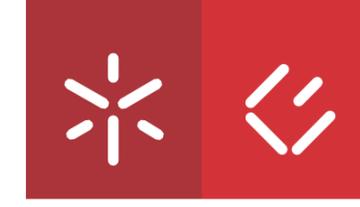




Práticas de integração de Voluntários num Centro  
Hospitalar – Estudo de Caso

Irene Maria Martins Coelho

UMinho | 2023



**Universidade do Minho**  
Escola de Economia e Gestão

Irene Maria Martins Coelho

**Práticas de Integração de Voluntários num  
Centro Hospitalar – Estudo de Caso**



Irene Maria Martins Coelho

**Práticas de Integração de Voluntários num Centro Hospitalar – Estudo de Caso**

Dissertação de Mestrado  
Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Trabalho efetuado sob a orientação da  
**Professora Doutora Ana Cristina de Almeida e Carvalho**

## **DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS**

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença [abaixo](#) indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.

Licença concedida aos utilizadores deste trabalho



**Atribuição-NãoComercial-SemDerivações**  
**CC BY-NC-ND**

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

Este trabalho é dedicado a todas as pessoas que contribuíram para a sua realização.  
E a todos aqueles que se voluntariam,  
ao serviço de um mundo melhor para todos nós.

## AGRADECIMENTOS

É com um sentimento de genuína admiração e profundo respeito por todos aqueles que tornaram possível este meu percurso de aprendizagem que escrevo estas linhas. São muitos as pessoas que gostaria de nomear, é apenas uma, a mensagem que quero entregar-lhes: agradeço ter tido a oportunidade de partilhar com cada um de vós momentos tão ricos e tão surpreendentemente reveladores, momentos que tanto contribuíram para fazer de mim uma pessoa mais consciente, mais conhecedora e mais interventiva.

À Professora Ana Carvalho, o meu agradecimento por todo o incondicional suporte, desde o momento em que em mim (re)nasceu a peregrina ideia de retomar um Mestrado interrompido há tanto (tanto!) tempo. Pelo incentivo a continuar, pela presença esclarecedora em cada momento de dúvida, pela inspiração, estar-lhe-ei sempre grata.

Ao amigo que muito admiro, António Fernandes, pelas conversas que me ajudaram a delinear o tema com mais precisão, pelo carinho e empenho com que sempre facilitou os meus contactos com a AVHSJ, pela partilha de histórias cheias de sabedoria de vida e de bom humor.

Ao Dr. Carlos Dias, pela forma como acolheu esta ideia e como me abriu as portas para a AVHSJ, permitindo-me conhecer um mundo que tanto me fascinou. E ao sr. Carlos Lemos, incansável no estabelecimento de contactos com os voluntários, no acolhimento por altura do evento do aniversário da instituição e na preparação da informação que fui solicitando.

A três amigas e companheiras de tantos percursos, Natacha, Solange, e Ju, pelo desassossego intelectual, pelo desafio, pelo incentivo e pelo apoio com que pude contar, sempre, sempre.

Aos familiares que nunca cobraram as ausências, a menor participação em atividades conjuntas e que entenderam como é importante para mim cumprir este desafio.

A todas as maravilhosas pessoas que tive oportunidade de entrevistar ou com quem tive oportunidade de contactos mais informais, no evento de aniversário da Associação, pelo muito que me ensinaram sobre o que é ser Voluntário, pelo entusiasmo e altruísmo com que se dedicam à causa voluntária, pelo exemplo de cidadania e humanitarismo que constituem.

A todos vós, o meu agradecimento.  
Bem-hajam!

## DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e que respeito o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

# PRÁTICAS DE INTEGRAÇÃO DE VOLUNTÁRIOS NUM CENTRO HOSPITALAR – ESTUDO DE CASO

## RESUMO

O voluntariado tem vindo a assumir uma importância crescente na sociedade em que vivemos e a gestão de voluntários torna-se, conseqüentemente, cada vez mais desafiante. Integrar, formar, desenvolver os voluntários e manter o seu interesse e empenho na organização que os acolhe é vital para garantir uma intervenção coesa e continuada. Identificar práticas que contribuam para tal objetivo e estudar as formas de aplicação e os seus impactos é um dos caminhos para melhorar os conhecimentos de gestão de recursos humanos nesta área.

O presente trabalho foca-se na identificação de práticas de integração e no seu potencial impacto nos voluntários de um centro hospitalar de referência no nosso país. Trata-se de um estudo de caso, com metodologia qualitativa, desenvolvido com base em informações recolhidas em entrevistas semiestruturadas, análise documental e observação participante. A recolha de informação foi feita junto de voluntários, coordenadores e órgãos dirigentes.

Os resultados obtidos reforçam a importância da adoção de práticas de integração consistentes e estruturadas, a começar pelas atividades de recrutamento, as técnicas de seleção, a formação inicial de integração, a formação contínua, o acompanhamento e feedback da supervisão, a criação de momentos de reconhecimento do percurso feito e ainda a existência de elementos que ajudem a criar um sentido de pertença e que fomentem o espírito de equipa.

Numa área em que a gestão de pessoas não é, na maioria dos casos, exercida por profissionais de Recursos Humanos, conhecer práticas implementadas e divulgá-las pode resultar numa fonte de conhecimento útil para os gestores de organizações de voluntariado. A partilha de práticas de uma organização pode constituir matéria de reflexão, sensibilização e inspiração para outras organizações de voluntariado que tenham por objetivo implementar programas estruturados de integração ou melhorar as formas de integração que já praticam.

Palavras-chave: estudo de caso, gestão de recursos humanos, práticas de integração, voluntariado hospitalar.

# TITLE: VOLUNTEERS' INTEGRATION PRACTICES IN HOSPITAL CONTEXT – A CASE STUDY

## ABSTRACT

Volunteering has become increasingly important in the society we live in and the management of volunteers is, consequently, a growing challenge. Integrating, training, and developing volunteers and maintaining their interest and commitment to the organization that hosts them is vital to guarantee a cohesive and continuous intervention. The identification of practices that contribute to this objective and the study of ways in which they are applied, and their respective impacts is one of the ways to improve knowledge of human resources management in this area.

This work focuses on identifying integration practices and their potential impact on volunteers at a reference hospital center in our country. This is a case study, with qualitative methodology, based on information collected in semi-structured interviews, document analysis and participant observation. Information was collected from volunteers, coordinators, and governing bodies.

The results obtained reinforce the importance of adopting consistent and structured integration practices, starting with recruitment activities, selection techniques, initial orientation training, ongoing training, monitoring, and supervisory feedback. Also, it suggests the relevance of creating moments of recognition along the journey, and of the existence of elements that help create a sense of belonging and that foster team spirit.

In an area where people management is not, in most cases, performed by Human Resources professionals, knowing implemented practices, and disseminating them can result in a useful source of knowledge for managers of volunteer organizations. Sharing an organization's practices can be a subject of reflection, awareness and inspiration for other voluntary organizations that aim to implement structured integration programs or improve the forms of integration they already have in place.

Keywords: case study, human resources management, orientation practices, volunteering in hospitals.

# ÍNDICE

AGRADECIMENTOS.....	iii
RESUMO.....	v
ABSTRACT.....	vi
ÍNDICE.....	vii
LISTA DE FIGURAS.....	ix
LISTA DE GRÁFICOS.....	ix
LISTA DE TABELAS.....	ix
1 – INTRODUÇÃO.....	1
2 – ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	3
2.1. – SOBRE O VOLUNTARIADO.....	3
2.2. – O CONCEITO DE SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL.....	5
2.2.1. – TÁTICAS DE SOCIALIZAÇÃO.....	6
2.2.2. – FASES DO PROCESSO DE SOCIALIZAÇÃO.....	7
2.2.2.1. – SOCIALIZAÇÃO ANTECIPATÓRIA.....	7
2.2.2.2. – ENCONTRO.....	7
2.2.2.3. – MUDANÇAS E AQUISIÇÕES.....	8
2.2.3. – OS RESULTADOS DO PROCESSO DE SOCIALIZAÇÃO.....	9
2.3 – O PROCESSO DE SOCIALIZAÇÃO NO CONTEXTO DO VOLUNTARIADO.....	10
3 – METODOLOGIA.....	14
3.1. – ABORDAGEM METODOLÓGICA.....	14
3.2 – A INSTITUIÇÃO.....	16
3.3. - CARACTERIZAÇÃO DA EQUIPA E DO TRABALHO DOS VOLUNTÁRIOS.....	17
3.4. - RECOLHA DE DADOS.....	20
3.4.1. - ENTREVISTAS.....	20

3.4.2. - DOCUMENTOS.....	23
3.4.3. – OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE.....	24
3.5. – ANÁLISE DOS DADOS.....	24
3.5.1. – ENTREVISTAS.....	24
3.5.2. – BOLETIM INFORMATIVO E RELATÓRIO DE ATIVIDADES.....	27
3.5.3 – CERIMÓNIA DE COMPROMISSO.....	29
4 – RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	31
4.1. – PERCURSO DO VOLUNTÁRIO.....	31
4.2. – INTEGRAÇÃO DO VOLUNTÁRIO.....	34
4.2.1. – FATORES ORGANIZACIONAIS.....	35
4.2.1.1.- ELEMENTOS TANGÍVEIS / MATERIAIS.....	35
4.2.1.2. – PROCESSOS E ATIVIDADES.....	36
4.2.1.3. – OUTROS EVENTOS.....	37
4.2.2. – FATORES INDIVIDUAIS.....	38
4.2.3. – IMPORTÂNCIA PERCEBIDA.....	39
4.3. – IMPACTO DAS PRÁTICAS DE INTEGRAÇÃO.....	40
4.3.1. – IMPACTO EMOCIONAL.....	40
4.3.2. – IMPACTO COMPORTAMENTAL.....	41
5 – CONCLUSÃO.....	41
5.1. – CONCLUSÕES DO ESTUDO.....	41
5.2. – LIMITAÇÕES.....	45
5.3. – POTENCIAIS INVESTIGAÇÕES FUTURAS.....	46
CONSIDERAÇÃO FINAIS.....	46
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	47

APÊNDICE – GUIÃO DE ENTREVISTA.....	52
ANEXO I - AGENDA DA COMEMORAÇÃO DO 38º ANIVERSÁRIO DA AVHSJ.....	53
ANEXO II - DECLARAÇÃO DE COMPROMISSO DO VOLUNTÁRIO DA AVHSJ.....	54

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – MODELO CONCEPTUAL.....	13
FIGURA 2 – MISSÃO, VISÃO E PRINCÍPIOS DA AVHSJ.....	16
FIGURA 3 – ETAPAS DO PROGRAMA DE VOLUNTARIADO.....	31
FIGURA 4 – PRÁTICAS DE INTEGRAÇÃO AVHSJ – IMPACTOS.....	40

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – DISTRIBUIÇÃO POR IDADE E SEXO.....	18
GRÁFICO 2 – NÍVEL DE ESCOLARIDADE DOS VOLUNTÁRIOS.....	19
GRÁFICO 3 – DISTRIBUIÇÃO DOS VOLUNTÁRIOS POR ÁREA DE INTERVENÇÃO.....	19

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – RESUMO DOS MEIOS UTILIZADOS NAS DIFERENTES FASES DO PROCESSO DE SOCIALIZAÇÃO.....	8
TABELA 2 – POTENCIAIS ERROS COMETIDOS NO PROCESSO DE SOCIALIZAÇÃO E POSSÍVEIS REPERCUSSÕES.....	8
TABELA 3 – CARACTERIZAÇÃO DA ENTREVISTAS E ENTREVISTADOS.....	22
TABELA 4 – DIMENSÃO A: FATORES ORGANIZACIONAIS.....	25
TABELA 5 – DIMENSÃO B: FATORES INDIVIDUAIS.....	26
TABELA 6 – EXTRATOS DE TEXTOS DO BOLETIM INFORMATIVO.....	28
TABELA 7 – PERCEÇÃO DE IMPORTÂNCIA DOS FATORES ORGANIZACIONAIS IDENTIFICADOS.....	39

# 1. INTRODUÇÃO

O voluntariado tem um papel fundamental na nossa atual sociedade (Knepper, D'Agostino & Levine, 2015), quer em tempo de estabilidade, quer em situações de crise (Budri, Otter, Tedsen & Truong, 2021; Kulik, 2021). O trabalho voluntário traz benefícios para as comunidades a que se dirige e para os próprios voluntários (Stukas, Snyder & Clary, 2016; Kragt & Holtrop, 2020).

Falar de voluntariado é falar de pessoas que colocam o seu tempo, o seu conhecimento e a sua vontade de contribuir para uma sociedade melhor ao serviço de toda uma comunidade, sem esperar qualquer contrapartida económica em troca (Wilson, 2000).

Apesar de algumas ainda não esclarecidas áreas potenciais de sobreposição com o que poderia /deveria ser trabalho assalariado (Wilson, 2000; Nogueira-Martins, Bersusa & Siquiera, 2010; Vaz, 2010, Lopez-Cabrera, Arenas, Medina, Ewema & Munduate, 2020; von Schnurbein, Holelenstein, Arnold & Liberatore, 2023), o voluntariado desenvolve-se com relativa fluidez e evidente dinamismo, principalmente em organizações que têm programas estruturados e com acompanhamento (Rego, Zózimo & Correia, 2017). Assumido como um exemplo de “cidadania ativa” (Fernandes & Mourão, 2012, p.46), o trabalho voluntário deve obedecer aos princípios da solidariedade, participação, cooperação, complementaridade, gratuidade, responsabilidade e convergência, tal como estipulado, no enquadramento nacional, pela Lei 71/98, no seu artigo 6º.

Na área da saúde, a intervenção de voluntários reveste-se de particular importância, já que podem exercer um papel mediador entre profissionais clínicos, pacientes e familiares ou acompanhantes dos pacientes, com um inegável contributo para a humanização dos serviços (Nogueira-Martins et al., 2010), Referindo-se aos serviços de saúde, Lorenz & Daniels-Felix (2017), defendem que “um programa de voluntariado pode colmatar necessidades e constituir uma força motivacional quer para o voluntário quer para a organização” (p.1). Referem também a importância de desenvolver critérios para o recrutamento e seleção dos voluntários, recorrer a documentação para as candidaturas, identificar um coordenador, desenvolver práticas de integração e garantir a formação necessária para o exercício da atividade. Tratando-se de um contexto que tanto exige de todos os intervenientes em termos de gestão e equilíbrio emocional, torna-se particularmente essencial garantir que as ações desenvolvidas por voluntários têm a qualidade processual e o alinhamento ético com os princípios que regem a instituição onde tal trabalho se desenvolve.

A exigência do trabalho é evidente, até pela resiliência emocional que requer do voluntário, tendo em conta a natureza da população a quem se destina a sua intervenção e as situações em que se enquadra (Mellow, 2007). Essa exigência leva a questionar o suporte técnico e emocional que é dado aos voluntários (Moniz & Araújo, 2008), de forma a assegurar os aspetos emocionais envolvidos no suporte ao paciente.

O compromisso com o papel é fundamental, o alinhamento com os processos definidos é vital e a perceção da importância da atuação do voluntário para a organização é essencial (Brudney & Meijs, 2014). Como criar e manter então essa perceção de importância, que será talvez o maior catalisador para o sucesso e a continuidade do vínculo do voluntário à instituição? E como assegurar desde o início que essa importância é comunicada ao voluntário, em palavras, ações, processos, situações, desde o início da sua colaboração?

O processo de socialização organizacional está associado a essa criação de compromisso e alinhamento entre a organização e o voluntário, como meio de induzir o empenhamento organizacional, em particular o de natureza afetiva, potenciar o bom desempenho e fortalecer a intenção de permanência, como referem diferentes estudos ao longo dos últimos anos (Manzoor & Naeem, 2011; Vecina, Chacón, Marzana & Marta, 2012; Aktar & Pangil, 2017; Curran & Taheri, 2021).

O principal fator de escolha da área de voluntariado como tema desta investigação foi a sua relevância, não apenas enquanto matéria de reflexão, mas como intervenção social plena e com efeitos documentados. A decisão de abordar as práticas de integração, em particular, resultou do papel que é reconhecido a tais práticas como promotoras da socialização organizacional, e conseqüentemente, do seu impacto no percurso do voluntário (Carvalho & Sampaio, 2017).

Identificamos que existe uma vasta gama de publicações que tratam do tema na vertente de integração em empresas – nomeadamente sob a forma de manuais de boas práticas de integração, orientação, acolhimento – mas a temática da integração de voluntários só mais recentemente tem merecido atenção mais evidente. Para conhecer algumas práticas implementadas, decidimos investigar o processo de integração de novos elementos numa organização de voluntariado com já quase quatro décadas de história, a Associação Voluntariado Hospital S. João (que designaremos por AVHSJ ao longo deste trabalho).

Este estudo pretende, assim, ser um contributo para alargar o conhecimento sobre o processo de integração /socialização organizacional de voluntários. Trata-se de um trabalho de carácter exploratório, desenvolvido numa organização de voluntariado em particular, a Associação Voluntariado Hospital S. João (AVHSJ), configurando-se como um estudo de caso sobre o que essa instituição faz neste contexto e como o faz.

O propósito fundamental foi o de conhecer as práticas existentes na organização, analisar a perceção de importância que cada uma delas desperta nos voluntários e o impacto que as práticas identificadas têm na forma como o voluntário sente o seu papel e presta a sua colaboração na instituição que o acolhe.

## 2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

### 2.1. SOBRE O VOLUNTARIADO

A Lei que regula as atividades de trabalho voluntário em Portugal (Lei n.º 71/98, de 3 de Novembro) define o voluntariado como “um conjunto de ações de interesse social e comunitário, realizadas de forma desinteressada por pessoas, no âmbito de projetos, programas e outras formas de intervenção ao serviço dos indivíduos, das famílias e da comunidade, desenvolvidos sem fins lucrativos por entidades públicas ou privadas. Excluem-se as atuações que, embora desinteressadas, tenham um carácter isolado e esporádico ou sejam determinadas por razões familiares, de amizade e de boa vizinhança”.

De longa data se reconhece o voluntariado como um importante movimento de mobilização de jovens e adultos na sociedade civil, que muito contribui para melhorar as respostas institucionais, atuando de forma complementar ao trabalho profissional das instituições. E tal contributo revela-se fundamental, quer em atividades de cariz social, quer nas áreas da cultura, educação, desporto, entre outras. Em 2018, a taxa de voluntariado em Portugal foi de 7.8 (INE, 2018) e estima-se que este seja um valor em crescimento.

A Comunidade Europeia estabeleceu 2011 como o Ano Europeu do Voluntariado, tendo como objetivo “incentivar e apoiar, nomeadamente através do intercâmbio de experiências e de boas práticas, os esforços desenvolvidos pela Comunidade, pelos Estados-Membros e pelas autoridades locais e regionais, tendo em vista criar condições na sociedade civil propícias ao voluntariado na União Europeia (UE) e aumentar a visibilidade das atividades de voluntariado na EU.” (Comissão Europeia, 2010).

Em 2021, dez anos depois, define uma abordagem complementar, configurada no Plano de Voluntariado Europeu 2030 que assim expressa as suas intenções:

“De 2021 até 2030 focar-nos-emos, cada vez mais no corpo e alma, do voluntariado: que valores são transmitidos através do voluntariado e como é que, com o seu exercício, se exprime a democracia e a solidariedade. Queremos influenciar os decisores políticos no sentido de perceberem que os voluntários não são apenas uma fonte de trabalho para tarefas essenciais e significativas para a sociedade, mas que desempenham um papel importante na coesão social, nas relações interpessoais e que abrem caminho à transformação dos valores europeus em realidade.” (Centre for European Volunteering, 2021).

O voluntário é, assim, alguém que disponibiliza o seu tempo e o seu saber e conhecimento em prol da sociedade em que vive, num ato de cidadania que enriquece a sua comunidade, sem esperar qualquer contrapartida financeira (Fernandes & Mourão, 2012). O voluntariado pode assim assumir-se como “uma das forças de transformação social, como meio de participação cívica dos cidadãos, como um espaço onde a sociedade civil expressa dá voz aos seus anseios e expressa a sua vontade de mudança” (idem, p. 49). E não poderemos considerar que o voluntário é apenas alguém solidário - o voluntariado centra-se na solidariedade, mas exige bastante mais, exige responsabilidade e compromisso e envolve aspetos motivacionais, afetivos, cognitivos e comportamentais (Kulik, 2021).

A já referida Lei 71/98 explicita também os princípios subjacentes à atividade do voluntariado: o princípio da solidariedade, o princípio da participação, o princípio da cooperação, o princípio da complementaridade, o princípio da gratuidade, o princípio da responsabilidade e o princípio da convergência (art.º 6º). Destes, para efeitos do trabalho a que nos propomos nesta dissertação, interessam-nos particularmente o último, o princípio da convergência que “determina a harmonização da ação do voluntário com a cultura e objetivos institucionais da entidade promotora”. Ora, para que tal harmonização exista, é necessário que o voluntário conheça e se integre adequadamente nessa cultura e nesses objetivos, o que se liga ao artigo 7º da mesma Lei, sobre os direitos do voluntário, onde a primeira referência estipula que um deles é “ter acesso a programas de formação inicial e contínua tendo em vista o aperfeiçoamento do seu trabalho voluntário”.

No âmbito dos programas de formação inicial, enquadram-se também as formações que visam dar ao voluntário o enquadramento histórico da organização, a missão e valores que norteiam a sua intervenção e o código de conduta que deve ser observado, de forma que se promova a socialização adequada e se potenciem os seus efeitos.

## 2.2. O CONCEITO DE SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL

A Gestão de Recursos Humanos recomenda práticas de recrutamento e de seleção que visam identificar e avaliar as competências profissionais, conhecimentos técnicos e mesmo o potencial intelectual e características pessoais, para que melhor se possa aferir o alinhamento de um candidato com um perfil profissional definido como necessário para determinada função (Armstrong, 2001; Noe, Hollenbeck, Gerhart & Wright, 2006; Sekiou, Blondin, Fabi, Peretti, Bayad, Alis & Chevalier, 2009).

Mas é também reconhecido que “tanto o êxito como o fracasso individual, em contexto organizacional, dependem largamente das interações sociais que cada indivíduo estabelece desde o primeiro dia da sua admissão” (Mosquera, 2007, p. 303). O processo de socialização organizacional deverá ter como primeiro propósito dar ao novo elemento informação pertinente e acurada que lhe permita ter uma ideia prévia do que será a sua função (Manzoor & Naem, 2011). A fase de acolhimento e integração de um novo elemento, assume uma particular importância na vinculação do indivíduo à organização. Trata-se do “processo através do qual um novo empregado passa de *outsider* a membro interno” (Gomes, Cunha, Rego, Cunha, Cabral-Cardoso & Marques, 2008, p. 324) e configura-se como “um processo de aprendizagem, no qual cabe à organização o papel pedagógico” (Mosquera, 2007, p. 305).

Em algumas organizações, o recém-admitido irá ser incluído num percurso formal de atividades e formações que lhe permita conhecer o histórico, missão, valores e principais políticas da organização, bem como obter formação específica sobre as suas áreas de responsabilidade e tarefas a desenvolver e, ainda, acompanhamento inicial no decorrer da sua prática (Dunn & Jasinski, 2009).

Quando a organização dedica tempo ao recém-admitido, facilita a sua apresentação aos outros elementos da equipa e o ajuda a perceber como pode integrar as suas forças e competências únicas no seu trabalho, de uma forma que lhe traga realização pessoal, está seguramente a promover um maior empenhamento e a potenciar o desempenho do novo elemento (Cable, Gino & Staats, 2013).

A socialização organizacional é “o processo pelo qual novos admitidos são transformados em membros efetivos da organização” (Noe et al., 2006, p. 313). Para que seja efetivo, este processo deve permitir ao novo elemento uma adequada preparação para desenvolver o seu trabalho, uma aprendizagem sobre a organização em que se integra e o estabelecimento de relações de trabalho com os outros intervenientes.

Neste percurso de aprendizagem (muitas vezes configurado como um programa estruturado de orientação ou integração), é importante que se abordem os valores e políticas da organização, o comportamento esperado, as regras e normas a respeitar (Mosquera, 2007). Os programas de orientação / integração de novos elementos numa organização podem ter a duração de um ou mais dias e incluem momentos de boas-vindas, encontro com chefia e colegas, preenchimento de documentação, visita às instalações, sempre na perspectiva de proporcionar ao recém-chegado uma experiência positiva que facilite a vinculação à organização (Gomes et al., 2008).

### 2.2.1. - Táticas de socialização

Por táticas de socialização entendemos aqui as diferentes formas que a organização identifica e implementa para induzir a transição do novo membro para o papel que lhe cabe desempenhar. Podem revestir-se de diferentes características (Gomes et al., 2008) e a categorização que a seguir se apresenta foca-se nas quatro que nos pareceram mais relevantes no contexto do presente trabalho. Assim, as táticas de socialização podem ser:

- Formais ou Informais – consoante o novo elemento é acolhido por meio de um procedimento institucional, formalizado, ou é recebido de forma mais espontânea.
- Individuais ou Coletivas – referindo-se as primeiras a atividades que se destinam a um indivíduo de forma mais personalizada, e as segundas a atividades dirigidas a um conjunto de pessoas, com um registo mais padronizado.
- Sequenciais ou Não Sequenciais (aleatórias) – as atividades de integração podem seguir um esquema de etapas sequenciais, eventualmente até com precedências a respeitar ou apresentar-se de forma mais aleatória, sem seguir um padrão previamente determinado.
- Fixas ou Variáveis – considera-se que as táticas de socialização são fixas quando se regem por um calendário determinado, que estipula um período mínimo para que o indivíduo passe de uma fase a outra no seu percurso na organização. Na ausência de tal calendário, assume-se que o processo depende da capacidade de aprendizagem do novo elemento e a tática será denominada de variável.

De referir que as categorizações apresentadas podem coexistir num programa de integração / socialização, situação que é bastante comum, pela maior flexibilidade que permite à organização e pela qualidade de resultados que tal conjugação permite obter. Como referem Gomes et al. (2008), “diferentes táticas de socialização podem gerar diferentes efeitos nos indivíduos, devendo as empresas combinar várias táticas” (p. 342).

## 2.2.2. – Fases do processo de socialização

O processo de socialização desenvolve-se em 3 fases (Mosquera, 2007; Gomes et al., 2008):

- Socialização Antecipatória (Pré-ingresso);
- Encontro;
- Mudanças e Aquisições (Metamorfose)

Cada uma dessas fases apresenta características próprias, como a seguir descrevemos.

### 2.2.2.1 – Socialização Antecipatória ou Pré-ingresso

O primeiro contacto de um indivíduo com uma dada organização (por exemplo, no início de um processo de recrutamento) constitui já parte da experiência de socialização, neste caso em fase designada de “antecipatória”. É neste momento que a pessoa recebe informações sobre a organização e sobre a função a que concorre. Pode ainda acontecer antes desse primeiro contacto, caso o candidato tenha informações (nomeadamente sobre normas e valores) que lhe são passadas por algum familiar, amigo ou colega que conheça a instituição em causa (Mosquera, 2007).

### 2.2.2.2 – Encontro

O Encontro é a fase que tem início na admissão da pessoa, quando começam a emergir as relações interpessoais com colegas, superiores hierárquicos e destinatários dos serviços prestados, quando aplicável. O novo elemento aprende as principais regras de atuação e desenvolve uma ideia mais precisa das tarefas que fazem parte da sua função, conhece o ambiente de trabalho e as formas de comunicação, formais ou informais, da organização (Mosquera, 2007). Pode entregar-se um Manual de Acolhimento ao recém-admitido, que servirá como documento de referência para informações úteis ao longo do seu percurso na organização. Pode desenvolver-se um programa de acolhimento específico, com uma agenda de atividades que formalize todos os tópicos que a organização considerar importantes para esta fase inicial de contacto. A organização pode ainda optar por um curso de acolhimento, um percurso de aprendizagem formal que agregue ações de formação inicial sobre a história e atividade da organização, competências técnicas necessárias ao desenvolvimento da função nos seus primeiros estágios e cultura organizacional (Mosquera, 2007).

Em algumas organizações, o novo elemento é colocado num programa de mentoria, já que “os mentores podem ser especialmente relevantes nas fases iniciais do processo de socialização” (Gomes et al., 2008, p. 340). O mentor tem como missão facilitar a sua integração na equipa e dar-lhe o suporte necessário (em termos técnicos, emocionais e sociais) para que possa cumprir as suas atribuições sem erros e de uma forma progressivamente mais autónoma.

### 2.2.2.3 – Mudanças e Aquisições

Nesta fase é expectável ver algumas modificações de atitude no novo elemento, agora já integrado na organização. Ainda que em muitos casos não haja nenhuma formalização desta mudança, noutros poderá assinalar-se o momento com uma cerimónia formal, alteração de estatuto, categoria ou salário, sinalizando assim que “a organização passa a considerar o recém-admitido como um membro efetivo” (Mosquera, 2007, p. 322).

Apresentamos na tabela 1 alguns dos meios que podem ser utilizados para promover cada uma das etapas de socialização organizacional referidas.

Tabela 1. Resumo de Meios Utilizados nas Diferentes Fases do Processo de Socialização

Fases do processo	Meios
Socialização Antecipatória	Material informativo de recrutamento (anúncios, brochuras da organização, entre outros); Contactos com quem conhece a organização.
Encontro	Contato direto com o grupo /contexto de trabalho; Curso específico ou agenda de atividades. Manual de acolhimento. Tutor ou orientador de estágio.
Mudanças e Aquisições	Pode ser evidenciada por meio de evento, documento formal ou alteração de estatuto.

Fonte: adaptada de Mosquera, 2007

O processo de acolhimento e integração é particularmente importante, na medida em que pode cimentar a vinculação do novo elemento à organização ou, pelo contrário, fragilizar essa relação. Assim, são de evitar alguns erros, elencados na Tabela 2, seguindo Mosquera (2007).

Tabela 2. Potenciais Erros Cometidos no Processo de Socialização e Possíveis Repercussões

Erros	Repercussões possíveis no recém-admitido
Esquecer o recém-admitido logo após o acolhimento inicial.	Sentimentos de abandono e desproteção.
Uma mensagem rápida de boas-vindas pelo Diretor de Recursos Humanos (DRH) e enviá-lo de imediato para o seu superior hierárquico.	Perceção de desinteresse pela sua pessoa e sentimento de não pertença à organização.
Um acolhimento rápido pelo DRH e envio imediato para o seu posto de trabalho.	Sentimento de não-pertença à organização.
Atribuição de tarefas iniciais demasiado simples	Autoestima profissional ferida.
Atribuição de tarefas iniciais demasiado complexas.	Gera uma ansiedade excessiva que poderá inibir a aprendizagem.
Fornecer logo nos primeiros dias de trabalho grande quantidade de informação.	Grande ansiedade por não conseguir assimilar todas as informações.

Fonte: (Mosquera, 2007)

Assumindo um caráter formal ou informal, é importante pensar em atividades de integração que facilitem a socialização organizacional e ajudem o recém-chegado a integrar-se na organização (Klein, Gollin & Sutton, 2015). Como referem estes autores, “quanto mais cedo e quanto mais o recém-chegado puder adquirir os conhecimentos específicos sobre a organização, compreender a cultura e outros aspetos específicos, mais rapidamente e melhor poderá contribuir para o sucesso da organização” (p.263)

### 2.2.3 – Os resultados do processo de socialização

As práticas de socialização visam facilitar a integração de novos elementos na organização, aumentando o seu sentido de pertença e facilitando o seu percurso de aprendizagem inicial, de forma a garantir a sua capacitação para a função que desempenha.

Uma integração bem-sucedida deverá traduzir-se em comportamentos que evidenciam que o novo elemento conhece, respeita e integra os valores da organização na sua prática e que adquiriu e aplica os conhecimentos específicos para a função. Inclui-se aqui a assimilação da cultura organizacional, entendida como aquilo que é “necessário conhecer e em que é necessário acreditar para que alguém, numa dada comunidade, possa atuar de forma aceitável” (Gomes, 2000, p.28). É com base nestes pressupostos que a organização avalia os resultados deste percurso inicial realizado pelo novo elemento e, em muitos casos, decide pela continuidade ou termo da relação de trabalho.

Há que ter em conta, no entanto que, quer as pessoas, quer as organizações mudam ao longo do tempo e “os comportamentos adequados para um cargo não se adquirem de uma vez para sempre, quando assumem esse cargo, mas são aprendidos e reaprendidos ao longo de uma carreira” (Caplow, in Mosquera, 2007, p. 324). Diversas táticas podem ser usadas para assegurar e reforçar uma socialização organizacional bem-sucedida (Mitchell & Larson, 1987):

- Formação: é essencial que o novo elemento seja treinado nas competências técnicas específicas necessárias ao desempenho da sua função.
- Um trabalho inicial desafiante: há evidências de estudos (Hall, em Mitchell & Larson, 1987) que mostram que um novo elemento recém-admitido a quem é atribuída uma atividade inicial desafiante (mas de forma equilibrada, para garantir que a consegue realizar) quando chega à organização, geralmente tem um melhor desempenho nas tarefas que lhe são dadas depois.
- Objetivos de desempenho específicos: para uma melhor integração, é importante que ao novo elemento sejam dados objetivos claros, que lhe sirvam como orientação para uma adequada assimilação daquilo que dele se espera.
- Feedback do desempenho: para além do efeito motivacional, o feedback permite à pessoa ter uma melhor perceção do que está a executar bem e do que precisa ajustar para corresponder às expectativas da organização.
- Grupo de trabalho: a inclusão do recém-admitido num grupo de trabalho com os padrões de comportamento e desempenho que organização valoriza é outra forma de potenciar uma adequada socialização e integração.

A socialização organizacional promove o empenhamento, no sentido de ligação à organização e que se reflete na adoção de atitudes e comportamentos consentâneas com os seus próprios valores e os valores organizacionais.

O conceito de empenhamento organizacional apresenta-se em três vetores: afetivo, normativo e instrumental (Cunha et al., 2003). A dimensão afetiva refere-se “ao grau em que o colaborador se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido na organização” (p.167). A dimensão normativa resulta de um sentido de dever, de obrigação, e a dimensão instrumental reflete uma necessidade de manter-se na organização tendo em conta os custos associados a uma potencial saída. No âmbito deste trabalho, o empenhamento afetivo surge como mais relevante, tendo em conta que nos debruçaremos sobre o trabalho voluntário.

O empenhamento organizacional pode ter implicações, como referido em Cunha et al. (2003), em resultado de vários estudos, no absentismo, na pontualidade, no desempenho, nos comportamentos de cidadania, na intenção de permanência, e no esforço para realizar um bom trabalho e alcançar os objetivos da organização. Os colaboradores tendem a “permanecer na organização quando sentem que as suas capacidades, esforços e desempenho são reconhecidos e apreciados” (Davies, 2001, in Chew & Chan, 2008). Trabalhar num grupo coeso e ter uma relação de qualidade com a chefia hierárquica contribui também para o empenhamento (Vandenberghe, Bentein & Stinghamber, 2004).

As táticas de socialização que referimos foram originalmente pensadas para a integração de novos colaboradores em organizações empresariais. No que se refere à gestão de pessoas em equipas de voluntariado, são mais escassas as referências encontradas na literatura. Apesar de encontrarmos autores que sugerem haver limitações na aplicabilidade das teorias de domínio organizacional às situações de voluntariado (Kragt & Holtrop, 2019), é também aceite que as diferentes táticas de socialização e atividades aqui referidas são também aplicáveis a esta realidade (Brudney & Meijs, 2014), desde que sejam assegurados os ajustamentos ditados pelas diferenças de contexto.

### 2.3. O PROCESSO DE SOCIALIZAÇÃO NO CONTEXTO DO VOLUNTARIADO

Diferentes estudos (Knepper et al., 2015; Carvalho & Sampaio, 2017; Carpenter, 2021; Caillouet, Williams, Atwood & Benge, 2021) têm vindo a mostrar que a ausência de boas práticas de gestão conduz à perda de voluntários e, por outro lado, o exercício de uma gestão bem estruturada e atenta às necessidades de integração e desenvolvimento das pessoas é fundamental para potenciar o seu contributo.

A importância dos momentos de acolhimento e integração de cada novo elemento numa dada organização é inegável, quer no contexto de organizações em geral quer no que se refere às organizações sem fins lucrativos. Nestas, se considerarmos o acolhimento e integração de voluntários, poderá ainda tornar-se mais premente a necessidade de práticas sólidas que permitam a aculturação do voluntário e potenciem a relação de vínculo emocional que irá desenvolver com a organização (Vecina et al., 2013).

Essa ligação emocional é por demais importante, principalmente num cenário de forte exigência, em termos de responsabilidade e compromisso do voluntário, sem que haja um reconhecimento pecuniário (que, muitas vezes, é fator decisivo nas organizações empresariais para assegurar a retenção de profissionais). Uma adequada integração do voluntário é fundamental para responder a uma necessidade intrínseca que todos nós temos (e que se aplica quer ao trabalho remunerado quer ao voluntário), significado: “Nós procuramos compreender e criar significado no nosso trabalho, procuramos compreender o objetivo da organização e qual o papel que desempenhamos, procuramos escolher organizações com os mesmos valores que os nossos” (Gratton, 2003, p.13).

A vinculação à organização é também reforçada pelo sentimento psicológico de comunidade de trabalho (Cunha, Rego & Cunha, 2006), um sentimento que induz as pessoas a ‘irem mais além’ e a empenharem-se no melhor funcionamento do grupo e organização” (p.244). O voluntário acaba por desenvolver uma identidade de papel quando considera a sua atividade como consistente e isso revela-se diretamente associada às intenções de continuar a ser voluntário. (Marta et al., 2014).

Um estudo focado na gestão de pessoas feito em organizações portuguesas do terceiro setor (Vaz, 2010), evidenciou “a preocupação do respeito pelos tempos das pessoas, associados aos contextos familiares e sociais. Privilegia-se o compromisso das pessoas nas atividades e no projeto da organização, envolvendo-as e responsabilizando-as com autonomia para se sentirem ‘donas’ das suas tarefas. Consideram-nas importantes no processo de desenvolvimento da organização e do público que a ela recorre” (p. 586).

Referindo-se à intervenção de voluntários numa instituição de cuidados de saúde, Davidhizar & Bowen (1995) consideram que a base para qualquer programa de trabalho bem sucedido é um adequado programa de integração, que, a par de uma cuidadosa seleção e de uma clara definição de objetivos, permita ao voluntário adquirir informações sobre os comportamentos que deve adotar, as atitudes que deve evitar, as técnicas de comunicação, os recursos que lhe são disponibilizados e as instalações em que vai desenvolver o seu trabalho. Referem ainda que devem ser dadas informações sobre as recompensas que cabem ao voluntário.

Os programas de integração podem assumir diferentes formas (Boz & Palaz, 2007), e as evidências empíricas apontam para um significativo impacto desses programas na motivação do voluntário e, conseqüentemente, no seu empenhamento, desempenho e intenção de permanência (Budri et al., 2021).

As organizações de voluntariado devem assegurar que os seus voluntários estão adequadamente preparados para assumir a missão da organização (Caillouet et al., 2021) e isso implica que lhes sejam proporcionadas adequadas condições de integração. Como referem Budri et al. (2021), o desafio será proporcionar ao voluntário um treino efetivo que lhe permita assimilar as regras de intervenção e gerir as suas expectativas em relação ao seu papel e à organização em que se enquadra.

As pesquisas de Haski-Leventhal & Bargal (2008) ajudaram a reunir evidências de que “como parte do seu processo de socialização, os voluntários atribuem um novo significado ao que inicialmente consideravam como incompreensível, de modo a criar sentido naquilo que fazem” (p.95). Os voluntários tendem a mostrar-se mais satisfeitos quando sentem que são apoiados pela organização, quando veem os resultados do seu trabalho e se sentem integrados no seu grupo de trabalho (Prince & Piatak, 2022). A socialização organizacional contribui para a intenção de permanência do voluntário (Livi, Cristofaro, Theodorou, Rullo, Piccioli & Pozzi, 2019). Hidalgo & Moreno (2009) realçaram a importância de “criar um clima amigável e apoiar o voluntário com treino e supervisão”, tanto mais que estas são variáveis organizacionais que ajudam a incrementar a intenção de permanência (p. 600).

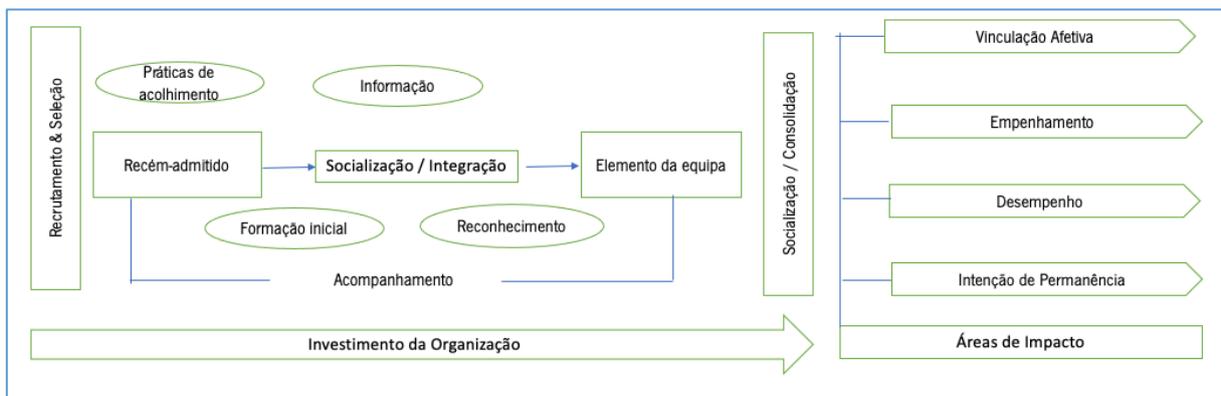
Knepper et al. (2015) reforçam que uma gestão de voluntários bem-sucedida deve ir para além do recrutamento e forçar-se também na retenção, algo que vem relembrar a importância de maximizar a intenção de permanência anteriormente referida. Em estudos sobre esta temática, Livi et al., (2020), reafirmam a importância da socialização organizacional, sugerindo mesmo que “a socialização tem um papel fundamental em voluntários a quem podem faltar razões fortes para continuar na organização para além da motivação” (p.256). Para estes autores, “a socialização é também um importante processo no qual as organizações, com diferentes instrumentos, podem intervir na linha da frente para aumentar o ajustamento individual, oferecendo assim um suporte real para a retenção de voluntários” (p.257).

Práticas de gestão de recursos humanos que promovam um recrutamento cuidadoso, que permitam uma integração adequada e que invistam no desenvolvimento e reconhecimento da pessoa (profissional ou voluntário) tendem a criar uma maior ligação afetiva, com impacto evidente e positivo no empenhamento, no desempenho e na intenção de permanência (Chew & Chan, 2008).

A revisão de literatura efetuada e a prática profissional desenvolvida nas áreas da gestão de recursos humanos, sugerem-nos um modelo conceptual, que servirá de base ao trabalho de campo.

Como traduzido na figura 1., consideramos que o investimento da organização em práticas de recrutamento e seleção, acolhimento, informação e formação inicial, acompanhamento e reconhecimento são fundamentais para a socialização do recém-admitido e conduzem à consolidação de atitudes que têm impacto na vinculação afetiva, no empenhamento, no desempenho e na intenção de permanência.

Figura 1: Modelo Conceptual



Neste pressuposto, é fundamental que a organização desenvolva processos e implemente práticas que potenciem a socialização desde os primeiros momentos de integração dos seus novos elementos. Os voluntários procuram aprendizagem e desenvolvimento (Ferreira, Proença & Proença, 2012), pelo que as práticas de integração (e, de resto, toda a experiência de voluntariado) deverão ter em conta a criação de momentos de aprendizagem sobre a causa voluntária, a formação prática nas atividades e formas de mostrar ao voluntário que a colaboração dele é necessária e importante para a organização.

Incluir nessas práticas abordagens que permitam aferir o alinhamento das motivações, interesses e expectativas dos voluntários com as atividades que lhe são propostas e as necessidades da organização é também fator importante (Studer & von Schnurbein, 2013), já que esse alinhamento tem evidente influência na sua decisão de se vincular à organização e de aí permanecer (Manzoor & Naeem, 2010; Stukas et al., 2016).

### 3. METODOLOGIA

O foco deste trabalho é recolher informação que ajude a responder, fundamentalmente, a três questões, na perspetiva das temáticas que se enquadram na Gestão de Recursos Humanos:

1. Que meios usa uma organização de voluntariado para promover a integração dos seus novos voluntários?
2. Quais são as etapas do processo de integração e como se desenvolvem?
3. Que impactos têm as práticas de integração nos voluntários desta organização?

#### 3.1. ABORDAGEM METODOLÓGICA

A revisão de literatura teve como propósito identificar os processos de integração, revisitando os conceitos de socialização organizacional e a sua implicação no desenvolvimento sentido de pertença, identificação com os valores da organização e o conseqüente impacto no empenho e vontade de permanecer numa dada organização. Há um corpo significativo de conhecimentos nesta área, principalmente no que se traduz em identificação de práticas para aplicar na Gestão de Recursos Humanos tal como é vista e aplicada no contexto de organizações empresariais.

As organizações sem fins lucrativos têm o desafio acrescido de gerir equipas de voluntários, um tipo de vinculação diferente e por natureza mais flexível. Deparam-se, no entanto com as mesmas necessidades de criar um sentimento de pertença e garantir a identificação da pessoa com os valores da organização, e recorrem, para tal, a algumas das práticas que se assumem também no mundo empresarial, como seja o desenvolvimento de um processo de recrutamento e seleção e um processo de acolhimento e integração dos novos admitidos. Na revisão de literatura, apresentamos alguns dos estudos relevantes sobre esta temática.

Considerando a crescente importância do Voluntariado em Portugal e atendendo ao que entendemos ser um número de estudos reduzido sobre o tema realizados nas nossas instituições de voluntariado, consideramos que conduzir um estudo de caso seria um contributo, ainda que modesto, capaz de ajudar as instituições de voluntariado a confirmar a importância da fase de acolhimento e integração de novos voluntários e a revisitarem a sua própria realidade para identificar as práticas que desenvolvem e as lacunas que eventualmente podem ainda ter neste contexto.

Assim, procuramos uma instituição que pudesse constituir um caso de estudo abrangente e identificamos uma organização, a Associação Voluntariado Hospital S. João, já com longo percurso na gestão de voluntariado, com um corpo de voluntários consistente e com práticas (pelo que inicialmente pudemos ver nos meios de divulgação da instituição) que nos pareceram indicadoras de um processo coerente e amadurecido, a poder servir como ponto de partida para uma referenciação de boas práticas para outras organizações.

Tendo em conta os constrangimentos de agenda, o caráter pedagógico do trabalho e as condicionantes inerentes a um processo de investigação quando se está ainda em processo de aprendizagem, optamos por uma abordagem flexível, que nos permitiu mobilizar o saber da prática profissional, conjugando-o com os conhecimentos adquiridos na revisão bibliográfica e documental e que nos permitiu utilizar no trabalho de campo técnicas de entrevista que usamos de longa data na intervenção profissional.

Esta abordagem qualitativa pareceu-nos também a mais ajustada ao propósito do estudo, já que “vocacionada para a análise de casos concretos, nas suas particularidades de tempo e de espaço, partindo das manifestações e atividades das pessoas nos seus contextos próprios” (Flick, 2005, p.13).

A literatura sugere que se adopte a metodologia de estudo de caso sempre que se pretende conduzir uma investigação para responder a questões de “como” ou porquê”, em contexto em que se tem pouco ou nenhum controlo sobre eventos comportamentais e em que o foco de estudo é a situação /fenómeno atual e não o historial anterior (Yin, 2018). Entendemos como principal propósito de um estudo de caso a compreensão desse caso em específico, independentemente de este ser ou não representativo de outros casos.

Como refere Vilelas (2009) “os estudos de caso são um tipo de estudos muito particulares e que, para serem eficientes, terão de ter o seu objeto bem definido, devendo o caso escolhido ser representativo do problema do fenómeno a estudar, os materiais e dados ser recolhidos com precaução, a sua linguagem, clara e homogénea, e as conclusões produzidas bem explícitas, constituindo novas informações” (p.148).

Stiles (2009) caracteriza a investigação científica como um processo que “compara ideias com observações (...). Ocasionalmente, as observações meramente confirmam ou infirmam as ideias e conferem-lhes força ou debilitam-nas” (p.216). Mas acrescenta que “mais frequentemente, as observações conduzem a ampliações, elaborações, modificações ou qualificações das ideias. As ideias mudam para ajustar-se melhor às observações”.

Optar por um estudo de caso pareceu uma escolha natural para um estudo que pretendíamos de natureza qualitativa e com uma abordagem epistemológica mais próxima do realismo do que de qualquer outra corrente. O propósito foi conhecer os fenómenos estudados tal como se apresentam na instituição em causa, aprender com a realidade observada, numa aproximação o mais possível isenta de preconceitos ou pressupostos interpretativos. O desenvolvimento do trabalho permitiu também avaliar a importância das práticas de acolhimento e integração, tal como percebidas pelos voluntários que as vivenciaram e inferir o impacto que cada uma delas tem na experiência de ser voluntário na instituição estudada.

### 3.2. A INSTITUIÇÃO

A Associação Voluntariado Hospital S. João (AVHSJ) foi fundada em 1985 e é, desde 2000, uma Instituição Particular de Solidariedade Social em Saúde, tutelada pelos Ministérios da Saúde e da Solidariedade, Emprego e Segurança Social, sediada no Centro Hospitalar S. João E.P.E. com quem está protocolada. Assume como Missão “Dar um contributo para a humanização hospitalar, tendo em conta a dignificação da pessoa e a defesa do seu direito” e rege-se por princípios de ética, Respeito, Igualdade, Complementaridade e Gratuitidade (ver figura 2).

Figura 2: Missão, Visão e Princípios da AVHSJ

The image shows a screenshot of the AVHSJ website. At the top, there is a dark red navigation bar with a logo on the left and menu items: QUEM SOMOS, VOLUNTARIADO EM SAÚDE, PROJETOS, COMO AJUDAR?, PARCERIAS, NOTÍCIAS, and CONTACTOS. Below the navigation bar, the page is divided into three main sections, each separated by a horizontal red line. The first section is titled 'Missão' and contains the text: 'Dar um contributo para a humanização hospitalar, tendo em conta a dignificação da pessoa e defesa do seu direito. Acreditamos numa sociedade promotora do direito de igualdade no acesso à saúde, sendo uma responsabilidade conjunta do cidadão, da sociedade e do Estado.' The second section is titled 'Visão' and contains the text: 'Ser exemplo de prestação voluntária de um exercício livre de cidadania ativa e solidária. Acreditamos que o Voluntariado é um ato de cidadania ativa e de participação democrática, enquanto valor e prática livre, responsável e solidária, contribuindo para uma sociedade mais justa e igualitária.' The third section is titled 'Princípios' and lists four principles: 'Ética no respeito à individualidade e singularidade da pessoa.', 'Respeito pela dignidade humana e defesa dos seus direitos.', 'Igualdade entre homens e mulheres na participação e na tomada de decisões.', and 'Complementaridade ao trabalho dos profissionais de saúde numa vertente puramente humana. Gratuitidade do apoio voluntário prestado.'

Fonte: [www.voluntariado-hsjoao.pt](http://www.voluntariado-hsjoao.pt)

A colaboração com a AVHSJ pode ser feita na equipa de Voluntariado em Saúde, ou nas áreas de Comunicação, Marketing e Multimédia, Organização de Eventos, *Fundraising* e Projetos e as candidaturas podem ser feitas online.

A escolha da AVHSJ para desenvolver o estudo de caso deveu-se a 3 ordens de fatores: a reconhecida idoneidade da instituição (perspetivando riqueza de informação potencial a obter), a curiosidade da investigadora por esta organização em particular (tendo vivenciado anteriormente e em contexto de “população-alvo”, dos serviços de voluntariado na instituição) e a receptividade imediata por parte da instituição em partilhar as informações requeridas e dinamizar o envolvimento dos voluntários na investigação. Este trabalho tem como foco a equipa de voluntariado em saúde.

### 3.3. CARACTERIZAÇÃO DA EQUIPA E DO TRABALHO DOS VOLUNTÁRIOS

A equipa de voluntariado em saúde da AVHSJ foi alvo de significativas alterações ao longo dos anos da pandemia Covid-19. As atividades dos cerca de 300 voluntários com que a Associação contava na altura foram suspensas, na grande maioria, em 2020 e começaram a ser gradualmente retomadas em finais de 2021.

Em consequência, deu-se uma reformulação da equipa, por motivos de várias ordens, de que podemos destacar o facto de muito voluntários estarem já em idade de retirar-se do serviço (e a paragem de 2020-2021 acabou por suavizar-lhes a saída), outros decidiram dar por concluída a sua colaboração, por algum receio de continuar a serviço de uma unidade hospitalar em tempos de incerteza quanto aos perigos inerentes à pandemia.

Atualmente, segundo informação do secretariado da AVHSJ, o número total de voluntários no ativo é de 185 (dados de maio de 2023). Destes, cerca de 1/3 está agora, em 2023, a completar o primeiro ano de serviço.

Os voluntários integrados na AVHSJ são colocados nos vários serviços que entendem poder beneficiar da sua intervenção e que requisitam a sua colocação à Associação. O propósito fundamental da atuação das equipas de voluntários é a “humanização do serviço”, expressão que ouvimos recorrentemente nos vários contatos efetuados e que, de resto, se afirma como a raiz fundamental que deu origem à AVHSJ.

Os voluntários desenvolvem tarefas diferentes em cada área, mas sempre com a perspectiva que constituiu a razão de ser da Associação: humanizar o serviço.

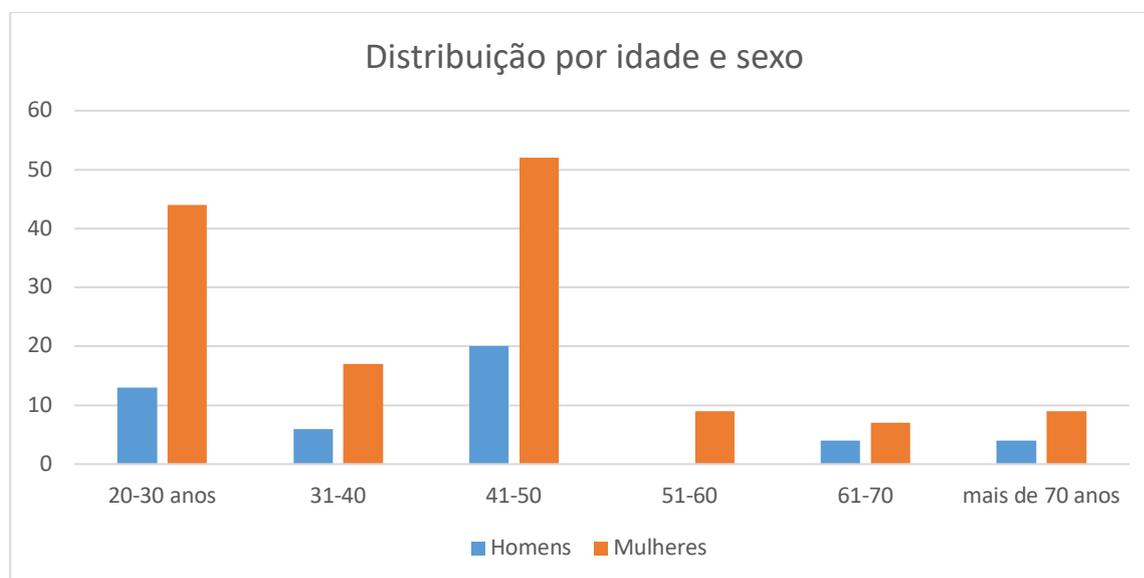
Como principais atividades podemos elencar:

- acolher e orientar pacientes nos serviços de atendimento
- apoiar os acompanhantes e familiares no contacto com pacientes
- dar informações logísticas a acompanhantes e familiares
- servir como ligação entre familiares e acompanhantes dos pacientes e os profissionais clínicos:
- facilitar o contacto do paciente com os familiares e visitantes
- preparar e acompanhar o serviço de pequenos almoços
- colaborar no atendimento e gestão do Bar (situado no Atrium)

Fazem também parte das atividades dos voluntários a colaboração na formação de novos elementos da equipa, a participação na organização de eventos relacionados com a Associação e o contributo para a edição do Boletim Informativo.

Os gráficos seguintes apresentam a caracterização da equipa de voluntários, quanto a idade e sexo, nível de escolaridade e distribuição por áreas de intervenção.

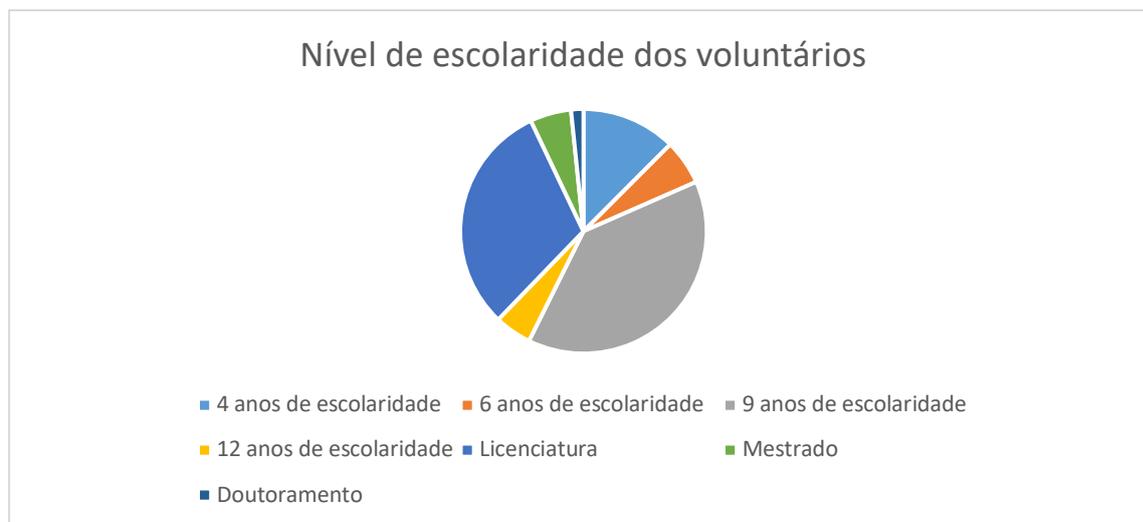
Gráfico 1: Distribuição por Idade e Sexo



Fonte: Secretariado AVHSJ

A atual equipa de voluntariado tem 47 homens e 137 mulheres, uma distribuição que confirma a tendência dos anos anteriores. Já no que se refere à faixa etária, face aos anos anteriores a 2022, e segundo o que nos foi dito nas entrevistas pelos dirigentes da instituição, verifica-se uma alteração substancial, com o aumento do número de voluntários com idades inferiores a 40 anos e a uma evidente diminuição dos voluntários com mais de 60 anos.

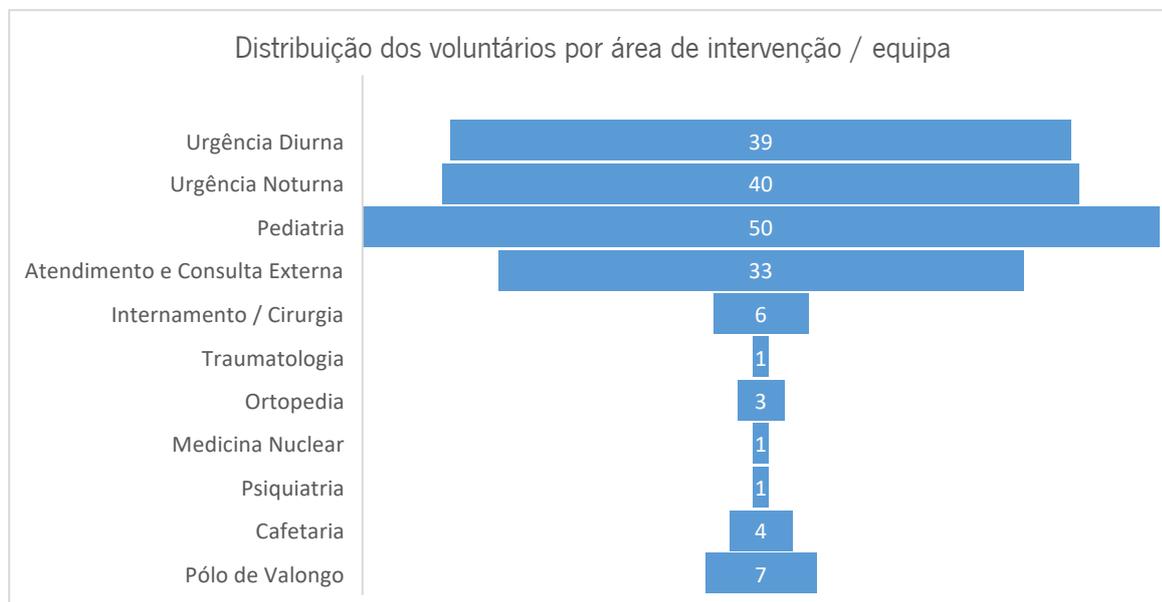
Gráfico 2: Nível de Escolaridade dos Voluntários



Fonte: Secretariado da AVHSJ

A maior parte dos voluntários tem uma escolaridade de 9 anos (73 pessoas). Há 70 voluntários com formação académica superior (licenciatura, mestrado, doutoramento).

Gráfico 3: Distribuição dos Voluntários por Área de Intervenção / Equipa



Fonte: Secretariado da AVHSJ

O número de voluntários alocados a cada serviço é validado pelas respetivas Direções Clínicas. Cada Diretor clínico avalia a pertinência e necessidade de suporte de voluntários na área de que é responsável e contacta a AVHSJ para que sejam recrutados os elementos de que necessita.

O serviço de Urgência reúne o maior número de voluntários, 79, o que em parte é justificado pela maior cobertura horária (é o único serviço em que há voluntários entre as 17 e as 24 horas), mas também decorre das necessidades de atendimento inerentes a esta área, com uma intensa movimentação ao longo do dia e um grande número de solicitações ao voluntário, que, neste serviço, é um fundamental elo de ligação entre os profissionais e os familiares ou acompanhantes do paciente que é atendido.

O serviço de Pediatria conjuga Internamento e Urgência Pediátrica. As equipas de voluntários neste serviço recebem ainda a colaboração de outra organização voluntária (Nuvem Azul) que faz leituras para as crianças.

No serviço de Atendimento e Consulta Externa, os voluntários dividem-se por diferentes espaços, já que alguns asseguram presença no Atrium Hospitalidade e outros permanecem nas diferentes instalações dedicadas à Consulta Externa. Nestas áreas, a atividade do voluntário centra-se no suporte aos registos de marcação, encaminhamento dos pacientes, e esclarecimento logístico.

Medicina Nuclear, Traumatologia e Psiquiatria são áreas que neste momento acolhem apenas um voluntário. Há 6 voluntários que dão apoio a situações de internamento e 4 que desenvolvem a sua atividade num espaço de cafetaria que é explorado pela AVHSJ.

O pólo de Valongo, para onde são remetidas as cirurgias de ambulatório, tem atualmente 7 voluntários. O foco principal do trabalho do voluntário é o serviço das refeições fornecidas após as intervenções cirúrgicas e a ajuda logística aos pacientes.

### 3.4. RECOLHA DE DADOS

Os dados desta investigação foram recolhidos por, maioritariamente, por meio de entrevistas semiestruturadas, realizadas com voluntários, coordenadores de equipa e com o Presidente da AVHSJ. Fizemos também análise documental e houve ainda oportunidade de recolher informação num contexto de observação participante.

#### 3.4.1. Entrevistas

As entrevistas foram marcadas pelo secretariado da AVHSJ, respondendo ao nosso critério inicial de foco na equipa de Urgência, mas com escolhas inevitavelmente condicionadas pela possibilidade de compatibilização de agendas e oportunidades de acesso.

Em todo o caso, consideramos ter conseguido uma amostra intencional, integrando no conjunto de entrevistados voluntários de diferentes serviços, coordenadores de equipa e órgãos dirigentes da Associação. Fizeram-se entrevistas presenciais, telefónicas e online, consoante a disponibilidade de cada voluntário, à medida que cada nome foi sendo sugerido pelo secretariado da instituição.

Cada entrevistado convidado a participar foi informado pelo secretariado da AVHSJ que estava em curso uma pesquisa académica sobre a integração de voluntários no HSJ, no âmbito do currículo do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos da Universidade do Minho e teve oportunidade de expressar o seu consentimento.

No momento do encontro para entrevista, essa informação foi reforçada, foi explicado pela investigadora que as entrevistas poderiam ser parcialmente gravadas caso assim viesse a ser de interesse e que ao longo da interação seriam feitos registos escritos para garantir a recolha efetiva dos pontos fundamentais analisados. Foi também perguntado sobre a forma como preferiam ser identificados no estudo (com nome referenciado ou mantendo o anonimato) e todos os entrevistados se mostraram recetivos a qualquer uma das formas. Todos se mostraram também disponíveis para voltarem a ser contactados em caso de necessidade de alguma informação complementar ou esclarecimento posterior.

No desenvolvimento do trabalho de campo, nenhuma entrevista foi gravada na totalidade, tendo em conta a informalidade e a fluidez com que cada encontro decorreu. Foram tomadas notas em cada entrevista, depois transcritas, organizadas e codificadas para posterior análise de conteúdo. (Bardin, 1991).

O número de entrevistas veio a ser aumentado na sequência da nossa participação no evento de comemoração do 38º aniversário da instituição e foram usados registos de 14 entrevistas, no total.

Foram entrevistados 8 voluntários (4H, 4F) de diferentes serviços, 3 coordenadoras de equipas de voluntariado, o Coordenador Geral do Voluntariado, o Presidente da AVHSJ e a secretária da Associação. A amostra foi sendo delineada conjuntamente com o Coordenador do Voluntariado, desde o início do trabalho.

As entrevistas ocorreram em formato presencial, telefónico ou online, conforme a disponibilidade de cada entrevistado. Os contactos duraram de 30 a 90 minutos. A tabela seguinte (Tabela 3) mostra a informação sobre o papel de cada entrevistado na AVHSJ, bem como alguns dados que ajudam ao enquadramento de cada entrevista.

Tabela 3: Caracterização das Entrevistas e Entrevistados

#	ID	Área profissional / Formação	Emprego ativo	Faixa etária	Área de Responsabilidade na AVHSJ	Antiguidade na AVHSJ (anos)	Duração Contacto	Meio
1	AF	Supervisão de Equipas de Produção	N	>60	Voluntário Urgência	6	90 min.	presencial
2	CL	Ensino	N	>60	Coordenador Voluntariado, Vice Presidente da Direção AVHSJ	>15	> 90 min	contactos telef.diversos
3	RM	Psicóloga, Serviço Social	S	31-40	Voluntária Urgência	3	60 min.	online
4	AC	Ensino	N	>60	Coordenadora Urgência	>10	40 min.	telefónica
5	MC	Contabilidade	N	>60	Coordenadora Atrium & Consulta Externa	20	60 min.	presencial
6	JRa	Engenharia, Ensino	N	>60	Voluntário Atrium & Consulta Externa	4	60 min.	presencial
7	AS	Supervisão de Equipas de Produção	N	>60	Voluntário Urgência	8	90 min	presencial
8	CD	Méidco	S	>60	Presidente da Direção AVHSJ	>15	60 min.	presencial
9	CF	Administrativa	S	41-50	Secretária da AVHSJ	N.A.	30 min	presencial
10	FT	Comércio, Serviços	N	>60	Voluntária Urgência	6	60 min.	telefónica
11	PR	Engenharia	S	41-50	Voluntária Urgência	9	60 min.	telefónica
12	AL	Ensino	S	51-60	Coordenadora Pediatria	10	60 min.	telefónica
13	JR	Manutenção	N	>60	Voluntário Consulta Externa. Pólo de Valongo	14	40 min.	telefónica
14	DS	Ensino	N	>60	Voluntária Urgência	14	60 min.	telefónica

O guião de entrevista (Apêndice 1) foi desenhado para servir de orientação genérica para as conversas com os participantes, garantindo a recolha da informação necessária, mas conservando a flexibilidade para que cada entrevista decorresse de forma fluída e se pudesse valorizar a espontaneidade de cada entrevistado. O guião foi organizado em três partes:

- I – Breve identificação do entrevistado e caracterização do seu percurso na instituição.
- II – Práticas da organização percebidas como importantes para a vinculação do voluntário e a adequada adaptação ao serviço.
- III – Significado do voluntariado e recompensas identificadas.

As entrevistas decorreram sempre em ambiente de franca colaboração e os voluntários mostraram-se orgulhosos de partilhar as suas experiências. Da sua atitude transparece, de forma geral, uma forte ligação afetiva à instituição e à missão a que se dedicam. No discurso, essa ligação fica também evidente.

#### 3.4.2. Documentos

Ainda na fase inicial deste trabalho, por consulta ao website da AVHSJ, tivemos acesso aos Estatutos (na versão aprovada em 2016) e ao Regulamento Interno (2017), documentos que reafirmam a intenção de melhorar o atendimento e a prestação de cuidados de saúde. Acedemos também ao formulário de candidatura, documento que o candidato a voluntário deverá preencher online e que, para além de recolher dados individuais sobre identificação, formação e percurso profissional, inclui várias questões sobre a motivação para juntar-se à equipa de voluntários do Hospital de S. João, as atividades que gostaria de realizar enquanto voluntário e o contributo que pode dar para a equipa.

Analizamos também as três edições mais recentes (Junho 2022, Dezembro 2022 e Junho 2023) do Boletim Informativo que a AVHSJ publica semestralmente, “O Voluntário do Hospital de S. João”. Cada uma destas publicações reúne artigos de voluntários, de dirigentes da associação e de profissionais do Hospital em textos que podem ter carácter informativo, de opinião ou de testemunho.

Tivemos ainda oportunidade de ver o Relatório de Atividades de 2022, que, entre outras informações, refere os donativos que a AVHSJ fez ao Hospital, os projetos e eventos em que colaborou e as ofertas feitas aos pacientes de diferentes serviços.

### 3.4.3. Observação participante

Na altura da realização da entrevista com o Presidente da Direção da AVHSJ estava a ser ultimado o planeamento do evento de comemoração do 38º ano da Associação, que incluiria a Cerimónia de Compromisso dos novos Voluntários e o reconhecimento de alguns voluntários mais seniores e surgiu o convite para a nossa participação. Foi uma oportunidade privilegiada para ter um contacto informal com um leque mais alargado de voluntários e de vivenciar conjuntamente esse momento de celebração.

## 3.5. ANÁLISE DOS DADOS

### 3.5.1. Entrevistas

Os registos feitos ao longo das entrevistas foram analisados com vista a encontrar categorias nas referências de cada entrevistado que ajudassem a identificar os elementos percebidos como importantes na fase de integração (incluindo aqui o período de estágio até à formalização do Compromisso).

Tendo em conta as nossas questões iniciais de investigação, “1. O que faz uma organização de voluntariado para integrar os seus novos voluntários? 2. Quais são as etapas do processo de integração e como se desenvolvem? 3. Que impactos têm as práticas de integração nos voluntários dessa organização?” e a estrutura do guião de entrevista, delineamos uma matriz de codificação para a análise de conteúdo dos registos de entrevista dividida em duas grandes categorias: “Elementos Tangíveis /Materiais”, para enquadrar os artefatos usados na integração de voluntários e “Elementos Intangíveis”, para incluir subprocessos e atividades decorrentes e, ainda, sentimentos expressos pelos voluntários.

Ao longo da análise dos registos de entrevista, ficou claro que esta categorização não nos permitia extrair a diversidade de informação recolhida, pelo que ajustamos a matriz, desdobrando-a em duas dimensões, Fatores Organizacionais e Fatores Individuais, desdobramos a categoria de elementos intangíveis em “Processos e Atividades” e “Outros Eventos & Benefícios” e dividimos a nova dimensão (Fatores Individuais) em 4 categorias (Identidade Cívica, Identificação com os valores AVHSJ, Sentido de pertença e ligação emocional).

Este desdobramento em subcategorias foi sendo feito e ajustado ao longo da análise dos registos de entrevista. A versão final da matriz contempla assim 2 Dimensões, 4 Categorias e 26 tópicos de análise, conforme mostrado nas tabelas 4 e 5. Os registos de entrevista foram codificados de acordo com as 26 subcategorias e as tabelas registam algumas citações representativas.

Tabela 4: Dimensão A – Fatores Organizacionais

Dimensão A – Fatores organizacionais	
Categorização para análise de conteúdo dos registos de entrevista	Contextualização da Categoria e exemplo de referências por subcategoria
A.1 - ELEMENTOS TANGÍVEIS / MATERIAIS	Consideramos aqui os elementos tangíveis, em forma de “artefatos” que são parte do processo de integração e desenvolvimento das atividades do voluntário
A.1.1. Bata	"Bata é serviço" [AC] "É o que chamo de 'A facilidade da bata', permite que reconhecemo-nos todos mesmo quando não nos conhecemos. A cor do curso de Saúde, estes símbolos, ligam-nos bastante" [AL] "O que importa é a imagem da bata, disponibilidade para o doente e a família" [PR]
A.1.2. Cartão de identificação de Vol.	"Tive um de estagiário e depois este" [AF] "Temos que andar sempre com o cartão (AC)
A.1.3. Pin com símbolo "V" e senioridade	"O meu é diferente, já fiz 20 anos de voluntariado" [MB]. "Recebi o pin de 10 anos agora, na pandemia não houve cerimónia" [JR]. "Quando recebi o 1º V foi um orgulho. Receber o de 10 anos foi diferente, uma sensação de que sou válida, considerada também pelos colegas." [AL]. Tenho muito orgulho no meu 'V' é sinal de que alguém reconhece que me entrego ao outro" [FC]
A.1.4. Diploma	"Recebemos o diploma no dia do compromisso, é a nossa confirmação" [AF]
A.1.5. Formulário de inscrição	"Na inscrição já se pede muita informação" [RC] "O candidato tem que escrever as razões para ser voluntário" (MB)
A.1.6. Espaços de reunião	"Esta salinha é nossa [AF] "Às vezes temos dificuldade em conseguir espaços para formação" [DS]. Fazemos as cerimónias na Aula Magna (CD)
A.1.7. Boletim informativo	"Guarda-a com carinho, saem duas por ano" [AF]; "Temos a nossa revista" [CD]; "Fiz um artigo, sobre uma formação que dei" [RM]
A.2 - PROCESSOS E ATIVIDADES	Esta categoria inclui as fases de processo formalmente definidas para a integração do voluntário, as atividades inerentes a essas fases e a estruturação das equipas.
A.2.1. Processo de Candidatura	"Foi a minha esposa que me convenceu e inscrevi-me" (JRa). "Conhecia uma voluntária e perguntei, tinha vontade de me inscrever" (FT)
A.2.2. Entrevista de Seleção	"Fazem entrevista com a psicóloga e comigo" [CD]. "Estão mais rigorosos com a seleção" [AS]. "Disse logo que queria ir para a Urgência, estou habituada a lidar com sofrimento" [FT]. "Às vezes os motivos das pessoas não são os certos" [MB]
A.2.3. Estágio Inicial (12 meses)	"No 1º dia, recebo o voluntário, mostro as áreas de serviço e entrego-o a um voluntário mais sénior, que o vai acompanhar". [MB] "Sempre acompanhado por um voluntário experiente, no início apenas observa e aprende. Pode alguém entrar e não gostar do serviço. Se for possível, muda-se" [AC]. "Aprende-se no dia-a-dia" [JRa]. "Tive um acompanhamento muito intenso no 1º ano, como estagiária. Passam-nos os valores do Voluntariado, a forma de trabalhar na Urgência" [PR]. "Mostram-nos logo as áreas, acompanhamos um voluntário mais antigo que vai explicando" [AF]. Fui colocado no Hospital de Dia, mas não me habituei, era muito sofrimento, pedi para mudar" [JR].
A.2.4. Receber Formação Periódica	"Damos muitas formações, umas específicas outras mais gerais, às vezes em conjunto com o pessoal médico" [CD]. "As formações são importantes" [JRa] "Os candidatos perguntam pela formação. Interrompemos com o Covid mas estamos a retomar" [DS]
A.2.5. Cerimónia de Compromisso	"A cerimónia é importante, há uma missa, depois vamos para a Aula Magna, entregamos os diplomas [CD]. " "São os coordenadores que propõe quem vai a compromisso" [JRa]. "é uma cerimónia muito bonita" (AF).
A.2.6. Estruturação da hierarquia	"O coordenador orienta e é a ligação com a Direção" [AS] "O Coordenador Geral analisa as necessidades, faz a triagem dos candidatos e sugere entrevistas às áreas" [AL]. "Os meus voluntários sabem que podem sempre contar comigo podem ligar-me a qualquer hora" [MC] "Tenho um grupo <i>whatsapp</i> só para a minha equipa. E tenho os contactos de todos" [AC]. "O maior desafio é estar ao lado dos colegas, compreender, pôr água fria nas picardias. Acompanho todos os dias, todos os turnos" [AL]. Não sou coordenadora porque requer muita disponibilidade". [DS]
A.2.7. Definição de papéis	"Não queremos tirar o trabalho a ninguém; o nosso papel é ajudar" [AF]; "Não estamos aqui para substituir ninguém, estamos para acrescentar" [AS]; "Antigamente até se ajudava mais" [JRa].
A.2.8. Diversidade	"Há um pouco de tudo, temos reformados e empregados no ativo, jovens e idosos, pessoas de escolaridade básica e licenciados" [CD]

A.3 - OUTROS EVENTOS	Categoria que refere eventos pontuais, de participação não obrigatória e que podem revestir-se de maior ou menor formalismo.
A.3.1. Almoço de Aniversário AVHSJ	"É uma festa muito bonita" (AF); "Vamos muitos, conhecemos pessoas que não vemos no serviço" (FT)
A.3.2. Convívios e passeios organizados	"Vai quem quer e quem pode assim conhecemos uns aos outros" [AC] "De vez em quando há encontros, almoços, passeios, para voluntários e familiares." [CF]
A.3.3. Protocolos e Benefícios	Temos visitas ao Porto, com o Joel Cleto, por exemplo." [MB]. "Há viagens de comboio mais baratas para nós" [AF]
A.3.4. Dar formação	"Colaboro também a dar formação" [RM]. Convidaram-me para fazer uma apresentação". [AF]
A.3.5. Estágio integrado no curso de Medicina	"Os futuros médicos ficam a conhecer melhor a nossa realidade" [AS] "Dei formação a três médicos (estudantes). Levei-os comigo a todas as áreas" [FT]

Tabela 5: Dimensão B – Fatores Individuais

Esta dimensão foi adicionada na sequência das primeiras três entrevistas realizadas, já que se verificaram referências recorrentes a estes aspectos. Refere-se a fatores subjacentes à disposição para ser voluntário, para continuar na organização e para desempenhar um bom trabalho.

Dimensão B – Fatores individuais	
Categorização para análise de conteúdo dos registos de entrevista	Exemplo de referências por categoria
<b>B1 – FATORES EMOCIONAIS</b>	Categoria que refere sentimentos expressos pelos voluntários ao longo das entrevistas.
B.1.1. Identidade Cívica	"Fui muito bem tratado aqui [no Hospital], queria retribuir" [AS] "Sempre tive vontade de ir para o Voluntariado, a minha mãe era voluntária. Eu sentia que o trabalho eu que fazia não era suficiente" [RM]. "Quis dar ao meu filho exemplo de ajudar o próximo." [PR]. "Assimilamos o quanto foi útil a nossa ajuda" [PR]
B.1.2. Identificação com valores AVHSJ	"Tem que se ter vontade de servir e respeito pelas pessoas" [MB] "Fui pesquisar, qual era a missão, as tarefas" [AS] "Regras, regras, regras. São muito importantes" [CD] "Humanismo, às vezes uma palavra ajuda, podemos sempre fazer mais um bocadinho" [RM] "É preciso garantir uniformidade de atuação, com respeito e discrição. Revejo-me muito no Voluntariado" [PR]
B.1.1 Sentido de pertença	"Dão-nos valor, ouvem as nossas sugestões" [AF] "Dignificar a instituição em que sirvo" [PR] "O sentido de pertença tem que ser incentivado, cria-se através da atitude e da comunicação" [DS]. Os coordenadores estão sempre disponíveis. [AF]
B.1.2 Ligação emocional, gratificação pessoal	"Chego a casa cansada, mas quando me lembro do sorriso dos doentes, passa tudo" [RM] "Emociono-me com o que faço, ganho lágrimas nos olhos" [DS] "Ser voluntária inspirou-me" [AL] "Dá-me força de viver" [FT]. "Os nossos voluntários têm que ter mimo" (CF) "Agarrou-me a mão, disse-me 'obrigado' e isso foi muito bom" [RM] "Recebe-se no coração, é um receber de forma indireta." [AL].
<b>B2 – FATORES COMPORTAMENTAIS</b>	Categoria que refere comportamentos e atitudes emergentes do discurso dos entrevistados.
B.2.1. Empenhamento	"Entreguei-me a cem por cento" [AS] "É bom saber que contam connosco, damos o nosso melhor" [FC]. "O lado emocional é o mais exigente. Sinto-me ligada às pessoas, ao seu sofrimento, podemos sempre fazer mais um bocadinho" [RM]. "
B.2.2. Desempenho	"Uma pessoa tem brio no que está a fazer [AF]. "Estamos aqui é para trabalhar, é para ajudar" [AS]. Não vou precisar que me mandem embora. Quando não estiver produtivo eu saio [JR]. "Cada voluntário deve sentir se faz ou não um bom serviço" [DS]. "A gente tenta dar sempre o nosso melhor". [FC]
B.2.1 Intenção de Permanência	"Enquanto puder continuo" [FC]. Assumi o compromisso, é para cumprir, a equipa conta com cada um de nós" [AF]. "A única coisa que me faria retirar temporariamente do voluntariado seria se tivesse um neto" [AC].

Ainda que não tenhamos feito uma contagem exaustiva das referências em cada categoria, resulta claro que algumas delas mostram predominância. É o caso das subcategorias 1.1, 1.2 e 1.3 (bata, cartão de identificação e símbolo “V”), referidas em todas as entrevistas. Encontrámos referência em pelo menos 10 das 14 entrevistas às subcategorias 2.2, 2.4, 2.5 (entrevista, formação e compromisso) e todas as subcategorias da categoria 4 (fatores emocionais). As subcategorias em que verificamos um menor número de referências (num máximo de 3 ocorrências) foram as 1.6 e 3.5 (espaços de reunião e boletim informativo). Estes resultados serão explorados mais detalhadamente no capítulo 4.

### 3.5.2. Boletim Informativo e Relatório de Atividades

O Boletim Informativo da AVHSJ foi referenciado nas diferentes entrevistas em dois contextos: como informação de que existe enquanto instrumento de comunicação da Associação (6 ocorrências) e para referir a participação na edição (4 ocorrências). A publicação é semestral e tem a colaboração de voluntários, elementos da Direção da AVHSJ, profissionais do Hospital e, pontualmente, de outros organismos, como é o caso da Federação Nacional de Voluntariado.

Como já referido, tivemos acesso às últimas três edições e desde logo nos pareceu de interesse analisar um pouco mais em detalhe o respetivo conteúdo. O Boletim tem o título de “O Voluntário do Hospital de S. João”. É uma publicação de formato A4, com cerca de 10 páginas e um aspeto gráfico cuidado, com paginação e estrutura clara que facilitam a leitura, e algumas fotos e imagens.

Uma primeira análise permitiu verificar que a publicação reúne três tipos de conteúdos: informativo, motivacional e de testemunho. Ainda que não se tenha feito uma análise exaustiva dos temas, torna-se evidente a tónica motivacional, em textos de reconhecimento do trabalho dos voluntários e de reflexão sobre os valores da instituição. Os testemunhos de voluntários são também uma forte componente em cada edição, abordando motivações, dificuldades, desenvolvimento pessoal e realização pelo trabalho efetuado.

Ao longo das páginas das três edições analisadas, encontramos pistas sobre o que é o perfil de voluntário desta Associação, nas palavras de dirigentes, voluntários e profissionais do Hospital. A tabela 6 reúne algumas citações retiradas dos artigos publicados.

Tabela 6: Extratos de Textos do Boletim Informativo

Extratos de textos do Boletim Informativo “O Voluntário do Hospital de S. João”	Autor	Edição
“(.. ) um trabalho organizado, responsável”, “alicerçados no desprendimento de si, na importância que reconhecem a cada outro (...)”	Professor Doutor Filipe de Almeida. Pediatra	Ed. 20, junho 2022, p.3
“Partilha, fraternidade, solidariedade caridade, humanismo, altruísmo, compromisso, dádiva, compaixão e tolerância, são o que nos distingue”	Carlos Pinto Ribeiro, Presidente da Direção Federação Nacional do Voluntariado em Saúde	idem, p.4
“A adoção de uma permanente atitude de escuta, de atenção, numa análise e num olhar para a realidade (...)”	Dr. João Pedro Brito	idem, p.7
“Sem imposições nem obrigações. Sem esperar agradecimento.”	Dalila Silva, voluntária	idem, p.7
“(.. ) vontade de fazer a diferença na vida dos outros. É chegar ao fim de cada turno cansado, mas de coração cheio e mesmo como dever cumprido questionar se fez tudo o que devia, sempre com vontade de ser mais e de dar mais”.	Ana Maria Costa, coordenadora de equipa de voluntariado da Urgência	idem, p.8
“dedicação(.. ) exercício de cidadania(.. ) relação de solidariedade”	José Carvalho, Presidente do Conselho Fiscal da AVHSJ	idem, p.8-9
“(.. ) atento às necessidades dos outros, (...) sensível aos problemas com que se deparam as pessoas doentes, seus familiares e acompanhantes, ou mesmo os profissionais de saúde no ambiente hospitalar”.	Ricardo Branco, voluntário estagiário	idem, p.10
“Nós temos um compromisso, sorrir sempre para que a coragem se renove e para que a tristeza se sinta consolada”.	Ana Lima Oliveira, coordenadora de voluntariado da Pediatria	idem, p. 11
“São figuras discretas (...), atentos aos pequenos detalhes, (...) dedicados na ajuda ao próximo (...) O suporte e a empatia são fulcrais.”	Professora Doutora Maria João Baptista Presidente do Conselho de Administração do Hospital S. João	Ed. 21, dezembro 2022, p.3
“profundidade de compromisso, (...) credibilidade, (...), proximidade, (...) entreaajuda”	Dalila Magalhães Silva	idem, p.4
“O contacto com a diversidade faz-nos estar preparados para qualquer tipo de desafios e isso permite-nos crescer enquanto pessoas e profissionais”.	Ana Tedim, voluntária	idem, p.8
“(.. ) grande família, que veste a camisola diariamente” “bagagem para a gestão de pequenos conflitos”, “a serenidade e a paz são a chave”.	Sandra Almendra, voluntária	idem, p.9
“resiliência, abnegação”, “recurso sempre presente e solícito, caridoso e fraterno”.	Dr. Carlos Pinto Ribeiro, Presidente da Federação Nacional de Voluntariado em Saúde	idem, p.10
“dignidade, amor e serenidade (...). Os voluntários são gestores de sentimentos (...) “revelam espírito de união”.	Marisa Reis, enfermeira	idem, p.11
“a todas as tarefas associam uma palavra carinhosa, um sorriso acolhedor e uma constante disponibilidade para tudo o que os restantes elementos da equipa lhes pedem”.	Dra. Cristina Marujo, diretora do Serviço da Urgência polivalente, Adultos do Hospital S. João	Ed 22, junho 2023, p.5
“valorizo muito a disponibilidade e prontidão com que nos brindam”.	Rolando Silva, auxiliar de ação médica	idem, p.6
“(.. ) muita responsabilidade e dedicação (...) demonstrar respeito, manter a confidencialidade, cumprir horários, ser flexível e principalmente participativo”.	Cátia Rodrigues, administrativa	idem, p.7
“É fundamental que o voluntário respeite as tarefas que lhe foram atribuídas, com o máximo de entrega e dedicação ao doente. O voluntário obriga-se a ser proativo(...) O profissionalismo é essencial. Ter um comportamento ético e respeitoso com os colegas voluntários, equipas de saúde e outros profissionais é crucial”.	Ana Lima Oliveira, coordenadora do Voluntariado de Pediatria	idem, p.8

Dos extratos apresentados, emerge um perfil de voluntário centrado em competências comportamentais como a orientação para o trabalho de equipa, o respeito pelo outro, a empatia, atenção aos detalhes e capacidade de escuta, discrição, respeito pelas regras e orientações recebidas, resiliência e capacidade de gerir situações de stress, bem como a proatividade e o sentido de responsabilidade.

Estas características são abordadas no processo de seleção (quer no formulário de candidatura, quer na entrevista) e reforçadas ao longo das formações de integração e no decurso do acompanhamento que é dado ao voluntário-estagiário.

Outro documento, o Relatório de Atividades de 2022, permite-nos ver um pouco das atividades da Associação para além da área de Voluntariado, atividades que por vezes são acompanhadas por alguns voluntários, mas nem sempre são suficientemente conhecidas por toda a equipa de voluntariado. Entre outras informações, esse documento refere que:

- os voluntários dedicaram mais de 24 mil horas às atividades desenvolvidas no pólo do Porto e no pólo de Valongo.
- Foram efetuados donativos pela Associação, em parceria com o Serviço de Ação Social do Centro Hospitalar Universitário S. João, como apoio social complementar ao doente em medicação, vestuário, calçado, produtos de higiene pessoal, ajudas técnicas, transportes, etc.
- Foram entregues donativos ao Centro Hospitalar Universitário de S. João em equipamentos para benefício dos profissionais de saúde e doentes. Nota: deste donativo são exemplos, referenciado no Boletim Informativo nº21, a entrega de um dinamómetro para a Oncogeriatría e equipamentos para a sala de emergência e a sala de espera da urgência da Pediatria, área que tivemos oportunidade de visitar.
- A Associação colaborou em projetos e eventos do Hospital, como o Dia Mundial do Doente, Dia dos Namorados, Dia da Mãe, Dia Mundial da Criança, Projeto “Horta Jovem”, Prémio “Novas Ideias S. João”, Dia Mundial da Segurança do Doente, Comemorações do 63º Aniversário do Hospital ofertas aos doentes internados na época de Natal e colaboração com o Serviço de Internamento da Psiquiatria na Ceia de Natal.

### 3.5.3. Cerimónia de Compromisso

O convite para participar da Cerimónia de Compromisso surgiu na sequência da entrevista com o Presidente da AVHSJ e constituiu uma oportunidade para consolidar algumas das informações obtidas e efetuar novos contactos (alguns dos quais vieram a resultar em calendarização de entrevistas).

A Cerimónia de Compromisso decorre no dia em que a AVHSJ celebra o seu aniversário (este ano, o 38º aniversário) e insere-se numa agenda (anexo 1) que começa com uma missa na capela do Hospital. Nem todos participam neste primeiro momento, há voluntários que ficaram responsáveis pela organização do evento no Auditório. Assistimos aos preparativos finais: a ordenação dos diplomas que serão entregues, a disposição das flores amarelas que simbolizam a equipa de voluntariado, a receção aos convidados (diretores de serviço do Hospital, o responsável pelo serviço de Humanização, representantes da Direção AVHSJ e da Federação Nacional de Voluntariado em Saúde (FNVS)). Pelas 10 horas da manhã, começam a chegar os voluntários ao espaço onde irá decorrer a cerimónia. As batas amarelas hoje, aqui, não significam serviço, antes traduzem o orgulho dos voluntários na Associação a que se afiliaram.

O discurso de abertura, pelo Presidente da Associação, Dr. Carlos Dias, abordou as atividades da AVSHJ, algumas das quais são quase desconhecidas da maioria dos voluntários (doações, projetos conjuntos com o Hospital...). Referiu o valor do trabalho do voluntário e enfatizou a importância de se cumprirem sempre as regras do Hospital, do corpo clínico e da AVHSJ.

Seguiram-se discursos do Presidente da FNVS, organismo de que a AVHSJ é o maior associado e de um médico em representação do Conselho de Administração da AVHSJ, que deixou dois desafios no ar: o repensar da atividade dos voluntários à escala de unidade local de saúde e o potencial benefício da utilização de plataformas digitais.

Deu-se então início à Cerimónia de Compromisso, 38 estagiários receberam o seu diploma, pin metálico, uma flor amarela e um documento (ver anexo II) que todos leram em voz alta em simultâneo, “Como Voluntário, comprometo-me (...)”. Este documento, dizem-me, será assinado posteriormente por cada novo voluntário e entregue no secretariado da AVHSJ. Seguiu-se a homenagem aos voluntários mais antigos, com entrega de diplomas e pins metálicos em forma de V, símbolo da Associação. Este ano, houve 16 voluntários a receber o pin de 10 anos de permanência, 5 que recebem o pin de 15 anos, 3 de 20 anos, 2 de 25 anos e 4 de 30 anos. É evidente o orgulho com que cada voluntário recebe o seu diploma e o símbolo metálico (pin) e é visível a forma calorosa como quem assiste aplaude cada momento.

Este dia de comemoração prosseguiu com um almoço que reuniu quase 100 pessoas. O ambiente é de festa, de conversa descontraída, mas fazem-se também referências ao que é ser voluntário “Faz-me bem”, “Gosto de ajudar”, “Quis retribuir”, “O nosso trabalho é importante, é a parte pessoal”, “Sinto-me útil”, “É importante a divulgação”, “Não basta querer ser voluntário, nem toda a gente nasce para isto”, são frases que ouvimos de diferentes voluntários, mais recentes ou mais seniores.

## 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

### 4.1. PERCURSO DO VOLUNTÁRIO

Com base na análise da documentação disponibilizada, nas entrevistas e na participação na Cerimónia de Compromisso, é possível traçar o percurso do voluntário na AVHSJ.

No *website* da Associação, [www.voluntariado-hsjoao.pt](http://www.voluntariado-hsjoao.pt), pode ler-se: “Atuamos com base num modelo de gestão que reconhece o Voluntário e o desenvolvimento do seu potencial no todo organizacional. Entendemos o Voluntariado como transformador do ambiente que o rodeia, através da sensibilização em torno dos temas transversais à sociedade civil.”

Para dar corpo a estas declarações, a AVHSJ implementou o seu programa de voluntariado considerando as diferentes etapas da colaboração do voluntário (admissão, orientação, acompanhamento e desvinculação) e integrando práticas de gestão como supervisão e motivação, formação, avaliação, reconhecimento, como representado na figura 3.

Figura 3: Etapas do Programa de Voluntariado



Fonte: [www.voluntariado-hsjoao.pt](http://www.voluntariado-hsjoao.pt)

Descrevemos em seguida as principais etapas referidas, antes de uma abordagem mais detalhada das práticas de integração que constituem o foco deste estudo.

A admissão de voluntários resulta de um processo estruturado que se inicia com o recrutamento, sustentado nas candidaturas espontâneas feitas através do website da Associação e em candidaturas que são angariadas por outros voluntários, que muitas vezes apresentam esta possibilidade a familiares

e amigos. A informação boca-a-boca parece ser a forma mais expressiva de divulgação das oportunidades de ser voluntário na AVHSJ. No secretariado, informam-nos que as candidaturas são recebidas ao longo de todo o ano (não há uma época específica para o recrutamento) e que são analisadas e direcionadas para as áreas que manifestam interesse em integrar novos voluntários, para suprir as suas necessidades de apoio aos serviços.

O formulário de candidatura inclui campos para recolha de informação sobre a motivação do candidato, as suas competências técnicas e comportamentais, os seus interesses e a disponibilidade de horários para a atividade voluntária.

A seleção é feita através de uma primeira triagem efetuada pelo Coordenador de Voluntariado, que identifica as candidaturas com mais indicadores de alinhamento face ao que é considerado o perfil do voluntário. De seguida, analisando os pedidos dos responsáveis de cada área de serviço do Hospital, recomenda para entrevista os candidatos que apresentam os requisitos adequados, em termos da motivação expressa no formulário e da disponibilidade horária indicada.

As entrevistas são conduzidas pelo Presidente da Direção da AVHSJ ou pelo seu Vice-Presidente, que é também o Coordenador do Serviço de Voluntariado. Seja qual for a área potencial de serviço, importa identificar pessoas orientadas para a ajuda ao outro e com uma forte motivação intrínseca, algo que Stukas et al. (2016) também referem como fundamental. Nesta fase, é dada particular relevância à motivação do candidato e às características pessoais, como por exemplo a sua capacidade de gerir situações de stress (importante nos vários serviços e imprescindível para a equipa de Urgência), ou a orientação para tarefas mais rotineiras e logísticas (como acontece no trabalho da equipa de Atrium & Consulta Externa). Esta primeira abordagem conduz à potencial alocação do candidato a determinada área.

Em simultâneo ou posteriormente, consoante as disponibilidades de agenda dos intervenientes, o candidato é também entrevistado pelo coordenador da equipa da área para a qual foi referenciado. Em linha com o que referem Davidhizar & Boven (1995), são dadas ao candidato informações sobre as atividades que podem ser-lhe atribuídas, as atitudes e comportamentos esperados e os recursos de que dispõe para fazer o seu trabalho. Se o candidato mantiver o seu interesse e for aceite após as fases de entrevista, é-lhe explicado o processo de integração (que implicará um ano de estágio, antes de obter o estatuto de Voluntário) e é convidado a apresentar-se para o serviço no dia e horário que for conjuntamente definido.

No primeiro dia de acolhimento, o agora estagiário tem oportunidade de conhecer as áreas por onde irá circular no decurso da sua atividade e é apresentado aos colegas de turno e ao coordenador de equipa, caso este não tenha participado da entrevista. É também apresentado ao voluntário sénior que será responsável pela sua formação prática, ao longo do 1º ano.

É de notar que, antes de 2020, desenvolvia-se também uma formação inicial com os novos estagiários, em pequenos grupos, antes de iniciarem as suas atividades, para apresentar as regras de serviço (da AVHSJ e do Hospital), a missão e valores da Associação e as diferentes áreas de intervenção. Esta formação (que chegou a ter algumas semanas de duração) foi interrompida por altura da pandemia e está a ser planeada para voltar ao calendário em breve, eventualmente ainda este ano. Atualmente, cada novo estagiário beneficia apenas da formação inicial prática, com acompanhamento individualizado por um voluntário mais experiente.

O voluntário experiente que acompanha a integração do novo elemento e o coordenador de equipa avaliam a evolução do estagiário ao longo do tempo, aferindo a sua atitude, pontualidade, cumprimento das tarefas e, se ambos considerarem que o desempenho foi o adequado, o estagiário é proposto para o “compromisso”. Nesta cerimónia, que descreveremos mais em detalhe adiante, formaliza-se a conclusão do estágio, com aproveitamento, e o novo voluntário recebe um diploma e o esperado símbolo metálico, o V de Voluntário da Associação, que passará a usar na sua bata. Posteriormente, o seu cartão de identificação é também substituído por um cartão de voluntário. Estas práticas e a atenção que é dada ao novo voluntário remetem-nos para as palavras de Watson (2005), quando refere que “construir uma cultura orientada para as pessoas é fundamental para o sucesso a longo prazo (p.623).

Questionamos alguns coordenadores sobre existirem ou não estagiários que não formalizam o compromisso. Foi-nos dito que são raros esses casos, ainda que tenha havido uma ou outra desistência em fase muito inicial do estágio, quando a pessoa não se adapta de todo ao serviço ou não vê cumpridas as expectativas que desenvolveu.

Neste enquadramento, foram-nos relatados 2 casos, um em que a real motivação do estagiário se revelou desviada do que é o propósito da equipa e outro em que o próprio contexto de trabalho (intervenção em meio hospitalar) levou a pessoa a reconsiderar a colaboração por não se sentir à altura da exigência.

Situações deste tipo podem ter por base a tendência que se tem para, ao assumir uma dada atividade, considerar mais os aspetos positivos do que os negativos, como encontramos em Chacon (2007), mas “com a passagem do tempo, os custos em termos de tempo, dinheiro, burnout, interação pessoal difícil, entre outros, torna-se evidente” (p.630).

Há também situações (foi-nos relatada uma ocorrência recente) em que o coordenador considera que o estagiário não mostra ainda desenvoltura e autonomia para ser reconhecido no Compromisso, ou revela alguma falta de assiduidade e pontualidade, o que leva o coordenador a propor o prolongamento do estágio, para que possa haver mais um tempo de acompanhamento próximo que facilite o desenvolvimento do voluntário e a aquisição da atitude adequada e de maior segurança na atuação. Por vezes, o coordenador considera que o estagiário está pronto para assumir o compromisso antes de completar o período de formação prática de um ano, e excepcionalmente permite-se que passe ao estatuto de voluntário (como aconteceu com uma das pessoas que entrevistamos). Já foi sugerido pela Direção um redimensionamento do estágio, mas de momento mantém-se regra de completar um período mínimo de um ano.

O voluntário continua a ser supervisionado ao longo do seu percurso de colaboração, é incluído em ações de formação sobre temas considerados relevantes para a sua atuação e passa por momentos de reconhecimento que assinalam a longevidade da sua colaboração, as cerimónias em que se reconhecem os voluntários com 10, 15, 20, 25 ou mesmo 30 anos de percurso.

A desvinculação, quando ocorre por limite de idade aceitável (70 anos) para o clausulado do seguro do voluntário, merece particular atenção por parte da direção da Associação e é geralmente sinalizada com uma mensagem institucional e até com uma referência na edição do Boletim do Voluntário.

#### 4.2. INTEGRAÇÃO DO VOLUNTÁRIO

As práticas de integração constituíram o foco deste trabalho, pelo que toda a informação reunida foi analisada e estruturada com vista a identificar que meios são utilizados, como se desenvolvem as diferentes fases do processo de integração e que impactos revelam na atuação do voluntário. As entrevistas que conduzimos visaram sobretudo obter informação sobre o que surge como importante para uma adequada integração do voluntário, na perspectiva deste, dos coordenadores e dos gestores do programa.

A análise de conteúdo dos registos de entrevista foi feita, fundamentalmente, codificando palavras-chave que nos conduziram a diferentes elementos que decidimos agrupar em duas dimensões macro (Fatores Organizacionais e Fatores Individuais), que foram então desdobradas em categorias e subcategorias (ver tabelas 4 e 5)

As subcategorias foram analisadas tendo em conta o nº de entrevistados que lhes fez referência (número de ocorrências) e a intensidade da importância que lhes foi atribuída (em esclarecimento pedido ao longo da entrevista). Analisaremos de seguida cada uma das dimensões, categorias e respetivas subcategorias.

#### 4.2.1. Fatores Organizacionais

##### 4.2.1.1. Elementos Tangíveis / Materiais

Dos dados recolhidos resulta que a bata amarela, o pin metálico e o cartão de voluntário ou estagiário que identificam a pessoa como estando a serviço da AVHSJ são considerados elementos importantes na integração dos voluntários, tanto na percepção dos próprios voluntários, como na dos coordenadores (também eles voluntários, de resto) e dos elementos da Direção que entrevistamos.

A bata surge como um elemento de grande importância, pelo sentido de unidade que cria e que reforça o orgulho de pertencer à equipa de voluntários. Também o pin metálico é tido como muito importante, por simbolizar a conquista do desafio do primeiro ano, a efetivação do Compromisso. Estes artefactos ajudam a veicular a cultura da organização, que “proporciona o quadro de referência a partir do qual os indivíduos e os grupos atribuem sentido às suas atividades e acontecimentos. Esse quadro constitui-se, assim, como uma base de legitimação para os seus comportamentos atuais e futuros” (Gomes, 2000, p. 113). Para os voluntários que cumprem 10, 15, 20 ou 25 anos e recebem um novo pin que regista esse número de anos, é motivo de orgulho (agora não pela integração) pelo reconhecimento da dedicação à causa do voluntariado, um reconhecimento da identidade cívica consolidada.

Já o cartão de identificação surge como importante mais pelo valor instrumental, já que é elemento imprescindível para que o voluntário possa circular nos serviços. Esta identificação parece tornar-se mais importante para o voluntário no momento em que troca o cartão de estagiário pelo de voluntário: neste contexto, para além do valor instrumental, traz consigo também o reconhecimento de uma fase já superada, a validação do estágio e o assumir do Compromisso.

#### 4.2.1.2. Processos e Atividades

Nesta categoria destaca-se a importância atribuída à Entrevista, à Formação, ao período de Estágio e ao momento do Compromisso. As práticas de integração identificadas traduzem, na categorização de Mosquera (2007) e Gomes et al. (2008), táticas de socialização formais, de índole coletiva (caso da formação em grupo) ou individual (como ocorre no estágio prático), sequenciais (ocorrem de acordo com determinado calendário) e variáveis (já que se acomodam ao tempo de aprendizagem do novo elemento (como ocorre com a cerimónia de compromisso).

Apesar de resultarem igualmente importantes, surgem, no entanto, motivos diferentes para a atribuição de importância a cada um desses elementos. A entrevista é referenciada como muito importante, porque permite uma clarificação de expectativas e um melhor alinhamento entre o que o voluntário pretende e aquilo que a instituição lhe pode oferecer, nomeadamente em termos de tarefas a desenvolver e horários a disponibilizar. Permite também ao entrevistador aferir se o candidato a voluntário entende e aceita os valores pelos quais a Associação se rege e se reúne indicadores comportamentais que permitam prever uma adequada integração na equipa. Ficou evidente também na resposta de alguns voluntários que o facto de ser entrevistado por um dirigente da Associação ou por um psicólogo ou coordenador confere ao processo de seleção um carácter de maior exigência e profissionalismo.

A formação é vista como fundamental (vários entrevistados referiram a formação inicial que antes era dada e que foi interrompida na altura da pandemia) para uma adequada integração para garantir ao voluntário /estagiário a informação e o conhecimento necessários para desempenhar bem o papel que lhe é atribuído. A formação contínua (principalmente a de carácter facultativo) que a instituição proporciona ao longo do percurso do voluntário é também referenciada, é vista como um benefício de desenvolvimento e enriquecimento pessoal (tanto mais que aborda uma diversidade de temas de interesse geral) e não considerada tão imprescindível, em termos de ajudar á integração, quanto a inicial. No entanto, é evidente a importância que assume, até pelo facto de reunir num mesmo espaço voluntários de diferentes serviços e que não interagem habitualmente devido aos diferentes horários que praticam. Recentemente (em setembro), a equipa de voluntariado foi convocada para uma formação que incluiu temáticas de liderança, formação e desenvolvimento, avaliação de desempenho e sobre o que é ser voluntário e as necessidades do voluntariado.

O período de estágio é referenciado como muito importante por duas ordens de razão: para o voluntário /estagiário é uma forma de aprender na prática, com o acompanhamento de um colega mais sênior e de ir desenvolvendo gradualmente as suas competências e autonomia.

Como referem Vecina et al. (2013), para fomentar a intenção de permanência e o empenhamento do voluntário, é fundamental que este veja a sua atividade como desafiante, interessante e gratificante e não como fonte de stress e exigências. Para os coordenadores, que acompanham de perto este período de aprendizagem e desenvolvimento, o estágio é importante para a consolidação da vontade do voluntário, para que se possa perceber se de facto ele assimilou o que é ser voluntário e se continua firme no propósito de integrar a equipa, mesmo depois de ter vivenciado algumas das dificuldades inerentes ao trabalho.

Em linha com o que aqui encontramos, verifica-se que as investigações sugerem globalmente que “boas táticas de socialização levam os indivíduos a compreender mais claramente o seu papel na organização, a empenharem-se mais no trabalho e na organização e denotarem menores intenções de abandoná-la” (Gomes et al. 2008, p.341).

O momento de Compromisso se, por um lado, pode assumir algum valor instrumental para a instituição, já que formaliza a integração do voluntário, para este, do que nos foi dado observar, assume um valor afetivo evidente, já que é o momento em que vê reconhecido o seu estatuto de voluntário e declara (publicamente, na Cerimónia) a sua ligação à causa. Gomes (2000) refere este tipo de evento como uma “cerimónia iniciática” ou “ritual de passagem”, acontecimentos que “marcam alterações no papel e no estatuto dos membros da organização” e que têm por objetivo “proporcionar a quem por eles passa sentimentos de pertença e facilitar a identificação com a organização” (p.103).

#### 4.2.1.3. Outros Eventos

Os passeios organizados e os convívios (almoço de aniversário da Associação, Magusto, festejos do S. João, Almoço de Natal) são referidos espontaneamente por vários voluntários que vêm esses eventos como formas de se integrarem, de fortalecer um espírito de equipa em contexto mais vasto, que ultrapassa a equipa mais restrita com que habitualmente desenvolvem a sua intervenção no serviço de voluntariado.

Estas situações são também enfatizadas como importantes por Caillouet et al. (2021), como meios privilegiados para permitir aos voluntários interação social, e ainda mais impactantes se incluem voluntários e outros profissionais que partilhem o mesmo contexto de trabalho.

Os protocolos de benefícios (como descontos em viagens e alojamentos, por exemplo, são menos referenciados, mas parecem constituir também elementos que fazem o voluntário sentir reconhecimento pelo contributo que dá à Associação.

#### 4.2.2. Fatores Individuais

Na recolha de testemunhos por via das entrevistas semiestruturadas, começou a emergir uma dimensão mais específica de dados, de índole mais pessoal, e genericamente categorizável em dois grupos que configuramos como Fatores Emocionais e Fatores Comportamentais. Cada uma dessas categorias foi depois subdividida, resultando num total de sete subcategorias, que a seguir se detalham.

- **Identidade Cívica e Identificação com os Valores da Organização:** Por várias vezes, diferentes entrevistados trouxeram referências à “vontade de ajudar”, “vontade de contribuir”, “vontade de retribuir” como motor que lhes trouxe o impulso para se disponibilizarem para ser voluntários, algo que Gilbert, Holdsworth & Kyle (2017) também abordam, ao referir que o voluntariado é muitas vezes exercido por indivíduos que de alguma forma se identificam com aqueles que vão beneficiar do seu trabalho. Essa espécie de “identidade cívica”, aliada à identificação com os valores da Associação e a sua missão de humanização de serviços surgiu com evidente destaque ao longo das entrevistas que realizamos na AVHSJ.
- **Ligação afetiva e sentido de pertença:** Na atitude dos voluntários que entrevistamos, no seu discurso e no entusiasmo e respeito com que falam da organização fica patente a ligação afetiva que os une à AVHSJ e o sentido de pertença a uma equipa e uma instituição. Estes sentimentos foram também visíveis nos voluntários com quem informalmente tivemos oportunidade de conversar por altura do evento de Comemoração de Aniversário e Cerimónia de Compromisso. É transversal a importância que atribuem ao “todo”, à “equipa”, uma atitude na qual o contributo individual é visto como o contributo “dos voluntários”, como se a individualidade se diluísse para criar uma força maior e mais coesa de intervenção e de representação do Hospital e da Associação de Voluntários.
- **Os sentimentos expressos (identidade cívica, identificação com os valores da organização, ligação afetiva e sentido de pertença) surgiram no discurso dos entrevistados em conjunto com referências a aspetos comportamentais relacionados com o empenhamento organizacional, o desempenho e a intenção de permanência.** Em linha com os estudos que encontramos na literatura, torna-se evidente a preponderância do empenhamento afetivo, a vontade de desenvolver um trabalho de qualidade e o compromisso com a organização que leva o voluntário a manter a sua colaboração.

### 4.2.3. Importância Percebida

As categorias e subcategorias que elencamos na tabela de fatores organizacionais refletem as práticas de acolhimento e integração da AVHSJ. Tal como referido no início deste trabalho, a recolha de informação teve também por objetivo identificar a importância percebida que cada voluntário tem dessas mesmas práticas. A tabela 7 reflete essa percepção de importância. Sem que se pretenda uma apurada análise quantitativa, contabilizamos as referências a cada um desses elementos e assinalamos a ênfase com que foi abordado.

Tabela 7: Percepção de Importância dos Fatores Organizacionais Identificados

Importância percebida (medida pelo número de ocorrências e intensidade)				
Referenciação nas entrevistas	Alta (referenciação em todas as entrevistas)	Sólida (referenciação em pelo menos 10 entrevistas)	Evidente (referenciada em 4 a 9 entrevistas)	Menos evidente (referenciada em 3 ou menos entrevistas)
Muito importante	Bata; Pin metálico.	Entrevista; Formação; Estágio; Compromisso;	Estruturação da hierarquia (proximidade); Estágio de medicina;	
Importante	Cartão;	Consolidação de identidade cívica; identificação com valores; sentido de pertença; ligação emocional	Eventos (almoço, passeios); Formulário de inscrição; Boletim informativo. Protocolos (benefícios para os voluntários)	Participação no Boletim Informativo; Dar formação; Espaços de reunião;

Verifica-se que, genericamente, todas as práticas elencadas são vistas como importantes, ainda que algumas se destaquem, quer pela frequência de referenciação quer pelo grau de importância em cada referência: é o caso da bata e do pin, símbolos de pertença à equipa e dos processos de entrevista, formação, estágio e compromisso, que representam as etapas de início e continuidade da vinculação do voluntário.

Menos referenciadas e de importância menos evidenciada são os elementos mais instrumentais (como espaços de reunião ou o formulário de inscrição, por exemplo) ou os eventos, já que mais esporádicos e a ocorrer fora do calendário de serviço. Neste quadro de referenciação e importância com menor expressividade encontramos também o boletim informativo e a participação em artigos (que nos foram referidos por quem teve oportunidade de participar) e o contributo como formador (aqui também, apenas referido por quem teve oportunidade de dar formação). Em nosso entender, estes itens apenas têm uma classificação relativa mais baixa devido à abrangência mais restrita que ainda os caracteriza, já que a divulgação do Boletim não é particularmente alargada e a oportunidade de colaborar como formador impacta um número restrito de voluntários.

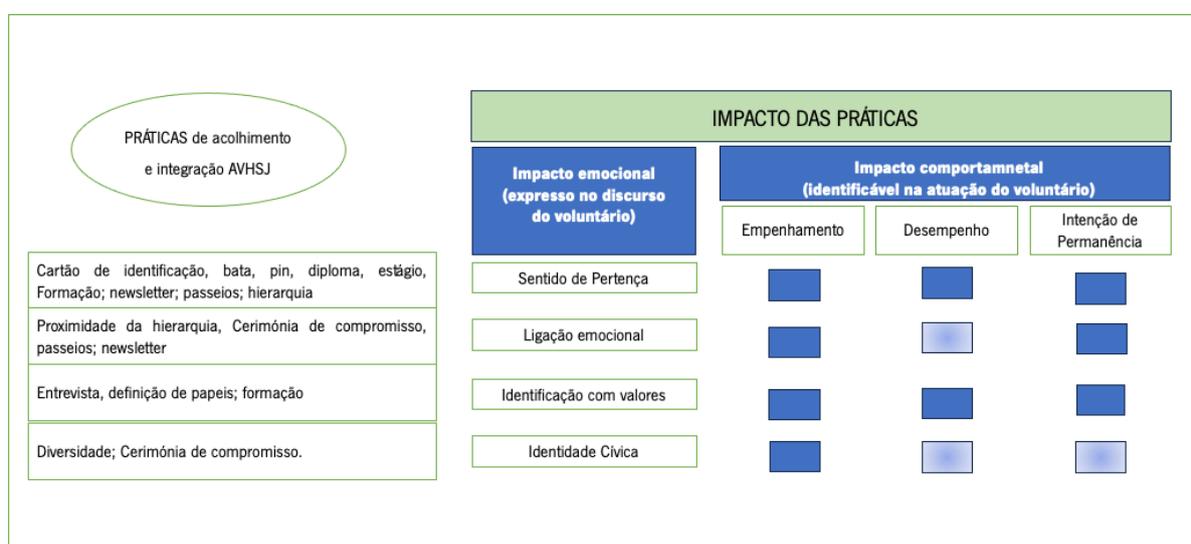
### 4.3. IMPACTO DAS PRÁTICAS DE INTEGRAÇÃO

A nossa terceira questão de investigação indagava sobre os impactos que as práticas de integração têm nos voluntários e as respostas foram encontradas na categorização que designamos por Fatores Individuais. Tais fatores, porém, refletem-se necessariamente na vivência da experiência de voluntariado e, como tal, têm impacto também na própria organização, pelo que decidimos abordar também esse impacto.

Para simplificação da análise, consideramos apenas três variáveis organizacionais (empenhamento, desempenho e intenção de permanência), que, em nosso entender e no respaldo da literatura consultada, são influenciadas pelos fatores individuais que abordamos na análise de entrevistas.

Ainda que o propósito deste trabalho não tenha qualquer estabelecimento de causalidade, pareceu-nos de interesse incluir um quadro de análise que sintetiza os impactos que nos surgem como mais evidentes na organização em estudo. A figura 4 sintetiza essa análise.

Figura 4: Práticas de Integração – Impactos



#### 4.3.1. Impacto Emocional

Os dados recolhidos sugerem os elementos de identificação (cartão, bata, pin), a atribuição de diploma, a realização e estágio, a formação, a newsletter, os passeios e convívios e a proximidade da hierarquia constituem as práticas que mais contribuem para a criação de um sentido de pertença que se traduz em empenhamento do voluntário, qualidade de desempenho e intenção de permanência.

A ligação emocional surge com mais evidência nas referências à proximidade da hierarquia e à cerimónia de compromisso, que é vista como um momento de reconhecimento. Os passeios e convívios e o Boletim são também elementos que se mostram importantes na criação dessa ligação.

A entrevista de seleção surgiu-nos como um importante elemento para aferir a identificação do voluntário com os valores da instituição, quer do lado desta, quer do lado do voluntário que assim pode tomar uma decisão mais informada e mais consistente sobre a pertinência de integrar-se na organização. A definição de papéis e responsabilidades, a par da formação para a intervenção esperada, reforçam, em nosso entender, essa identificação com os valores da AVHSJ.

A diversidade de elementos aceites na equipa de voluntários, em termos de faixa etária, nível escolar ou académico, percurso profissional, e a cerimónia de compromisso que celebram em conjunto surgem como contributos que reforçam a identidade cívica do voluntário, unidos numa causa comum.

#### 4.3.2. Impacto Comportamental

O conjunto de práticas referidas e o respetivo impacto emocional que estas têm no voluntário, têm também efeito nos aspectos comportamentais que podemos observar contribuindo, em nosso entender, para o empenhamento, a qualidade do desempenho e a intenção de permanência.

O sentido de pertença e a identificação com os valores da organização surgem como elementos preponderantes em termos de impacto em cada uma dessas áreas.

A ligação emocional é também importante no efeito que tem no empenhamento e na intenção de permanência; no que se refere á qualidade do desempenho, uma vinculação afetiva mais forte aos pacientes poderá condicionar a relativização necessária a uma adequada intervenção. Quanto à identidade cívica, encontramos o impacto mais evidente no empenhamento.

## 5. CONCLUSÃO

### 5.1. CONCLUSÕES DO ESTUDO

Assumida a importância crescente do Voluntariado em Portugal e a ênfase da Comunidade Europeia em definir metas desafiantes para esta área (Centre for European Volunteerism, 2021), entendemos pertinente fazer deste tema o foco do trabalho final para a obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos, pela Universidade do Minho.

Ao procurar um potencial paralelismo entre as práticas de Gestão de Recursos Humanos em contexto empresarial e as práticas aplicadas em organizações de voluntariado, deparamo-nos com poucos trabalhos de investigação nesta área, nomeadamente referentes à realidade nacional. Surgiu assim a ideia de desenvolver um estudo no âmbito desta temática, e decidimos focar a nossa atenção nas práticas relacionadas com o acolhimento e integração de novos voluntários, já que a prática profissional nos sugere ser esta uma fase de impacto na criação do sentido de pertença, ligação emocional, empenhamento e intenção de permanência dos novos elementos.

Encontramos no panorama nacional uma organização com um percurso já longo na área do voluntariado em saúde, referenciada socialmente pelas práticas de seleção e integração dos seus voluntários, com um serviço de visibilidade considerável e uma idoneidade reconhecida no mundo do Voluntariado: a Associação Voluntariado Hospital de S. João (AVHSJ).

Tomar a AVHSJ como unidade de estudo revelou-se um projeto enriquecedor e acreditamos que as informações recolhidas poderão servir como ponto de partida para a análise de outras instituições, não com o intuito de generalizar as práticas estudadas, mas sim reforçar a ideia de que é fundamental que tais práticas sejam ajustadas à realidade de cada organização, coerentes entre si e alinhadas com os valores e princípios de cada instituição.

O estudo efetuado permitiu elencar as principais práticas e ferramentas em que a AVHSJ sustenta o seu processo de acolhimento e integração, a forma como esse processo se desenvolve e a importância percebida de cada um dos seus componentes. Dos elementos estudados como componentes do processo de integração, entendemos destacar como fundamentais os seguintes:

- A recolha de informação por meio de formulário de candidatura e entrevista de seleção, pela análise prévia de motivações, valores e atitudes que estas ferramentas permitem, ajudando assim ao alinhamento com os valores e expectativas dos candidatos e da instituição. Tal como no meio empresarial, também aqui, numa organização de voluntariado, se mostra imprescindível o investimento em práticas consistentes de recrutamento e seleção. De um modo formal ou mais intuitivo, é importante que se tenha em mente o perfil de competências desejado, e que se conduza a entrevista de seleção de forma a que resulte em indicadores que permitam aferir a probabilidade de um adequado alinhamento entre as expectativas do candidato e as necessidades da organização. (Hager & Renfro, 2020).

- A utilização de artefactos com conotação simbólica, pelo sentido de pertença e espírito de grupo que ajudam a criar. No caso da AVHSJ, o fardamento específico, com a simbologia da cor amarela, o cartão de identificação (como estagiário e como voluntário), desde o início da prestação de serviço e sempre que o voluntário está em funções, eram motivo de orgulho e tinham um papel importante na ligação dos voluntários à organização. O símbolo metálico, em forma de V de Voluntário que é atribuído após a Cerimónia de Compromisso reforça este sentido de pertença, para além de representar o reconhecimento público da contribuição do voluntário.
- A proximidade da hierarquia, na figura do coordenador, pela ligação emocional que cria desde os primeiros momentos de integração e pelo reforço que a sua atuação acaba por criar quanto à assimilação dos valores da instituição, potenciando assim que o voluntário adote os comportamentos e atitudes consentâneos. Esta constatação é congruente com estudos que mostram a importância de uma adequada e positiva relação com o supervisor (Vandenberghe et al., 2004, Aboramadan, 2020), como fator que potencia o empenhamento organizacional e o bom desempenho. O suporte dado pelo supervisor tem impacto na satisfação do voluntário, o que se reflete também na intenção de permanência (Kragt & Holtrop, 2020).
- A existência de um período de preparação preliminar (que na AVHSJ toma a forma de estágio prático), acompanhado em proximidade (pelo coordenador ou outro voluntário experiente), pela confiança que ajuda o voluntário a desenvolver na sua intervenção enquanto amadurece a sua intenção de permanência e pela possibilidade que dá à instituição de aferir a evolução e corrigir atempadamente qualquer disfunção identificada. A importância do acompanhamento inicial no âmbito da atividade prática está também documentada na literatura, (Dunn & Jasinski, 2009).
- A formação contínua que, ainda que algo esporádica e em diversos casos não obrigatória, é apreciada pela preparação cuidada e pela qualidade dos conteúdos e é vista como uma forma de desenvolvimento de competências e valorizada pelos formandos como enriquecimento pessoal. Outro elemento importante é o facto de algumas das formações serem dadas conjuntamente a voluntários e pessoal das equipas clínicas, sinalizando assim a importância de todos agirem em conjunto pela causa comum, a humanização dos serviços. Globalmente, reafirma-se a importância da formação para um bom enquadramento do voluntário nas suas funções e para que se sinta mais autónomo e competente (Watson, 1993; Fernandes & Matos, 2023).

- A existência de rituais que reconhecem a identidade e o valor do voluntário e reforçam a sua ligação à organização. Na AVHSJ, a Cerimónia de Compromisso assinala a consolidação da a consolidação da identificação com os valores da organização e a confirmação da intenção de permanência. Esta cerimónia é vista pelos voluntários como um momento de reconhecimento, um evento que valoriza a contribuição da equipa de voluntários para o desempenho da AVHSJ e para o Hospital. A participação ativa (em discursos ou intervenção na entrega de diplomas) de profissionais do quadro clínico do Hospital, incluindo Diretores de Serviço das áreas que integram voluntários é motivo de gratificação para as equipas de voluntariado.
- Os momentos de celebração como o aniversário da instituição e a comemoração de dias festivos específicos, pela oportunidade que trazem aos elementos da Associação (voluntários em serviço e órgãos dirigentes) de se conhecerem mutuamente e socializarem em ambiente de descontração. Promover eventos que fomentem o convívio e a interação, seja em situações formais ou informais, contribui para a coesão do grupo e potencia o sentimento de pertença. (Traeger, Haski-Leventhal & Alfes, 2021).

Apesar da análise aqui efetuada, com uma inevitável compartimentalização de conceitos e suas interrelações, entendemos que, como referido por Almeida & Pinto (1975, p.158), “a explicação causal (de objetos de conhecimento construídos pelas ciências sociais) traduzir-se-á antes no enunciado de uma pluralidade de condições determinantes, cuja verificação simultânea confere um certo grau de probabilidade à ocorrência de certos resultados”.

Assim, os impactos das práticas que analisamos (algumas das quais encontramos referenciadas em Lorenz & Daniels-Felix (2017) resultam também da sua utilização conjunta, mais do que da soma dos efeitos isolados de cada uma. Por exemplo, a cerimónia de compromisso ganha força com a circunstância de todos os participantes voluntários (quer os homenageados quer os que apenas assistem) se encontrarem devidamente fardados, com o simbolismo da cor amarela das batas a repetir-se na decoração da sala e nos ramos de flores entregues aos participantes que afirmam compromisso.

O que obtivemos com este estudo deve ser olhado como uma abordagem exploratória das práticas de acolhimento e integração na instituição estudada, com o objetivo de alargar o conhecimento sobre os diferentes modos de fazer e os seus potenciais impactos, bem como sensibilizar para a sua importância, de forma a que se possam retirar lições que venham a abrir caminhos para maximizar a eficiência e eficácia dos modelos de integração utilizados nas instituições de voluntariado.

Um estudo recente, apresentado como Dissertação de Mestrado na Universidade do Minho (Ribeiro, 2022) e dedicado à retenção dos voluntários, apontava já para a pertinência de estudos que conjugassem “a componente operacional e relacional das práticas organizacionais da gestão de voluntários, procurando compreender, especificamente, que atitudes e cuidados são especialmente valorizados pelos voluntários (...)” (p.44).

É nossa expectativa que o presente trabalho possa contribuir para aumentar essa compreensão.

## 5.2. LIMITAÇÕES

Um estudo de caso encerra na sua própria natureza algumas condicionantes quanto à possibilidade de generalizar conclusões (Almeida & Pinto, 1975). Sabemos que a análise feita tem enquadramento na instituição em que decorreu, e consideramos que as práticas identificadas podem constituir uma referência de interesse e um ponto de partida para outras instituições poderem refletir sobre os seus próprios processos, mas haverá que ter em conta que outros contextos (mesmo dentro deste mesmo universo do voluntariado em saúde) poderão mostrar realidades muito diversas, tornando necessário equacionar distintas variáveis.

Outra limitação que podemos encontrar neste estudo advém da decisão de enveredar por uma abordagem qualitativa: as dimensões, categorias e subcategorias apresentadas na análise das entrevistas apresentam naturezas diferentes de que são exemplo evidente a sua tangibilidade ou intangibilidade. Os elementos de natureza tangível são mais fáceis de estudar, de definir e, se aplicável, de replicar com as devidas adaptações a outras organizações. Já os de natureza intangível envolvem complexidades que ultrapassam as breves definições pelas quais nos guiamos e apresentam intrincadas relações entre si e têm impactos em diferentes variáveis organizacionais que aqui não analisamos exaustivamente.

Pensamos ser também pertinente assinalar que as práticas analisadas acabam por ser percebidas pelos participantes no estudo como formas de apoio organizacional (variável que não abordamos no estudo), algo de inegável impacto no fortalecimento da intenção de permanência do voluntário.

### 5.3. POTENCIAIS INVESTIGAÇÕES FUTURAS

Na senda da procura de conhecimento que ajude ao desenvolvimento e implementação de processos robustos de gestão de voluntários, vários caminhos podem revelar-se de interesse para futuras investigações, como por exemplo:

- Estudar outros casos de organizações de voluntariado em Portugal de forma a aumentar o corpo de conhecimento sobre a realidade nacional poderá ajudar a ter uma ideia mais precisa quanto aos desafios de GRH que se colocam nestas instituições e a identificar formas de parceria entre a academia, as empresas e as organizações de voluntariado para responder a esses desafios.
- Estudos focados nos gestores de voluntariado, que permitam elencar as principais dificuldades que encontram na sua atividade, diagnosticar situações e delinear planos de implementação de práticas conducentes a um melhor desempenho.
- Conduzir um estudo quantitativo alargado, envolvendo várias instituições de voluntariado, de forma a identificar as práticas utilizadas na integração de voluntários e avaliar essas práticas quanto ao seu impacto.

### 5.4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Estudar as práticas de integração de voluntários da Associação Voluntariado Hospital de S. João foi um percurso de descoberta e intensa aprendizagem. Conhecer os voluntários, a sua entrega à causa que abraçaram e o brio e profissionalismo com que desenvolvem a sua atividade foi algo muito gratificante e inspirador. Constatar o respeito e a admiração com que falam da AVHSJ reflete o trabalho consistente que a Associação faz na gestão dos seus voluntários e na orientação das atividades que respondem aos princípios e às necessidades do centro hospitalar em que se insere.

O voluntariado é uma área em que as práticas de Gestão de Recursos Humanos podem dar um contributo de valor. No nosso país existe uma miríade de instituições, de maior ou menor dimensão, onde por vezes escasseiam conhecimentos sobre práticas de GRH sólidas e comprovadas. A atenção que a Academia possa dar a esta área poderá ajudar a dotar as organizações de voluntariado de ferramentas de gestão que ajudem quem gere as equipas a tornar mais consistente a sua atuação, potenciando também dessa forma a força da intervenção das pessoas que tão generosamente se colocam a serviço das comunidades, os voluntários.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aboramadan, M., Dahleez, K. (2020). Leadership styles and employees' work outcomes in nonprofit organizations: the role of work engagement. *Journal of Management Development*, 39 (7/8), 869-893.
- Aktar, A. & Pangil, F. (2017). The relationship between employee engagement, HRM practices and perceived organizational support: evidence from banking employees, *International Journal of Human Resource Studies*, 7 (3), 1-22.
- Almeida, J.F. & Pinto, J.M. (1975). *A Investigação nas Ciências Sociais*. Lisboa: Editorial Presença.
- Armstrong, M. (2001). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page.
- Assembleia da República (1998). *Lei n.º 71/98, de 3 de Novembro – Bases do Enquadramento Jurídico do Voluntariado*, Diário da República, Série I-A (nº 254 de 1998-11-03), 5694-5696, disponível em [https://www.igf.gov.pt/leggeraldocs/LEI\\_071\\_98.htm](https://www.igf.gov.pt/leggeraldocs/LEI_071_98.htm)
- Bardin, L. (1991). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70
- Boz, I. & Palaz, S. (2007). Factors influencing the motivation of Turkey's Community Volunteers, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 36 (4), 643-661.
- Brudney, J. L. & Meijis, L. (2014). Models of Volunteer Management: Professional Volunteer Management in Social Work, *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 38 (3), 297-309.
- Budri, E., Otter T., Tedsen, D. & Truong, S. (2021). *Analysis of the Volunteer Onboarding Experience at the Australian Red Cross Victoria Emergency Services*.
- Cable, D. M., Gino, F. & Staats, B. R. (2013). Reinventing Employee Onboarding, *MITSloan Management Review*, 54 (3), 23-29.
- Caillouet, O., Williams, J., Atwood, S. & Bengé, M. (2021). Fundamentals of Volunteer Orientation. Disponível em <https://edis.ifas.ufl.edu>
- Carpenter, (2021). Improving Volunteer Retention with Nonprofit Organizations Through Implementing Onboarding Training. Disponível em [https://digitalcommons.gardner-webb.edu/education\\_projects/](https://digitalcommons.gardner-webb.edu/education_projects/)
- Carvalho, A. & Sampaio, M. (2017). Volunteer management beyond prescribed best practices: a case study of Portuguese non-profits, *Personnel Review*, 46 (2), 410-428.
- Centre for European Volunteering (2021). *Blueprint for European Volunteering 2030*, disponível em <https://www.europeanvolunteercentre.org/bev2030>
- Chacón, F. Vecina, M.L & Dávila, M.C (2007). The Three-Stage Model of Volunteers' Duration of Service, Social Behavior and Personality, 35 (5), 627-642.

Chew, J., & Chan, C. (2014). Human Resource Practices, Organizational Commitment and Intention to Stay, *International Journal of Manpower*.

COMISSÃO EUROPEIA (2010). *Decisão do Conselho Europeu de 27 de novembro de 2009 relativa ao ano europeu das atividades de voluntariado que promovam uma cidadania ativa*.

Cunha, M., Rego, A. & Cunha, R. (2006). *Organizações Positivas*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Cunha, M., Rego, A. & Cunha, R., Cabral-Cardoso, C. (2003). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: RH Editora.

Davidhizar, R. & Boven, M. (1995). Recruitment and Orientation of Older Volunteers in Extended Care, *Nursing Management*, 26 (12), 42-44.

Dunn, S. & Jasinski, D. (2009). The Role of New Orientation Programs, *Journal of Employment Counselling*, 46, 115-127.

Fernandes, A. & Reis Mourão, P. (2012). Para uma abordagem institucionalista do voluntariado – o caso do voluntário da Cruz Vermelha portuguesa. *Revista de Ciências Administrativas y Sociales*, 22 (43), 45-54.

Fernandes, T. & Matos, M. A. (2023). Towards a better understanding of volunteer engagement: self-determined motivations, self-expression needs and co-creation outcomes, *Journal of Service Theory and Practice*, 33 (7), 1-27.

Ferreira, M.R., Proença, T. & Proença, J.R. (2012). Motivation among hospital volunteers: an empirical analysis in Portugal.

Disponível em [https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/1846/5/ART\\_MarisaFerreira\\_2012.pdf](https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/1846/5/ART_MarisaFerreira_2012.pdf)

Flick, U. (2005). *Métodos Qualitativos na Investigação Científica*. Lisboa: Monitor.

Gilbert, G., Holdsworth, S. & Kyle, L. (2017). A Literature Review and Development of a Theoretical Modelo for Understanding Commitment Experienced by Volunteers Over the Life of a Project. *Voluntas*, 28, 1-25.

Gomes, D. (2000). *Cultura Organizacional: Comunicação e Identidade*. Coimbra: Quinteto Editora

Gomes, J., Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Edições Sílabo.

Gratton, L. (2003). *Estratégia Viva*. Porto: Ambar.

Hager, M. A. & Renfro, K. T. (2020). Volunteer management and the psychological contract, *The Routledge Companion to Nonprofit Management*, cap.19, 278-390.

Haski-Leventhal, D. & Bargal, D. (2008). The volunteer stages and transitions model: Organizational socialization of volunteers, *Human Relations*, 61 (1), 67-102.

Hidalgo, M. C. & Moreno, P. (2009). Organizational Socialization of Volunteers: The Effect on their Intention to Remain, *Journal of Community Psychology*, 37 (5), 594-601.

INE (2019). *Inquérito ao Trabalho Voluntário 2018. Destaque*. Lisboa: INE.

Klein, H. J., Polin, B. & Sutton, K. L. (2015). Specific Onboarding Practices for the Socialization of New Employees, *International Journal of Selection and Assessment*, 23 (3), 263-283.

Knepper, H. D'Agostino, M. J. & Levine, H. (2015). Volunteer Management Practices during Challenging Economic Times, *Journal of Public Management & Social Policy*, 20(2), 211-230.

Disponível em: <https://digitalscholarship.tsu.edu/jpmisp/vol20/iss2/7>

Kragt, D. & Holtrop, D. (2020), Volunteering Research in Australia: A narrative review, *Australian Journal of Psychology*, 71 (4), 342-360.

Kulik, L (2021). Multifaceted volunteering: the volunteering experience in the first wave of the Covid-19 pandemic in light of volunteering styles, *Analysis of Social Issues and Public Policy*, 21, 1222-1242.

Livi, S., de Cristofaro, V., Theodorou, A., Rullo, M. Piccioli, V & Pozzi, M. (2019). When motivation is not enough: Effects of prosociality and organizational socialization in volunteer's intention to continue volunteering, *J Community Applied Social Psychology*, 30, 249-261.

Lopez-Cabrera, R. Arenas, A., Medina, F. J., Euwema, M. & Munduate, L. (2020). Inside 'Pandora's Box' of Solidarity: Conflicts between Paid Staff and Volunteers in the Non-profit Sector, *Frontiers in Psychology*, 11, 556, 1-17.

Lorens, G.M. & Daniels-Felix, D.K. (2017). Hospital Volunteerism as human resource solution: motivation for both volunteers and the public health sector. *SA Journal of Human Resources Management*, 15(2).

Disponível em <https://www.researchgate.net/publication/319128948>

Manzoor, M. & Nacem, H. (2011). Relationship of Organizations Socialization with Organizational Commitment and Turnover Intention: Moderating role of perceived organizational support, *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3 (8), 515-529.

Marta, E., Manzi, C., Pozzi, M., & Vignoles, V. (2014). Identity and the theory of planned behavior: Predicting maintenance of volunteering after three years, *The Journal of Social Psychology*, 154(3), 198-207.

Marzana, D., Marta, E., Pozzi, M. (2012). Young Adults and Civic Behavior: The Psychological Variables Determining It, *Journal of Prevention and Intervention Community*, 40 (1), 49-69.

Mellow, M. (2007). Hospital Volunteers and Carework, *Canadian Review of Sociology & Anthropology*, 44 (4), 451-467.

Mitchell, T. R. & Larson, J. R. (1987). *People in Organizations – an Introduction to Organizational Behavior*. McGraw-Hill International Editions.

- Moniz, A. & Araújo, T. (2008). Voluntariado hospitalar: um estudo sobre a perceção dos profissionais de saúde. *Estudos de Psicologia*, 13 (2), 149-156.
- Mosquera, P (2007). Integração e Acolhimento in Caetano, A. & Vala, J. (org.). *Gestão de Recursos Humanos – Contextos, Processos e Técnicas*, cap.X, 301-324. Lisboa: RH Editora.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B. & Wright, P. M. (2006). *Human Resources Management – Gaining a Competitive Advantage*, McGraw-Hill International Editions.
- Nogueira-Martins, M., Berusa, A. & Siqueira, S. (2010). Humanização e Voluntariado: estudo qualitativo em hospitais públicos, *Revista Saúde Pública*, 44 (5), 942-949.
- Prince, W. & Piatak, J. (2022). By the Volunteer, For the Volunteer: perspectives of Management Across Levels of Satisfaction, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 1-19.
- Rego, R., Zózimo, J. & Correia, M. J. (2017). Voluntariado em Portugal – do trabalho invisível à validação de competências, *Sociologia, Problemas e Práticas*, 83, 75-97.
- Ribeiro, N. (2022). *O Impacto da Perceção de Apoio Organizacional na Retenção dos Voluntários em Organizações sem Fins Lucrativos Portuguesas*, Dissertação de Mestrado, Universidade do Minho.
- von Schnurbein, G., Hollenstein, E., Arnold, N. & Liberatore, F. (2023) Together yet apart: remedies for tensions between volunteers and health care professionals in inter-professional collaboration, *Voluntas*, 34, 473-485.
- Sekiou, L., Blondin, L., Fabi, B., Bayad, M., Peretti, JM., Alis, D., Chevalier, F. (2009). *Gestão dos Recursos Humanos*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Stiles, W.B. (2009). Que Requiere un Estudio de Caso para ser Investigacion Científica?, *Subjetividad Y Proceso Cognitivos*, 13 (2), 215-223.
- Studer, S. & von Schnurbein, G. (2013). Organizational Factors Affecting Volunteers: A Literature Review on Volunteer Coordination, *Voluntas*, 24, 403-440.
- Stukas, A. A., Snyder, M. & Clary, E. G. (2016). Understanding and Encouraging Volunteerism and Community Involvement, *The Journal of Social Psychology*, 156, 243-255.
- Traeger, C., Haski-Leventhal, D. & Alfes, K. (2021). Extending organizational socialization theory: Empirical evidence from volunteer work for refugees in France and Australia, *Human Relations*, 75 (1), 1140-1166.
- Vandenbergh, C., Stinglhamber, F. & Bentein, K. (2004). Affective commitment to the organization, supervisor and work group: Antecedents and outcomes, *Journal of Vocational Behavior*, 64, 47-71.
- Vaz, E. & Meirinho, V. (2010). A Gestão de Pessoas nas Organizações sem fins lucrativos: estudo piloto nos concelhos de Póvoa de Varzim e Vila do Conde, *Recursos Humanos: das teorias às boas práticas – os artigos de investigação e intervenção*, Editorial Novembro.

Vecina, M.L., Chacón, F., Marzana, D. & Marta. E. (2013). Volunteer Engagement and Organizational Commitment in nonprofit organizations: what makes volunteers remain within organizations and feel happy? *Journal of Community Psychology*, 42 (3), 291-302.

Vilelas, J. (2009). *Investigação – O Processo de Criação do Conhecimento*. Lisboa: Edições Sílabo.

Watson, E. (1993). How effective is your training of Volunteers? *The Journal of Volunteer Administration* (Fall/Winter 1993-1994).

Watson, M. & Abzug, R. (2005) Finding the Ones You Want, Keeping the Ones You Find, in Herman, R.D. & Associates, *The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management*. USA: Jossey-Bass.

Wilson, J. (2000). Volunteering. *Annual Review Sociol.* 26:215-240.

# APÊNDICE

Guião de Entrevista (para voluntários e coordenadores)

## **1. Caracterização**

- Nome
- Idade
- Formação Académica
- Profissão
- Profissional no ativo / Reformado
  
- Antiguidade na AVHSJ / Ano de início
- Serviços / Áreas
- Função

## **2. Percurso no Voluntariado; Práticas da Organização**

- O que o levou a ser voluntário? Pode falar-me um pouco da sua experiência na AVHSJ?
- Como foi o seu período inicial de integração?
- O que é que esses momentos lhe trouxeram?
- O que considera mais importante para uma adequada integração dos novos voluntários?

## **3. O que ganha em ser voluntário?**

## ANEXO I

### Agenda da Comemoração do 38º Aniversário da AVHSJ

**Como Voluntário, comprometo-me:**

---

Ser assíduo e pontual.

---

Ser consciente no cumprimento dos deveres.

---

Conhecer e respeitar as normas e as regras da Associação e, deste Centro Hospitalar.

---

Aceitar com respeito as orientações superiores da Associação.

---

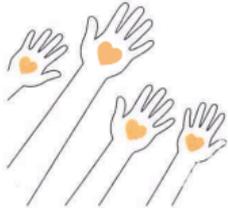
Conduzir-me com dignidade, respeito e simpatia com os utentes, familiares e profissionais de saúde.

---

Considerar confidencial qualquer informação direta ou indireta e não pedir informações indevidas dos doentes.

---

Esforçar-me para que a minha ação voluntária seja de qualidade.



*“A melhor maneira de se encontrar é perder-se ao serviço dos outros”*

*Mahatma Gandhi*

**38.º Aniversário**

**ASSOCIAÇÃO  
VOLUNTARIADO  
HOSPITAL S. JOÃO**



**17 de junho de 2023**

PROGRAMA	COMPROMISSO <sup>38</sup>	HOMENAGENS
<b>09h30 Celebração da Eucaristia na Capela CHSJ</b>	Adélia Tavares Ana Grandão Anabela Soares Armanda Guedes Bruna Seabra Carla Andrade David Betti Eduardo Abreu Elisabete Moreira Elsa Barros Fernanda Almeida Inês Ferraz Isabel Alves Isabel de Jesus Joaquim Osório José Oliveira José Araújo Lúcia Braga Luciana Fernandes Mafalda Ermida Manuel da Silva Manuela Queirós Margarida Silva Maria José Barbosa Maria José Lopes Maria Lurdes Simões Maria Céu Pinto Nuno Gomes Paula Vieira Paulo Marques Rosália Ribeiro Sandra Almendra Sandra Cavalheiro Sara Silva Simão Aires Soraia Pinto Susana Correia Teresa Marques	<p><b>Homenagem 10 anos</b> 16</p> <p>Adelina Pereira Adília Silva Ana Lima Oliveira Ana Maria Costa Edmundo Monteiro Gabriela Fernandes Ivone Neves José Ribeiro Lucília Tavares Manuel Santos Maria Emília Lopes Mário Vieira Mateus Cabo Paulo Ferreira Rita Pires Rosa Ferreira</p> <p><b>Homenagem 15 anos</b> 5</p> <p>Alcides Colaço Arminda Amorim Conceição Nunes Conceição Teixeira Fátima Peixoto</p> <p><b>Homenagem 20 anos</b> 3</p> <p>Ana Maria Sequeira Manuela Batista Maria Adelaide Carneiro</p> <p><b>Homenagem 25 anos</b> 2</p> <p>Carminda Marques Cunha Maria do Carmo Araújo</p> <p><b>Homenagem 30 anos</b> 4</p> <p>Arminda Ribeiro Artur Teixeira Dulce Pacheco Fernanda Oliveira</p>
<b>10h30 Sessão Solene no Auditório CIM</b>		
<b>Abertura da sessão pelo Dr. Carlos Dias, Presidente da Direção VHSJ</b>		
<b>Dra. Irene Martins – Especialista em gestão de Recursos Humanos</b>		
<b>Dr. Nuno Alçada—Professor da Faculdade de Medicina</b>		
<b>Representante do Conselho de Administração</b>		
<b>Dr. Carlos Pinto Ribeiro— Presidente da Federação Nacional do Voluntariado em Saúde</b>		
<b>Compromissos</b>		
<b>Homenagens</b>		
<b>12h30 Encerramento da sessão pelo Dr. Carlos Dias, Presidente da Direção VHSJ</b>		
<b>13h00 Almoço—Casa do Arco</b>		

## ANEXO II

### Declaração de Compromisso do Voluntário da AVHSJ



#### **FORMALIZAÇÃO DO COMPROMISSO**

A Formalização do Compromisso surge após a reflexão e avaliação de um ano de Voluntariado em Saúde do Voluntário e da Associação Voluntariado do Hospital S. João. Ao formalizar o seu compromisso, o Voluntário reconhece a sua escolha individual, livre e desinteressada e aceita as normas e os valores da Associação Voluntariado do Hospital S. João.

Assim, como Voluntário, comprometo-me:

- A ser assíduo e pontual;
- A ser consciente no cumprimento dos meus deveres;
- A conhecer e respeitar as normas e regras da AVHSJ e deste Centro Hospitalar;
- A aceitar com respeito as orientações superiores da AVHSJ;
- A conduzir-me com dignidade, respeito e simpatia com os utentes deste Hospital e profissionais de saúde;
- A considerar confidencial qualquer informação direta ou indireta respeitante aos utentes e a não pedir informações indevidas dos doentes;
- A esforçar-me para que o meu Voluntariado seja de qualidade.

17 de junho de 2023

---

O(A) Voluntário(a)