de aparição, as quais podem significar algo para o objetivo específico escolhido.

As entrevistas foram analisadas na busca de codificar cada transcrição em categorias pré-definidas. Para cada uma das categorias, foram estabelecidas as unidades de contexto e de registro que englobavam o trabalho com sentido e sem sentido, a fim de facilitar a identificação dos elementos nas entrevistas, conforme o Quadro 1.

Quadro 1 - Categorias de análise, unidades de contexto e unidades de registro: trabalho com sentido e sem sentido.

CATEGORIAS DE ANÁLISE	UNIDADES DE CONTEXTO	UNIDADES DE REGISTRO COM SENTIDO	UNIDADES DE REGISTRO SEM SENTIDO
Dimensão individual	Coerência	Identificação	Não Identificação
		Importância	Não Importância
	Alienação	Clareza	Não há clareza quanto ao objetivo do trabalho
		Objetivo do trabalho	Desconhece o objetivo do trabalho
	Valorização	Valorização do trabalho	Não valorização do trabalho
		Reconhecimento do trabalho	Não reconhecimento do trabalho
	Prazer	Gostar do trabalho	Não gosta do trabalho
	Desenvolvimento	Desenvolvimento pessoal	Não há desenvolvimento pessoal
		Crescimento profissional	Não há crescimento profissional
	Sobrevivência e Independência	Retorno financeiro	Não há retorno financeiro
Necessidades básicas		Não atende às necessidades básicas	
Dimensão Organizacional	Utilidade	Contribui com a empresa	Não contribui com a empresa
		Atende às expectativas	Não atende às expectativas
	Organização do Trabalho	Diversificado	Rotineiro
		Autonomia	Não há autonomia
		Novas ideias ou práticas	Não há novas ideias ou práticas
		Desafiador	Não é desafiador
	Relações Interpessoais	Contato pessoal	Não há contato pessoal
		Ambiente de trabalho favorável	Ambiente de trabalho desfavorável
	Aceitação no trabalho	Não aceitação no trabalho	
Dimensão Social	Utilidade	Contribui com a sociedade	Não contribui com a sociedade
	Valorização	Valorização pela sociedade	Não valorização pela sociedade
		Reconhecimento pela sociedade	Não reconhecimento pela sociedade
	Relações Interpessoais	Ambiente social favorável	Ambiente social desfavorável
		Aceitação pela sociedade	Não aceitação pela sociedade

Fonte: Adaptado por Canholi Jr. *et al.*, (2016) a partir de Oliveira *et al.*, (2004)

A seguir, expressam-se a análise e discussão dos resultados relativos à pesquisa, norteados pela metodologia explicitada.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

5.1 Perfil da Amostra

Por meio de onze entrevistas, apresenta-se, primeiramente, o perfil sociodemográfico, identificando cada um dos participantes, conforme o Quadro 2 a seguir:

Quadro 2 – Perfil sociodemográfico da amostra

Código (Voluntário)	Idade	Escolaridade	Estado Civil	Tempo na Organização	Função na organização
V1	24	Superior Incompleto	Solteiro	6 meses	Administrativa /Operacional
V2	20	Superior Incompleto	Solteiro	1 ano	Administrativa /Operacional
V3	23	Superior Incompleto	Solteiro	3 anos e 8 meses	Administrativa /Operacional
V4	19	Superior Incompleto	Solteiro	1 ano	Administrativa /Operacional
V5	20	Superior Incompleto	Solteiro	1 ano	Administrativa /Operacional
V6	21	Superior Incompleto	Solteiro	1 ano	Administrativa /Operacional
V7	22	Superior Incompleto	Solteiro	2 anos	Administrativa /Operacional
V8	23	Superior Incompleto	Solteiro	6 meses	Administrativa /Operacional
V9	25	Superior Incompleto	Solteiro	6 meses	Administrativa /Operacional
V10	20	Superior Incompleto	Solteiro	1 ano e 6 meses	Administrativa /Operacional
V11	21	Superior Incompleto	Solteiro	6 meses	Administrativa /Operacional

Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto ao sexo, a grande maioria dos participantes é feminina, sendo aproximadamente 72% do sexo feminino e 28% do sexo masculino.

A próxima subseção apresentará a análise dos dados obtidos na aplicação da segunda parte do roteiro de entrevistas.

5.2 Dimensões do sentido do trabalho

5.2.1 Dimensão individual do sentido do trabalho

A análise englobou os resultados referentes ao trabalho com ou sem sentido, baseado nas respostas registradas dos entrevistados. A unidade de contexto “coerência” representa a identificação ou importância do trabalho voluntário para o indivíduo, a “alienação” traduz-se na clareza e conhecimento quanto aos objetivos do trabalho, a “valorização” corresponde ao reconhecimento do desempenho das atividades, o “prazer” refere-se a satisfação pessoal do voluntário em relação ao seu trabalho, o “desenvolvimento” exprime se o trabalho oferece ou não oportunidades de crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional, e a “sobrevivência e independência” no que se refere ao retorno financeiro do trabalho.

Neste estudo, quase todas as unidades relacionadas à dimensão individual do trabalho apresentaram sentido para os entrevistados, com exceção da unidade de contexto “sobrevivência e independência”, conforme observa-se no Quadro 3:

Quadro 3 - Dimensão individual do trabalho voluntário

Unidade de Contexto	Trabalho com Sentido	Trabalho sem Sentido	Total
Coerência	23	0	23
Alienação	18	4	22

Valorização	20	1	21
Prazer	10	1	11
Desenvolvimento	46	0	46
Sobrevivência e Independência	0	11	11
Total	117	17	134

Fonte: Dados da pesquisa.

Houve 117 citações referentes a um trabalho com sentido, em detrimento de 17 alinhadas ao trabalho sem sentido, o que corrobora para a positividade da referida dimensão. A dimensão individual está alinhada com os valores morais (éticos) da pessoa, prazer, valorização, desenvolvimento e crescimento, conhecimento e clareza do objetivo organizacional e a pessoa acredita naquilo que está fazendo.

No estudo foram identificadas 23 citações concernentes à coerência. Em sua totalidade, os voluntários entrevistados se identificam com seu trabalho e o consideram importante, pois estão bastante conectados ao propósito organizacional, engajados no ambiente de trabalho e motivados pelo desenvolvimento e aprendizado oportunizado pela organização, caracterizando a existência de uma elevada centralidade do trabalho, mesmo em condições de não remuneração.

Sim (Me identifico). Eu gosto do trabalho, [...] de saber realmente que o propósito da organização está sendo cumprido, que as pessoas conseguem se desenvolver. [...] Sim, acredito (Na importância). Porque não é algo inalcançável, meu propósito dentro da organização é algo que consigo ver no dia-a-dia o que realmente está acontecendo, consigo ver dados, experiências, relatos [...] (V11).

A centralidade do trabalho é definida pelo grau de importância que o trabalho tem na vida do indivíduo (MOW, 1987), a identificação individual com a atividade ou a significância que a pessoa atribui ao papel do seu trabalho (LUNDBERG; PETERSON, 1994). Como se constatou a totalidade de alusões às unidades de registro positivas, percebe-se que os voluntários possuem um elevado grau de participação, engajamento e compromisso, evidenciando que o trabalho é parte integrante fundamental de suas vidas.

Na unidade de contexto “alienação” foram mencionadas 22 citações. Dentre essas, 18 citações foram positivas, relacionadas ao conhecimento a respeito dos objetivos do trabalho e clareza. As respostas que confirmam o conhecimento dos voluntários acerca do objetivo do trabalho estavam direcionadas ao propósito organizacional.

Na organização a gente é muito doutrinado ao nosso “Por quê?” [...]. Eu sei que eu trabalho pra desenvolvimento de liderança, pra paz mundial e preenchimento das potencialidades humanas [...]. Quando eu vejo alguém se desenvolvendo de alguma forma, aquilo ali é preenchimento das potencialidades humanas, então há um nível muito pequeno, mas quando a gente junta e soma todas as forças, a escala cresce e eu sei para o que tá servindo ali o meu trabalho [...] (V3).

Em sua grande maioria, os voluntários conhecem bem suas atividades, o processo de trabalho que realizam e o objetivo é bastante claro. Tais fatores contribuem para que o trabalho não seja considerado alienante, atribuindo significância ao mesmo.

A unidade ‘valorização’ apresentou 21 episódios, sendo 20 apontados pelos entrevistados como reconhecimento e valorização do trabalho com o indicativo positivo.

O conteúdo sobre valorização e reconhecimento, resultado da análise das entrevistas foi, em sua quase totalidade, relacionado ao atingimento de metas e resultados no ambiente organizacional. Portanto, verifica-se que o trabalho possui sentido valorativo e é reconhecido caso os voluntários atinjam as metas estabelecidas pelos gestores organizacionais. “Sim (Sou

valorizado). Eu acho que reconhecimento de toda a organização. A gente também tem aquela gamificação, que é meio que um bônus que você consegue mais pontos, quando consegue mais atividades feitas” (V8).

Sim (Sou valorizado), bastante. Acho que o reconhecimento aqui, as pessoas realmente te reconhecem, não é apenas ações que elas demonstram, elas chegam e falam também [...] E também não se sentem mal em falar quando você tá indo mal, isso aí é muito importante também (V4).

É importante destacar que, além do reconhecimento pelo atingimento de metas, a organização também trabalha com *feedbacks* constantes, apontando falhas e soluções em prol de melhorar a performance dos colaboradores. O modelo de características do emprego de Hackman e Oldham (1976) traz em seu bojo o *feedback* (retorno) sobre o desempenho nas atividades realizadas, permitindo ao indivíduo que faça os ajustes necessários para melhorar sua eficiência.

A maioria dos voluntários afirmaram gostar veementemente do ambiente de trabalho, corroborando para a positividade da unidade de contexto “prazer”, relacionando a satisfação pessoal ao ambiente familiar, cultura organizacional e ao contato com as pessoas inseridas nesse ambiente.

Eu amo (O meu trabalho)! Amo muito a cultura organizacional, que é uma coisa bem livre e espontânea. Essa organização é muito incrível, a gente consegue se soltar, ser você e se permitir o máximo possível [...] (V4).

Relativo ao “desenvolvimento” foram citadas 46 referências, contribuindo para o destaque desta unidade de contexto. Todas consideram que o trabalho promove o crescimento, tanto no âmbito profissional como no pessoal, e as pessoas adquirem constantemente novos conhecimentos e desenvolvem novas habilidades no decorrer da execução das atividades.

Verificou-se, nos depoimentos, que os campos de crescimento profissional e desenvolvimento pessoal estão conectados pelo desenvolvimento de competências.

Pessoalmente, eu aprendi a ter mais equilíbrio emocional. Você está numa situação de pressão ou um pouco caótica e conseguir respirar e pensar com clareza. A organização me ensinou muito sobre isso e a lidar com pessoas, com perfis diferentes. [...] Profissionalmente, a parte de gestão de pessoas me acrescentou muito e hoje eu trabalho diretamente com vendas, algo que eu não sabia que eu teria afinidade, [...] mas a experiência está me fazendo aprender sobre isso também (V3).

A experiência de trabalho na associação contribui para que o indivíduo adquira e aprenda novas competências, por meio do desempenho de suas funções administrativas e operacionais, contribuindo para o desenvolvimento pessoal e profissional do voluntário. Além disso, a instituição oferece um plano de carreira bastante eficiente, onde os colaboradores podem ingressar em cargos de liderança e gestão, com intuito de gerir pessoas e projetos existentes.

Baseando-se nessa análise, observa-se uma relação com Morin (2001), quando ela destaca que a execução de tarefas permite exercer seus talentos e suas competências, resolver problemas, fazer novas experiências, aprender novas competências, atualizar seu potencial e aumentar a sua autonomia. Com isso, o trabalho adquire uma importância singular na vida, servindo de estímulo para que o trabalhador enfrente novos caminhos profissionais, responsabilizando-se pelo seu próprio destino (LINZMEYER, 2009).

Para garantir a sobrevivência e independência, é necessário o retorno financeiro. Esse aspecto é praticamente inexistente na organização, em virtude de ser sem fins lucrativos, onde predomina-se o caráter voluntário. Houve algumas afirmações nas quais alguns dos

entrevistados relataram já trabalharem remuneradamente em outras organizações, enquanto outros buscavam incrementar o currículo com um trabalho com sentido no tocante ao aprendizado e desenvolvimento. “[...] No final do dia não importa quanto você vai ganhar, mas a experiência que você vai ter” (V7).

[...] Eu nunca tinha trabalhado de maneira voluntária em canto nenhum e meu currículo era meio vazio. Eu conhecia gente que trabalhava na organização e eu achava um trabalho muito interessante. Achei que seria legal pra mim, ser voluntário, mesmo não ganhando nada por isso (V10).

Mesmo que o aspecto financeiro não seja tão importante para os membros da instituição, visto que, para eles, o aprendizado e a experiência são mais relevantes que qualquer remuneração, o trabalho não faz sentido nessa unidade de contexto, pois conforme Oliveira et al (2004) a remuneração é tida como fundamental para a sobrevivência e a independência, ainda que isoladamente não garanta que o trabalho seja realizador.

5.2.2 Dimensão organizacional do sentido do trabalho

A dimensão organizacional refere-se a aspectos ligados à “utilidade”, “organização do trabalho” e “relações interpessoais”. A análise engloba os resultados referentes ao trabalho com ou sem sentido da unidade de contexto “utilidade” que identifica se a organização considera o trabalho dos voluntários útil e contributivo para o desenvolvimento institucional, assim como atendem as expectativas da instituição. A “organização do trabalho” corresponde a indagação se o ambiente de trabalho é desafiador, diversificado ou rotineiro, autônomo e aberto a novas idéias provenientes dos colaboradores. As “relações interpessoais” referem-se ao ambiente favorável ou não a amizades.

Quadro 4 – Dimensão organizacional do sentido do trabalho voluntário

Unidade de Contexto	Trabalho com sentido	Trabalho sem sentido	Total
Utilidade	23	4	27
Organização do trabalho	34	4	38
Relações interpessoais	31	2	33
Total	88	10	98

Fonte: Elaborada pelo autor (2018).

Durante essa análise foi comprovado que, para o trabalho fazer sentido, o voluntário deve gerar resultados, ter importância no contexto organizacional, ter valor para a organização e para a sua equipe. Houve um total de 88 citações concernentes ao trabalho com sentido, contra 10 referências ao trabalho sem sentido, destacando o caráter positivo da dimensão organizacional, pois os voluntários encontram sustentáculo no ambiente de trabalho, fortificando suas relações.

A unidade de contexto ‘utilidade’ trata da contribuição das pessoas no ambiente de trabalho, assim como sua não contribuição. Além disso, busca-se entender se o trabalho desenvolvido pelo voluntário atende ou não as expectativas da organização.

Observou-se que, em 11 momentos, os entrevistados consideraram contribuir para a organização, enquanto houve 12 citações referentes ao atendimento das expectativas, tornando-se assim um trabalho com sentido, pois é útil para a instituição.

Sim (Contribui e atende as expectativas), por muito tempo eu achei que meu trabalho não era muito relevante, que eu era mais um, mais uma formiguinha fazendo aquilo porque eu estava aqui pra fazer isso [...] Eu vejo que minha entrega faz sim a diferença, é reconhecida pelas pessoas, atende as expectativas e é valorizado o tempo que eu gasto fazendo essas atividades [...] (V2).

A unidade de contexto “organização do trabalho” indica o trabalho com ou sem sentido de acordo com a autonomia, a diversificação das atividades, as novas ideias e práticas e ambiente de trabalho desafiador, sob a perspectiva dos voluntários.

Ao serem indagados sobre a presença ou ausência de autonomia no ambiente de trabalho, 100% dos entrevistados afirmaram possuir autonomia na realização das suas atividades: “Tenho bastante autonomia pra desenvolver minhas atividades. Eu tenho autonomia de pensamento, tenho autonomia de execução de processos. Autonomia que me é confiada [...]” (V2). “Muita (autonomia). Eu escolho cada dia que eu vou fazer cada trabalho, contanto que no final da quinzena eu entregue aquilo que eu tinha planejado no início da quinzena. Eu tenho liberdade pra fazer o que eu quiser” (V6).

Ao serem indagados também se o trabalho seria rotineiro ou desafiador, grande parte dos trabalhadores o consideraram desafiador, mesmo com momentos rotineiros vinculados.

Acho um pouco de cada, tem um pouco do rotineiro, relacionado à documentação, mas chega a um ponto desafiador também, porque tem atingimento de metas, crescimento e buscar novas formas de fazer melhorar tudo mais, então que é um pouco dos dois, mas se for pra escolher, eu diria que é mais desafiador que rotineiro (V7).

A partir do momento em que a tarefa se torna rotineira, burocrática, operacional e incapaz de instigar seu executor, influencia diretamente na definição de um trabalho que faz ou deixa de ter sentido para o sujeito (OLIVEIRA et al., 2004).

Outro aspecto que merece ser destacado, trata-se da abertura a novas ideias e práticas da organização. Esta se encontra intimamente relacionada à autonomia, pois engloba características de uma organização mais flexível e com maior abertura relativa a ouvir ideias dos trabalhadores. No total, os 11 voluntários certificaram que havia abertura da organização em ouvir ideias e aplicá-las no contexto organizacional.

Sim (Tenho liberdade para sugerir uma nova prática), a organização é uma plataforma de desenvolvimento, a gente tem essa liberdade de colaborar com ideias pra diretoria, pra gerência, pra nossa área, pra todo mundo. Isso não quer dizer que elas vão ser executadas, mas elas são sempre ouvidas, acatadas e estudadas da melhor forma possível [...] (V2).

A unidade de contexto “relações interpessoais” obteve também um resultado positivo em relação ao sentido do trabalho. Com 20 citações positivas, percebeu-se um ambiente favorável, e por meio de 11 citações constatou-se a aceitação do trabalho, conectado a um ambiente mais aberto, tolerante e amistoso, favorecendo o trabalho com sentido.

Sim, com certeza (conhecer novas pessoas e fazer amigos). Eu ampliei muito meu círculo de amizades aqui, não só com as pessoas do nosso escritório, mas a gente tem contato com o Brasil inteiro e de outros países também. Então, com certeza, muito importante (V5).

Sim. Fazer amigos e conhecer novas pessoas sim, mas bate mais com a construção de networking, posicionamento, tanto em nível local como nível nacional, principalmente pra quem quer seguir carreira dentro da organização, então acho posicionamento e networking até mais importantes que fazer amizades e conhecer novas pessoas (V7).

Os voluntários identificaram nas relações entre as pessoas tolerância e possibilidade de fazer novas amizades, assim como também a geração de networking, a fim de desenvolver uma boa rede de contatos profissionais.

5.2.3 Dimensão social do sentido do trabalho voluntário

Os resultados da dimensão social são indicados para as unidades de contexto: utilidade, valorização e relações interpessoais. A análise englobará as respostas referentes ao trabalho com ou sem sentido da unidade de contexto “utilidade” que identifica se a sociedade considera o trabalho dos voluntários útil. A “valorização” corresponde a indagação se o trabalho é valorizado e reconhecido pela sociedade, e as “relações interpessoais” que se referem ao ambiente externo favorável para aceitação do trabalho.

Conforme as transcrições das entrevistas foram identificadas 31 citações relacionadas ao trabalho com sentido na dimensão social e 30 referências ligadas ao trabalho sem sentido, totalizando 61 citações para a dimensão social.

Quadro 5 – Dimensão social do sentido do trabalho

Unidade de Contexto	Trabalho com sentido	Trabalho sem sentido	Total
Utilidade	5	9	14
Valorização	9	15	24
Relações interpessoais	17	6	23
Total	31	30	61

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Foi constatada certa incompatibilidade entre as ações dos voluntários e a visão da sociedade. Apesar de haver um número maior de citações referentes ao trabalho com sentido, houve também um número quase correspondente relacionado ao trabalho sem sentido, decorrentes das unidades de contexto utilidade e valorização, pois, segundo os voluntários, grande parte da sociedade não conhece, não valoriza e nem considera útil o trabalho deles. A partir do momento em que o trabalho não é capaz de contribuir, trazer benefícios para alguém e/ou para a sociedade, ele não faz sentido (OLIVEIRA et al., 2004).

Na ‘utilidade’, primeira unidade de contexto referida na dimensão social do sentido do trabalho, verificou-se, em 5 momentos, que os voluntários consideram seu trabalho contributivo para a sociedade, enquanto houve 9 citações, afirmando que, mesmo que o trabalho para eles seja de grande contribuição, a sociedade não entende a importância e utilidade do trabalho, o que corresponde a um trabalho sem sentido.

[...] Acho que as pessoas têm muito preconceito com trabalho voluntário (não reconhecem a utilidade) hoje em dia, porque você vai trabalhar e não vai ganhar nada (financeiramente) [...] Acho que as pessoas não veem o quanto é importante fazer trabalho voluntário hoje em dia (V4).

Eu acho que não suficiente (não reconhece a utilidade). Tem gente que não conhece a organização, não sabe o que a gente faz, não sabe se é confiável, apesar de estar aqui há 10 anos realizando trabalhos[...]. Nosso trabalho tem que ser mais divulgado (V8).

Os voluntários acreditam que contribuem com a sociedade, mas essa, por sua vez não entende a utilidade do seu trabalho, por conta de diversos fatores: preconceito com o trabalho voluntário ou o não conhecimento da organização e de seu propósito. Nessa perspectiva, confirma-se como um trabalho julgado sem sentido.

A valorização do trabalho busca identificar o sentido do trabalho ligado ao reconhecimento social do trabalho. A unidade apresentou 24 casos, sendo 9 indicados pelos entrevistados como reconhecimento e valorização do trabalho pela sociedade e 15 com o indicativo negativo, de não valorização e não reconhecimento.

O equilíbrio entre os fatores relacionados a um trabalho com sentido e um trabalho sem sentido nessa unidade de contexto se equiparam porque há certa dúvida e neutralidade

nas repostas, assim como duplicação de perspectivas, isto é, para cada referência positiva direcionada ao reconhecimento e a valorização social, existia também uma negativa.

Acho que não (não reconhece e não valoriza o trabalho). Primeiro, tem gente que não entende, não sabe nem o que é a organização e tem gente que não dá a mínima pra trabalho voluntário mesmo [...] (V9).

Parte sim (reconhece e valoriza) e parte não (não reconhece e não valoriza). [...] Tem gente que realmente olha e diz o quanto nosso trabalho é legal, [...] acha a ideia da organização muito interessante. Mas tem gente que [...] não vê a parte do impacto que é o intercâmbio, que é o intercambista vir pra cá ou alguém daqui ir pra outro país e impactar uma comunidade. Eu acho que muita gente não vê esse lado social e vê só a parte do “trabalha de graça” (V10).

Nessa visão, o trabalho não possui sentido para os voluntários da associação, no que tange à valorização e reconhecimento pela sociedade, devido aos mesmos fatores que impedem o trabalho com sentido na unidade de registro “utilidade”. Como a sociedade não valoriza o trabalho realizado por eles, se faz necessário uma expansão de suas ações, assim como uma maior divulgação da proposta organizacional.

Nas relações interpessoais que ocorrem fora da empresa, houve 23 menções no total de repostas concernentes às relações interpessoais no ambiente fora do trabalho. Obtiveram-se uma maioria de respostas indicando um trabalho com sentido, com 17 menções.

Nos relatos, observou-se que as pessoas do convívio social dos participantes estão concentradas na família, amigos e colegas de faculdade. No tocante às referências de ambiente externo favorável e aceitação social, verificam-se os depoimentos a seguir: “Sim, meus amigos da faculdade acham muito legal e minha irmã quer entrar na organização (V7).

As pessoas do meu convívio acham muito interessante pela questão do trabalho social, a gente tem um pensamento muito similar em relação a essa questão[...]. Em se tratando da visão deles, às vezes pelo contato através da gente, de uma forma geral, há uma visão satisfatória em fazer um trabalho voluntário, fazer algo pelo mundo (V2).

Quando comparada ao seu homônimo associado à dimensão organizacional do trabalho, essa unidade de contexto possui uma ênfase maior do ponto de vista do ambiente favorável, pois, apesar do preconceito com o trabalho voluntário, no tocante à inexistência de remuneração, há uma perspectiva maior de aceitação motivada pela convivência entre voluntários e pessoas próximas a eles, contribuindo para um trabalho com sentido.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pensando no progressivo crescimento estrutural e humano das organizações não governamentais, surgiu o interesse de identificar o sentido do trabalho na perspectiva de voluntários. O estudo foi desenvolvido em uma associação internacional escolhida não apenas pelo caráter voluntário predominante de suas atividades, mas também por sua organização do trabalho, voltada ao desenvolvimento de atividades administrativas e de gestão de pessoas.

No aspecto geral, na dimensão individual, constatou-se que o trabalho voluntário é coerente com os valores e crenças pessoais dos participantes, tem um propósito bastante claro, é valorizado, reconhecido, prazeroso e influencia o desenvolvimento pessoal e profissional dos voluntários. Apenas no tocante a sobrevivência e independência o trabalho não faz sentido, em virtude da ausência de remuneração, o que necessariamente não impede a realização das atividades, visto que os voluntários buscam novas experiências e desenvolvimento pessoal e profissional, e não o aspecto financeiro.

Relativo à dimensão organizacional, declarou-se que os entrevistados acreditam atender os interesses e as necessidades da associação, considerando, em sua grande maioria, um ambiente de trabalho bastante desafiador, diversificado e autônomo, sendo, por vezes, rotineiro, e com abertura para sugerir novas ideias. No tocante ao elemento relações interpessoais, revelou-se ser um ambiente aberto, amistoso e tolerante, bastante favorável a amizades, corroborando para um trabalho com sentido, pois é organizado de forma autônoma em um ambiente desafiador e dinâmico, favorecendo as relações interpessoais.

Na dimensão social houve certo destaque para o trabalho sem sentido, visto que apesar dos voluntários contribuírem com a sociedade, esta, por sua vez, não atribui utilidade ao trabalho que eles desempenham, devido a dois fatores pontuados nas afirmações: preconceito com o trabalho voluntário ou o desconhecimento sobre a organização. De acordo com as impressões, eles também não se sentem valorizados por ela, apesar de manter bons relacionamentos interpessoais no contexto social.

Observa-se que, embora haja fatos que justifiquem uma baixa valorização social e algum preconceito com voluntários no Brasil, há um grande avanço positivo em todo o aspecto do sentido do trabalho voluntário, pois há sentido na dimensão individual e na dimensão organizacional. A dimensão social é uma questão que deve ser ampliada nos próximos anos, em virtude da expansão e aumento do ingresso de voluntários em organizações não governamentais. Esse ingresso constante e progressivo de voluntários pode contribuir para maior divulgação e, conseqüentemente, aumento da visibilidade das mesmas, assim como maior compartilhamento de experiências com a sociedade.

O estudo aqui apresentado contribui para difundir o sentido do trabalho voluntário, já que, dentre os modelos de trabalho, o voluntariado ainda não possui força em pesquisa no Brasil. Apesar de recente, a visibilidade do Terceiro Setor, seu rápido crescimento e expansão contribuíram para que as atividades voluntárias se tornassem cada vez mais visíveis e conhecidas no mundo organizacional e social, não apenas como fator assistencialista, como também princípio de cidadania e ferramenta de aprendizado e desenvolvimento.

Esta pesquisa apresenta certas limitações, já que as conclusões aqui expostas não podem ser generalizadas, pois a amostra investigada não reflete a amplitude do voluntariado. Trabalhos futuros podem ser aplicados em outras organizações não governamentais, que trabalham em diversas áreas de atuação, com voluntários de faixas etárias e classes sociais distintas e, inclusive, estrangeiros que praticam o turismo voluntário, a fim de considerar o aspecto transcultural, para verificação da percepção individual, organizacional e social do fenômeno. Pesquisas dessa natureza podem verificar a amplitude, o desenvolvimento e evolução das atividades voluntárias no Brasil.

REFERÊNCIAS

AIASEC no Brasil. Disponível em: <aiesec.org.br>. Acesso em: 25 de abr. 2018.

ANTUNES, R.; ALVES, G. As mutações no mundo do trabalho na era da mundialização do capital. **Educ. Soc.**, Campinas, v. 25, n. 87, 2004.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BORGES, L. O. **Os pressupostos dos estudos do significado do trabalho na psicologia social: no caminho do existencialismo**. Vivência, v. 12, n. 2, p. 87-105, 1998.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. Lei Nº 10.406 de 10 de janeiro de 2002: institui o Código Civil. Diário Oficial da União, Brasília, 11

jun. 2002. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/L10406.htm> Acesso em: 13 jan. 2018.

BRASIL. Lei nº 9.608 de 18, de fevereiro de 1998. Dispõe sobre o serviço voluntário e dá outras providências. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 19 fev. 1998. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9608.htm>. Acesso em: 16 abr. 2018.

CAMARGO, M. F. **Gestão do Terceiro Setor no Brasil: estratégias de captação de recursos para organizações sem fins lucrativos**. São Paulo: Futura, 2001.

CANHOLI JÚNIOR, C. **Sentidos do trabalho para trabalhadores do saneamento básico**. 2016. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração e Controladoria) – Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2016.

CORRULLÓN, M. B. G.; MEDEIROS, F. B. **Voluntariado na Empresa**. Gestão Eficiente e Participação Cidadã. São Paulo, Periópolis, 2002.

DEJOURS, C. Subjetividade, trabalho e ação. **Revista Produção**, v. 14, n. 3, p. 27-34, 2004.

DEJOURS, C.; ABDOUCHELI, E. Itinerário teórico em psicopatologia do trabalho. In: DEJOURS, E.; ABDOUCHELI, C.; JAYET, C. **Psicodinâmica do trabalho: contribuições da Escola Dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho**. São Paulo: Atlas, 2007, p. 119-145.

DOMENEGHETTI, A. **Voluntariado: gestão do trabalho voluntário em organizações sem fins lucrativos**. 2ª ed. São Paulo: Esfera, 2001.

DOURADO, D. P. et al. Sobre o sentido do trabalho fora do enclave de mercado. **Cadernos Ebape.br**, Rio de Janeiro, v. 7, n. 2, artigo 10, 2009.

FISHER, R. M. **Gestão das pessoas em organizações do terceiro setor**. In: VOLTOLINI, R. (org). Terceiro setor: planejamento e gestão. 3 ed. São Paulo. Editora Senac, 2009, p. 77-102.

GOULART, P. M. O significado do trabalho: delimitações teóricas (1955-2006). **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, v. 12, n. 1, p. 47-55, 2009.

HACKMAN, J. R.; OLDHAM, G. R. Motivation through the design of work: Test of a theory. **Organizational Behavior & Human Performance**, v. 16, n. 2, p. 250-279, 1976.

LINZMEYER, S. V. V. **O comprometimento organizacional e o desenvolvimento da carreira: um estudo sobre docentes universitários**. 2009. 86 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo. 2009.

LUNDBERG, C.; PETERSON, M The meaning of working in U.S. and Japanese local governments at three hierarchical levels. **Human Relations**, v. 47, n. 12, p.1459-1487, 1994.

MELLO, A. & VALADÃO, V.M. JR. Conflitos e Dilemas dos Gestores de Organizações do Terceiro Setor: um estudo de multicasos. In: Encontro de Administração Pública e Governança – ENAPG. Salvador, 2008.

MORIN, E. Os sentidos do trabalho. **Revista de Administração de Empresas**. v. 1, n. 3, p. 8-19, jul/set, 2001.

MORIN, E.; TONELLI, M. J.; PLIOPAS, A. L. V. O trabalho e seus sentidos. **Psicol. Soc. Revista da ABRAPSO**, SP, Edição Especial, v. 1, n. 19, p. 47-56, 2007.

MOW. International Research Team. **The meaning of working**. London: Academic Press, 1987.

OLIVEIRA, F. C. de, BEZERRA, R. M. M. Fatores que geram a evasão no trabalho voluntário, 2007. Disponível em: < www.anpad.org.br>. Acesso em: 20 mai. 2018.

OLIVEIRA, S. R. et al. **Os Sentidos do Trabalho para os Dentistas Filiados à UNIODONTO**. Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, Rio Grande do Sul. 2004.

PEREIRA, E. F. & TOLFO, S. R.. Estudos sobre sentidos e significados do trabalho na psicologia: uma revisão das suas bases teórico-epistemológicas. **Psicologia Argumento**, v. 34, p. 302-317, 2017.

PICCININI, V. et al. **Buscando o sentido do trabalho**. Relatório de Pesquisa. Porto Alegre: UFRGS/CNPq, 2004.

RUIZ-QUINTANILLA, S. A.; CLAES, R. MOW research programs. In: KATZ, J. (Ed.), **Database for the study of entrepreneurship**. New York: JAI/Elsevier Science Inc., 2000. p. 335-391.

SALAMON, L. M.; ANHEIER, H. K. **Defining the nonprofit sector**. Baltimore: John Hopkins University Press, 1997.

SILVA, J. O. **Novo voluntariado social: Motivações**. Porto Alegre: Decasa, 2004.

SILVA, et al. **Relacionamento interpessoal no contexto organizacional**. 2007< http://www.convibra.com.br/2008/artigos/289_0.pdf> Acesso: 30 abr de 2018.

SZAZI, E. **Terceiro Setor: Regulação no Brasil**. São Paulo: Peirópolis, 2000.

TOLFO, S. R.; PICCININI, V. Sentidos e significados do trabalho: explorando conceitos, variáveis e estudos empíricos brasileiros. **Psicologia & Sociedade**, v. 19, p. 38-46, 2007.

VIEGAS, J. M. L. Implicações democráticas das associações voluntárias. O caso português numa perspectiva comparativa europeia. **Sociologia, Problemas e Práticas**, n. 46, p. 33-50, 2004.

VOLTOLINI, R. **Terceiro setor: planejamento e gestão**. São Paulo: Senac, 2009.