

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS  
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA  
MBA EM GESTÃO EMPRESARIAL

LUIZ GUSTAVO CUNHA BARBATO

ESTUDO SOBRE MOTIVAÇÕES DE VOLUNTÁRIOS EM PROJETOS SEM FINS  
LUCRATIVOS NA ÁREA DA SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO:  
O CASO POASEC.ORG

PORTO ALEGRE

2013

Luiz Gustavo Cunha Barbato

ESTUDO SOBRE MOTIVAÇÕES DE VOLUNTÁRIOS EM PROJETOS SEM FINS  
LUCRATIVOS NA ÁREA DA SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO:  
O CASO POASEC.ORG

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Empresarial, pelo MBA em Gestão Empresarial, da Universidade do Vale do Rio dos Sinos.

Orientadora: Profa. Dra. Ana Clarissa Matte Zanardo dos Santos

Porto Alegre

2013

## RESUMO

Cada vez mais pessoas aderem a projetos sem fins lucrativos visando ajudar a sociedade em diversas áreas de atuação, sem algum tipo recompensa financeira, porém com motivações distintas. Dessa forma, caso gestores de tais projetos almejem aumentar o engajamento dos participantes, assim como, atrair novos adeptos, o entendimento correto das motivações é fundamental para que ações direcionadas aos interesses individuais também sejam criadas. Diante desse contexto, este trabalho teve o objetivo de identificar as principais motivações de voluntários de projetos sem fins lucrativos da área de segurança da informação, mais especificamente, o POASEC.org, a partir de questionários aplicados a dezenas de participantes. Como resultado, foi possível, além de identificar as motivações, classificá-las por questões relacionadas à Entrada, Permanência e Expectativas, bem como, associá-las a valores predominantes, conforme pesquisas semelhantes também de voluntariado.

**Palavras-chave:** Motivações. Voluntários. Projetos Sem Fins Lucrativos. Segurança da Informação.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Hierarquia de Valores, segundo Souza, Medeiros e Fernandes (2006).....	21
Figura 2 - Conjunto de dados importado de um planilha Excel para o NVivo .....	22
Figura 3 - Nós criados no NVivo com os Motivos.....	22
Figura 4 - Sub-nós com os Valores dos voluntários.....	22
Figura 5 - Logotipo do projeto POASEC.org.....	23
Figura 6 - Resultados da classificação dos Motivos de Entrada.....	27
Figura 7 - Resultados da classificação dos Motivos de Permanência .....	28
Figura 8 - Resultados da classificação dos Motivos de Expectativas.....	28
Figura 9 - Nós comparados por número de referência de codificação .....	28
Figura 10 - Resultados consolidados na forma de gráfico.....	31
Figura 11 - Mapa das palavras dos Motivos de Entrada .....	32
Figura 12 - Mapa das palavras dos Motivos de Permanência .....	33
Figura 13 - Mapa das palavras dos Motivos de Expectativas .....	34

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Passo 1 .....	26
Quadro 2 – Passo 2 .....	26
Quadro 3 – Passo 3 .....	27
Quadro 4 – Passo 4 .....	27
Quadro 5 - Participante 1 .....	29
Quadro 6 - Participante 2 .....	29
Quadro 7 - Participante 3 .....	29
Quadro 8 - Participante 4 .....	30
Quadro 9 - Participante 5 .....	30
Quadro 10 - Quadro-resumo das principais motivações dos voluntários do POASEC.org .....	35

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 - Divisão das Perguntas com relação aos Motivos .....	20
Tabela 2 - Critérios adotados para classificação das respostas .....	27
Tabela 3 - Resultados totalizados na forma de tabela .....	31

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>9</b>
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA E PERGUNTA DE PESQUISA.....	10
1.2 OBJETIVOS .....	11
<b>1.2.1 Objetivo geral.....</b>	<b>11</b>
<b>1.2.2 Objetivos específicos .....</b>	<b>11</b>
1.3 JUSTIFICATIVA .....	12
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>13</b>
2.1 VOLUNTARIADO .....	13
2.2 TEORIAS SOBRE MOTIVAÇÕES .....	15
2.3 ESTUDOS SOBRE MOTIVAÇÕES NO VOLUNTARIADO .....	17
<b>3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS .....</b>	<b>19</b>
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	19
3.2 TÉCNICAS DE COLETAS DE DADOS .....	19
3.3 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS .....	23
3.4 LIMITAÇÕES DO MÉTODO .....	23
3.5 DEFINIÇÃO DA UNIDADE DE CASO.....	23
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS .....</b>	<b>26</b>
<b>5 CONCLUSÕES.....</b>	<b>37</b>
<b>6 REFERÊNCIAS .....</b>	<b>39</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A sociedade vem passando por um período histórico único movido por uma massiva atividade de organizações sem fins lucrativos mundialmente. Segundo Salamon (2007 *apud* DREYER; JOHANNPETER, 2008), é uma espécie de revolução associativa global, ou seja, um alto crescimento das associações e organizações do terceiro setor motivadas pelos valores da liberdade e iniciativa individual em conjunto com o da solidariedade. A Organização das Nações Unidas (ONU) também registra o aumento dessas ações em todo o mundo. Dados de 2012 apontam 140 milhões de pessoas formalmente cadastradas em seus sistemas de voluntariado (ONUBR, 2012). Já no Brasil, segundo uma matéria feita pelo programa televisivo Cidades e Soluções, 25% da população brasileira já participaram ou participam de ações voluntárias (GLOBONEWS, 2012).

Apesar de aumentar o número de voluntários, essa atividade não é tão estimulada na prática pelas empresas privadas brasileiras, ao contrário de outros países. Na cultura brasileira, os voluntários são mais motivados por questões altruísticas e de interesses próprios, enquanto na estadunidense o trabalho é incentivado por empresas privadas (COELHO, 2000). Assim, devido a tal cultura, dificilmente as empresas liberam seus funcionários em horários de trabalho para esses fins. Portanto, o horário dedicado à execução das atividades voluntárias é o mesmo que poderia ser utilizado com a família, lazer, descanso, estudos etc. De qualquer forma, apesar de utilizarem o tempo livre para voluntariado, os aderentes percebem valores pessoais nos serviços prestados que incluem autoconhecimento, autodesenvolvimento, autoconfiança, realização pessoal, aprofundamento de conceitos, desenvolvimento técnico, dentre outros (BITENCOURT *et al.*, 2007 *apud* DREYER; JOHANNPETER, 2008),

Uma vez que há valores percebíveis em torno do processo de voluntariado, o entendimento correto das principais motivações dos envolvidos é fundamental para a continuidade de qualquer projeto sem fins lucrativos, independente da área de atuação, inclusive da segurança da informação, a qual é o foco deste estudo. Assim sendo, este presente trabalho visa estudar as motivações com intuito de identificar os principais valores que são percebidos individualmente que, de forma coletiva, seja possível encontrar o melhor modelo de engajamento dos voluntários. A seguir, é apresentado o segmento de voluntariado que o presente trabalho foca, seguido dos objetivos e das justificativas da pesquisa realizada.



## 1.1 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA E PERGUNTA DE PESQUISA

A Internet é um meio cada vez mais popular. Novos usuários oriundos de diferentes tecnologias de acesso aderem a grande rede com diversas expectativas e necessidades. Tal tecnologia massiva está mudando padrões de comportamento e, conseqüentemente, forçando empresas a repensarem seus modelos de negócio. Lojistas abrem versões de comércio eletrônico de seus estabelecimentos, emissoras de televisão adaptam sua programação devido à era da convergência digital, consumidores viram fornecedores de seus bens pessoais. Várias mudanças vêm acontecendo em um ritmo muito acelerado. Tudo por causa da evolução tecnológica impulsionada pelo compartilhamento de informações e conhecimentos possibilitado pela própria Internet. E o Brasil acompanha esse ritmo.

Em 2010, a FGV (Fundação Getúlio Vargas) e Camara-e.net (Câmara Brasileira de Comércio Eletrônico) realizaram alguns estudos cujos resultados permitiram concluir que os consumidores brasileiros estão realmente aderindo às compras pela Internet, principalmente em classes emergentes como a C que, segundo a FGV, representava 50% da população brasileira; sendo que 61% desses já possuía acesso à Internet via banda larga (BAGUETE, 2010). No geral, além da classe C, a Camara-e.net apresentou que, nesse mesmo ano, as transações via comércio eletrônico movimentaria R\$ 15 bilhões (BAGUETE, 2010). Essa mesma entidade, em março deste ano, publicou os resultados de 2012 que mostram que tal setor faturou R\$ 22,5 bilhões, ou seja, um crescimento nominal de 20% em relação a 2011, e que a estimativa para o fechamento de 2013 é de R\$ 28 bilhões (CAMARA-E.NET, 2013).

É visível que a evolução tecnológica trouxe benefícios tanto aos consumidores quanto aos fornecedores. Entretanto, situações adversas podem ocorrer como consequência da facilidade de manipulação e subversão das tecnologias envolvidas, motivadas, principalmente, pelas notáveis cifras supracitadas. Dados deste ano do Centro de Estudos, Respostas e Tratamento de Incidentes de Segurança no Brasil (CERT.br) apontam um aumento próximo a 17% dos incidentes de segurança da informação de 2011 a 2012 (CERT.BR, 2013a). Outra estatística do CERT.br mostra que, de janeiro a março de 2013, quase 61% das fraudes reportadas são referentes à criação de páginas falsas visando ludibriar os usuários e capturar informações pessoais como números de cartões de crédito (CERT.BR, 2013b). Evidências como essas, e consequentes prejuízos financeiros, motivaram a criação e aprovação da lei 12.737/2012 que tipifica crimes cibernéticos (G1, 2013).

Embora haja um movimento legislativo na direção ao combate de crimes cibernéticos, muitos usuários leigos, para utilizar as tecnologias sem se exporem a riscos, ainda serão

lesionados. Dessa forma, a mais apropriada medida de segurança é a conscientização. A educação é o meio de criação de um alicerce para sustentar uma cultura mais ciente tecnologicamente. É através dessa crença em conjunto com sentimentos altruístas e sem fins lucrativos que grupos de pessoas, com os mesmos propósitos, se juntam para debater e tentar encontrar soluções visando ajudar à sociedade em geral. O projeto POASEC.org<sup>1</sup>, que será discutido posteriormente por ser o foco principal deste estudo, é um exemplo de tais grupos.

Nesse contexto, este trabalho pretende responder à seguinte pergunta de pesquisa: *Quais são as principais motivações que levam os indivíduos a se engajarem como voluntários em projetos sem fins lucrativos da área de segurança da informação?*

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo geral

O presente trabalho visa identificar as principais motivações que levam os indivíduos a se engajarem como voluntários em projetos sem fins lucrativos da área de segurança da informação.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- Estudar teorias sobre voluntariado, motivação e instrumentos de pesquisa utilizados em outros trabalhos semelhantes visando à escolha de uma ferramenta para coleta e análise de dados;
- Identificar as principais motivações dos participantes do projeto POASEC.org com base nos resultados obtidos pelas ferramentas de pesquisa adotadas;
- Adaptar as motivações identificadas no campo em uma tipologia apresentada na teoria.

---

<sup>1</sup> Disponível em: <<http://www.poasec.org>>.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

A transformação de um projeto informal, que hoje é abraçado por mais de 250 adeptos espalhados por todo o Brasil e exterior, em pouco mais três anos de existência, em algo relacionado ao terceiro setor pode contribuir significativamente ainda mais com o desenvolvimento de uma sociedade mais ciente tecnologicamente. Essa formalização passará a dar mais credibilidade ao que está sendo executado, além de possibilitar uma melhor administração financeira objetivando investimento em subprojetos desenvolvidos pelo grupo. Políticas de gestão moderna de pessoas poderão ser implantadas, bem como, ambientes leves e agradáveis focando a qualidade de vida no trabalho executado. Tudo depende da força de vontade e motivação das pessoas envolvidas em tal transformação e posterior manutenção. Por isso, o estudo das motivações dos integrantes é algo crucial para que a transformação almejada seja realizada de forma a contemplar também as expectativas e interesses individuais visando à melhoria no engajamento dos voluntários que, conseqüentemente, afetará diretamente e positivamente os resultados do projeto POASEC.org.

Com intuito de melhor apresentar o conteúdo deste trabalho, a presente monografia foi desenvolvida da seguinte forma: o próximo capítulo é destinado às fundamentações teóricas dos assuntos base deste trabalho; no seguinte serão discutidos os métodos e procedimentos utilizados na pesquisa e análise dos dados; no quarto capítulo serão apresentadas as análises dos dados coletados e resultados obtidos; e, por fim, as conclusões.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, serão apresentados e discutidos os principais temas que norteiam este trabalho com intuito de fundamentá-lo e enriquecê-lo através de teorias e estudos relacionados a voluntariado e motivação por serem fundamentais para os objetivos desta pesquisa, além de servirem como base para a coleta de dados e obtenção dos resultados esperados.

### 2.1 VOLUNTARIADO

Ser voluntário é estar engajado em algum projeto social e/ou político, determinado a praticar ações para o bem comum de um grupo, comunidade, sociedade, nação, ou, de forma mais ampla, do planeta. No Brasil, essa atividade é tão importante que, há quinze anos, foi criada a lei nº 9.608/08 para definir o trabalho voluntário no país (BRASIL, 1998). Além do mais, voluntariado é também tão significativo internacionalmente que, em 1985, a ONU criou o Dia Internacional do Voluntário, 5 de dezembro, para celebrar e parabenizar todas as pessoas envolvidas em tais atividades benéficas para a sustentabilidade global. Essa respeitável ação pode ser igualmente percebida nas palavras do secretário geral da ONU de 2009, Ban Ki-moon:

O trabalho voluntário é uma fonte de força comunitária, superação, solidariedade e coesão social. Ele pode trazer uma mudança social positiva, promovendo o respeito à diversidade, à igualdade e à participação de todos. Está entre os ativos mais importantes da sociedade. (ONUBR, 2013a)

No que diz respeito a definições sobre o que vem a ser voluntariado pelas fontes supramencionadas, a ONU define o voluntário como sendo:

um jovem ou o adulto que, devido a seu interesse pessoal e ao seu espírito cívico, dedica parte do seu tempo, sem remuneração alguma, a diversas formas de atividades, organizadas ou não, de bem estar social, ou outros campos. (ONUBR, 2013b)

Já a legislação brasileira nº 9.608/98 considera serviço voluntário:

a atividade não remunerada, prestada por pessoa física a entidade pública de qualquer natureza, ou a instituição privada de fins não lucrativos, que tenha objetivos cívicos, culturais, educacionais, científicos, recreativos ou de assistência social, inclusive mutualidade. (BRASIL, 1998)

No Brasil, há vários programas de voluntariado. Dentre eles, vale destacar o Parceiros Voluntários, projeto criado em janeiro de 1997 no estado do Rio Grande do Sul, com o objetivo de ser um disseminador da cultura do voluntariado no Brasil visando uma sociedade mais solidária (PARCEIROS VOLUNTÁRIOS, 2013a; SANTOS, 2012). Segundo dados da própria entidade, até dezembro de 2012, estão registrados, cumulativamente, 391.609 voluntários mobilizados e por volta de 1.565.000 beneficiados (PARCEIROS VOLUNTÁRIOS, 2013b). Agências internacionais também possuem programas de voluntariado no Brasil como é o caso da ONU com a iniciativa chamada VNU (Voluntários das Nações Unidas), desde 1998, visando promover a paz e desenvolvimento humano (ONUBR, 2013c). Há, da mesma forma, programas de voluntariado não necessariamente ligados à filantropia, como é o caso Brasil Voluntário, um programa do governo federal para atender as Copa das Confederações da FIFA Brasil 2013 e a Copa do Mundo da FIFA Brasil 2014 que, ao todo, contará com quase 12 mil voluntários. Números mostram que é notável a mobilização social nessas ações (BRASIL VOLUNTÁRIO, 2013).

Não há como falar de voluntariado sem mencionar o terceiro setor, pois grande parte das instituições que administram voluntários, bem como, projetos individuais é vinculada a tal setor que é constituído por organizações sem fins lucrativos e não governamentais. É importante comentar que o primeiro refere-se ao estado e o segundo ao mercado. Dessa forma, o terceiro setor, segundo Salamon (2007 *apud* DREYER; JOHANNPETER, 2008), “são instituições privadas, que atuam fora do mercado e do Estado por meio das quais as pessoas podem exercer sua iniciativa na busca do interesse público”. Salamon (2007 *apud* DREYER; JOHANNPETER, 2008) também traz um estudo, feito em 1995, com 26 países, que revela que as organizações do terceiro setor tinham despesas de cerca de 1 trilhão de dólares e empregavam 90 milhões de pessoas pagas, ou seja, na época, se as tais organizações formassem um país, seria a sexta maior economia do mundo.

Além do fator econômico, é um setor que mobiliza muita gente em causas, principalmente, sociais. O portal Voluntários Online possui mais de 50 mil voluntários cadastrados, assim como, 700 organizações não governamentais até o momento da escrita desta seção (VOLUNTÁRIOS ONLINE, 2013). Entretanto, há várias razões que podem ser estudadas para justificar tamanha força em tais engajamentos. Diante disso, a seguir serão apresentadas algumas teorias de importantes pesquisadores sobre o assunto de motivação. E, nas subseqüentes seções, alguns estudos mais específicos sobre voluntariado e respectivas motivações serão tratados.

## 2.2 TEORIAS SOBRE MOTIVAÇÕES

Nesta seção será apresentado um estudo feito por Sampaio (2004), como parte de sua tese de doutorado, sobre motivação das pessoas vinculadas ao terceiro setor. Nesse estudo, o pesquisador traz várias teorias de autores conceituados como Abraham Maslow (1954), David McClelland (1967) e Joseph Nuttin (1980). Sampaio (2004) selecionou os três supracitados como base de seu trabalho, por além de terem se dedicado ao estudo da motivação humana, eles também: são destacados por especialistas de pesquisa de motivação; seus trabalhos são muito bem fundamentados; conseguiram desenvolver modelos explicativos e compreensivos dos processos motivacionais; dentre outras razões. Outra é que tais autores são representantes de diversas concepções ideológicas sobre o assunto, segundo classificação das teorias existentes propostas por Muchielli (1981) incluindo: inatistas, que trazem a existência de características fundamentais nos indivíduos; situacionais, que defendem que a origem dos comportamentos é exterior aos indivíduos; empiristas, que dizem que o indivíduo é um resultado de suas experiências passadas; e as interacionistas, que entendem que a motivação não tem origem exclusivamente interna, nem externa (MUCHIELLI, 1981 *apud* SAMPAIO, 2004).

Com relação às teorias sobre motivação dos autores estudados por Sampaio (2004), ele, dentre uma vasta análise dos textos de Maslow (1954), traz uma hierarquia de necessidades humanas, oriundas da obra “Uma Teoria da Motivação Humana”. Nessa teoria, as necessidades são classificadas hierarquicamente como fisiológicas; de segurança; de pertencimento e amor; de estima; de auto-realização ou auto-atualização; desejos de saber e entender; e estéticas. Para Maslow (1954 *apud* SAMPAIO, 2004), o comportamento motivacional pode ser explicado pelas necessidades humanas que são organizadas em uma espécie de escala de valores a serem transpostos, ou seja, à medida que um indivíduo satisfaz uma necessidade, outra surge. É importante trazer que, Sampaio (2004) destaca também que “Maslow aceita a ideia de múltipla motivação, ou seja, que os motivos atuam ao mesmo tempo na pessoa, influenciando-a diretamente ao mesmo tempo”.

Outro autor pesquisado por Sampaio (2004) é McClelland (1967). Dentre várias análises realizadas, Sampaio (2004) apresenta partes mais relacionadas à motivação no ambiente de trabalho enfocando em meios para obter a satisfação. De acordo com ele, McClelland (1967 *apud* SAMPAIO, 2004), propõe que quem for realizar pesquisa de motivação no trabalho, voluntário ou não, precisa prestar atenção às dimensões das necessidades psicológicas de afiliação, de realização e de poder. Segundo McClelland (1967

*apud* SAMPAIO, 2004), a necessidade de afiliação refere-se aos indivíduos que precisam se relacionar harmoniosamente com outras pessoas, sentindo-se aceitos pelos demais do meio, grupo, comunidade ou sociedade; a de realização enquadra as pessoas que buscam a excelência no trabalho se satisfazendo com atividades de maior risco devido ao maior sucesso dos resultados; e a necessidade de poder incluem as pessoas necessitam comandar outras ou liderar e organizar atividades. Finalizando o estudo sobre McClelland, Sampaio (2004) comenta que é importante considerar, no estudo de motivação, os mecanismos de gratificação, ou seja, “é importante investigar se as fontes de satisfação, uma vez considerada a influência dos *schemata*<sup>2</sup> individuais, agem como redutoras ou como eliciadoras de novos comportamentos a elas associados”.

O terceiro e último autor analisado por Sampaio (2004) é Nuttin (1980). Nesse estudo, Sampaio (2004) traz que a teoria de Nuttin (1980 *apud* SAMPAIO, 2004) é mais complexa em relação aos autores discutidos anteriormente pelo fato do homem ser capaz de dar significados aos objetos e, dessa forma, há a necessidade de compreender o sentido dado às coisas pelas pessoas. Nuttin (1980 *apud* SAMPAIO, 2004) defende também uma visão singular do homem onde, a interação com a cultura pode definir o comportamento e não o homem ser um simples subproduto da cultura. Sampaio (2004) apresenta também a redefinição feita com o conceito de necessidade, que passa a ser relações exigidas entre o indivíduo e o mundo, ou seja, uma dupla conexão entre seu mundo interno e o externo. Nuttin (1980 *apud* SAMPAIO, 2004) não acredita que a necessidade faz com que um indivíduo busque um objeto que a satisfaça, mas sim a natureza do objeto que define a natureza da necessidade. Dessa forma, a motivação segundo Nuttin (1980 *apud* SAMPAIO, 2004), trazida por Sampaio (2004), não é reduzida a carência de satisfação de uma simples necessidade, mas sim de um processo comportamental composta por três fases: uma primeira em que uma situação atual seria percebida ou construída pelo sujeito, a segunda em que o sujeito define uma situação-objetivo a ser atingida, e a terceira em que ele define uma ação a ser executada para mudar a situação atual na direção desejada.

Abordadas algumas teorias sobre motivações de pesquisadores consagrados, na próxima seção serão apresentados estudos e dados mais específicos sobre motivações de voluntários fora e dentro do Brasil.

---

<sup>2</sup> Schemata são valores, crenças e papéis atualizados pelo indivíduo por assimilação ativa (SAMPALIO, 2004).

### 2.3 ESTUDOS SOBRE MOTIVAÇÕES NO VOLUNTARIADO

Agora, no que se diz respeito especificamente à motivação de voluntários, Bussel e Forbes (2001) apresentaram um estudo sobre o mercado do voluntariado onde discutem questões relacionadas a “o que”, “onde”, “quem” e o mais importante para este trabalho e que será tratado a seguir, “por que”, que são as motivações, onde dizem que indivíduos e organizações podem voluntariar por questões além das altruístas. Para chegar a essa conclusão, os autores revisam trabalhos de vários outros pesquisadores sobre motivações no voluntariado, os quais serão sucintamente retratados a seguir. O primeiro trabalho mencionado é de Nichols e King (1999) sobre voluntariado na Guide Association e a razão mais citada pelos entrevistados foi o desejo de ajudar outros (2001 *apud* BUSSEL; FORBES, 2001). Já a pesquisa de Cnaan e Goldberg-Glen (1991) aponta que os voluntários tendem a trabalhar por motivos egoístas, ou seja, satisfazer objetivos importantes sociais ou psicológicos (2001 *apud* BUSSEL; FORBES, 2001). Na mesma linha de raciocínio Mueller (1975), além de questões altruístas, voluntários aderem a tais programas por benefícios coletivos, como terem crianças na unidade onde trabalham (2001 *apud* BUSSEL; FORBES, 2001).

Bussel e Forbes (2001) também retratam que o senso de pertencimento, necessidade de afiliação e de se fazer amigos, ganhos de prestígios, dentre outros motivos, aparecem em vários estudos de outros autores. Agora, Okun (1994) diz que voluntários mais velhos são motivados pela necessidade de se sentirem úteis e produtivos; Rifkin (1995) comenta sobre a possibilidade de empregar desempregados e Anderson e Moore (1978) trazem a questão de ocupação de tempo ocioso (2001 *apud* BUSSEL; FORBES, 2001). Bussel e Forbes (2001) apresentam vários outros estudos de outros autores que apontam motivos não tão convencionais, como os trazidos pelo estudo de Wilson e Pimm (1996): ganhar créditos acadêmicos, ajudar na obtenção de empregos, melhoramento na carreira, se misturarem com celebridades, oportunidades de viagem, dentre outros, até vestir uniformes (2001 *apud* BUSSEL; FORBES, 2001).

Dreyer e Johannpeter (2008) realizaram uma pesquisa com mais de 400 voluntários brasileiros onde trazem que 90% dos entrevistados têm imagem positiva do trabalho voluntário. Entretanto, 92% dos entrevistados não realizam esse tipo de atividade sendo que 68% desses alegaram falta de tempo, 13% justificaram a necessidade de cuidar de problemas pessoais e 10% consideraram que a ação é de responsabilidade do estado. Agora, com relação à motivação de voluntários brasileiros, essa pesquisa também mostra que 38% dos entrevistados



trabalham para se sentirem úteis e 25% justificam a proximidade com problemas sociais. Também comentam que 47% disseram que a satisfação/gratidão das pessoas atendidas, os mantem atuantes. Outros dados interessantes apresentados são relacionados aos ganhos pessoais, como aprendizados e conquistas: 59% revelaram-se mais tolerantes em relação aos outros e 47% aprenderam com realidades de vida diferentes. E, concluem o estudo com a seguinte citação: “Trabalho voluntário é aquele em que qualquer pessoa, por sua própria iniciativa, faz uma atividade de qualquer natureza motivada por uma causa ou ideal, sem ter por objetivo nenhum tipo de remuneração material”. Para finalizar, é interessante trazer uma conclusão escrita por Johannpeter (2007 *apud* DREYER; JOHANNPETER, 2008):

A experiência da ONG Parceiros Voluntários, de forma global, indica que a pessoa que faz o voluntariado desfruta de um ganho emocional, por fazer aquilo que gosta, o que nem sempre é possível no trabalho profissional, e por sentir que participa de um grupo que resolve um problema.

### 3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

Este capítulo apresenta o método de pesquisa, a unidade-caso e indica as técnicas utilizadas de coleta e análise de dado, bem como, descreve algumas limitações que o método apresentou durante a pesquisa.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Nesta pesquisa foi utilizado o método de estudo de caso, pois se trata da análise de uma situação social envolvendo o levantamento das características de indivíduos dentro de um contexto contemporâneo. Segundo Yin (2005), o estudo de caso é utilizado para examinar acontecimentos contemporâneos dentro de seu contexto de vida real. Já Gil (2002), traz que “o estudo de caso envolve o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento”. E, para Nunan (1992), um estudo de caso pode ser utilizado para observar características de um indivíduo, grupo ou comunidade. Dessa forma, visando atingir os resultados esperados, o estudo de caso foi escolhido por ser o mais apropriado método de pesquisa para este trabalho.

#### 3.2 TÉCNICAS DE COLETAS DE DADOS

A técnica de coleta de dados adotada foi a de questionários, que foram enviados eletronicamente aos participantes por meio de um sistema Web. Essa técnica foi escolhida por ser um instrumento constituído por uma série ordenada de perguntas a ser respondidas sem a presença do entrevistador, segundo Marconi e Lakatos (2008), uma vez que os participantes do projeto POASEC.org estão espalhados geograficamente sem existir um ponto único de encontro. O questionário criado continha somente perguntas abertas por possibilitarem investigações mais precisas e profundas, de acordo com Lakatos (2005) e por refletirem com mais exatidão o que os participantes queriam dizer (NUMAN, 1992). Em outras palavras, a coleta foi realizada de forma qualitativa, onde o material coletado é estudado com intuito de buscar uma “melhor compreensão de uma comunicação ou discurso, de aprofundar suas características gramaticais às ideológicas e outras, além de extrair os aspectos mais relevantes” (BARROS; LEHFELD, 1996). Também é importante destacar que a forma como o questionário foi criado seguiu as seguintes recomendações de Young e Lundberg (*apud* SILVIA, 2001):

- O questionário deverá ser construído em blocos temáticos obedecendo a uma ordem lógica na elaboração das perguntas;
- A redação das perguntas deverá ser feita em linguagem compreensível ao informante. A linguagem deverá ser acessível ao entendimento da média da população estudada. A formulação das perguntas deverá evitar a possibilidade de interpretação dúbia, sugerir ou induzir a resposta;
- Cada pergunta deverá focar apenas uma questão para ser analisada pelo informante;
- O questionário deverá conter apenas as perguntas relacionadas aos objetivos da pesquisa. Devem ser evitadas perguntas que, de antemão, já se sabe que não serão respondidas com honestidade.

Os dados foram coletados de 11/04/12 a 14/12/12 através de um questionário eletrônico criado e disponibilizado via Web no Google Forms. Durante esse período, de aproximadamente oito meses, 60 pessoas, correspondendo a pouco mais 25% dos participantes do projeto POASEC.org na época, responderam por livre e espontânea vontade cinco perguntas referentes às visões e percepções com relação ao presente e futuro do projeto visando à realização de um planejamento estratégico.

Entretanto, após a leitura das respostas foi percebido que era também possível identificar as principais motivações dos participantes de forma intrínseca. Dessa forma, as perguntas, apresentadas na Tabela 1, foram divididas em Motivos<sup>3</sup> de Entrada<sup>4</sup>, Permanência e Expectativas, assim como feito por Cavalcante (2012), porém com exceção ao Motivo de Saída por ser entendido que tais respostas poderiam ser obtidas se os resultados de Permanência e/ou Expectativas forem invertidos.

Tabela 1 - Divisão das Perguntas com relação aos Motivos

<b>Visando Motivos de Entrada:</b>
1. O que é o POASEC pra mim?
2. Por que me juntei ao POASEC?
<b>Visando Motivos Permanência:</b>
3. Como podemos conseguir mais participações ativas dos membros?
<b>Visando Motivos de Expectativas:</b>
4. Em que o POASEC pode contribuir com a sociedade?
5. Como vejo o POASEC em 2013, 2018 e 2023?

<sup>3</sup> Com intuito de facilitar a leitura posterior, esses motivos, quando mencionados, serão tratados de forma Maiúscula: Motivo(s).

<sup>4</sup> Também serão utilizados em Maiúsculo pelo mesmo motivo acima: Entrada, Permanência e Expectativas.

### 3.3 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

Os dados dos questionários foram analisados através da técnica de análise de conteúdo, com a ajuda do software NVivo versão 10<sup>5</sup>, “por ser um software destinado à estruturação e análise de dados qualitativos, possibilitando que a codificação das fontes seja realizada de forma digital”, como feito por Santos (2012). Entretanto, para a classificação dos dados, foi escolhida uma hierarquia de Valores<sup>6</sup> para trabalhos voluntários, proposta por Souza, Medeiros e Fernandes (2006), apresentada detalhadamente na Figura 1. Essa hierarquia é “delimitada, em cada nível, pela distinção do valor da ação e por atitudes de sujeitos” (CAVALCANTE et al., 2011). Assim, esses níveis foram representados como nós no NVivo, contidos dentro de três grupos principais referentes aos Motivos de Entrada, Permanência e Expectativas. Tal subdivisão de Valores por Motivos também foi baseada no trabalho de Cavalcante (2012), porém, na ocasião, sem a utilização do software mencionado.

Figura 1 - Hierarquia de Valores, segundo Souza, Medeiros e Fernandes (2006)

Níveis	Descrição
Altruísta	retrata a percepção subjetiva de auto-sacrifício por parte do voluntário, envolvendo risco, insalubridade e periculosidade, sob a perspectiva da consciência de espécie ou de questionamento em torno das condições gerais de vida de seres humanos. Nesse caso, há uma consciência societal;
Afetivo	reúne motivos relativos ao sentimento de auxílio a sujeitos e comunidades em situações de exceção, via fornecimento de apoio direto aos menos aptos e prósperos tais como idosos, crianças, desabilitados e pacientes em hospitais, estando o voluntário interessado no resgate da cidadania, numa perspectiva local;
Amigável	contempla motivos vinculados à avaliação subjetiva de contribuição para o bem-estar social, e de desafortunados em particular, sob uma perspectiva amistosa, em que o voluntário se sente compartilhando algo próprio com alguém em dado espaço organizacional;
Ajustado	reúne motivos de uma forma específica de aprimoramento social não centrada em temas cruciais ou afilativos, mas que, de alguma forma, transmite ao voluntário a sensação de estar, simultaneamente, promovendo a si próprio e a vida do receptor sob uma interação grupal;
Ajuizado	congrega motivos centrados na sensação de privilégios, de status e de proteção, estando o voluntário interessado na construção e projeção da auto-imagem ou na promoção pessoal junto a indivíduos e coletividades. Trata-se de um posicionamento centrado no eu, portanto, egoísta em essência.

Fonte: (CAVALCANTE *et al.*, 2011).

A fonte do conjunto de dados importada para o NVivo foi uma planilha Excel exportada do Google Forms que continha todas as perguntas e respostas do formulário eletrônico. A Figura 2 apresenta as propriedades dos dados importados.

<sup>5</sup> Disponível em: <<http://www.nvivo10.com/en/whats-new.html>>. Acesso em 30 jul. 2013.

<sup>6</sup> O termo valor também será tratado em Maiúsculo para se referir aos nomes do grupo de Valores, ou níveis, da hierarquia. Essa decisão visa uma melhor leitura.

Figura 2 - Conjunto de dados importado de um planilha Excel para o NVivo

Nome	Tipo de an	Tipo de dad	Visível
(todas as colunas)			<input checked="" type="checkbox"/>
Data	Codificável	Texto	<input checked="" type="checkbox"/>
O que é o POASEC pra mim	Codificável	Texto	<input checked="" type="checkbox"/>
Por que me juntei ao POASEC	Codificável	Texto	<input checked="" type="checkbox"/>
Como podemos conseguir mais participações ativas dos	Codificável	Texto	<input checked="" type="checkbox"/>
Em que o POASEC pode contribuir com a sociedade	Codificável	Texto	<input checked="" type="checkbox"/>
Como vejo o POASEC em 2013, 2018 e 2023	Codificável	Texto	<input checked="" type="checkbox"/>

Fonte: Cópia de tela do NVivo

Depois, foram criados três nós, um para cada Motivo de Entrada, Permanência e Expectativas, conforme Figura 3, para agrupar os resultados das análises.

Figura 3 - Nós criados no NVivo com os Motivos

Nome	Fontes	Referências	Criado em
Entrada	0	0	16/07/2013 17:47
Expectativas	0	0	16/07/2013 17:47
Permanência	0	0	16/07/2013 17:47

Fonte: Cópia de tela do NVivo

E, após isso, sub-nós contendo os Valores, segundo modelo dos 5A's proposto por Souza, Medeiros e Fernandes (2006 *apud* CAVALCANTE, 2012): Altruísta, Afetivo, Amigável, Ajustado e Ajuizado, trazidos pela Figura 1, foram alocados em cada Motivo com intuito de serem utilizados para armazenar trechos de texto referentes a cada classificação, como pode ser visto na Figura 4.

Figura 4 - Sub-nós com os Valores dos voluntários

Nome	Fontes
Entrada	0
Afetivo	1
Ajuizado	1
Ajustado	1
Altruísta	1
Amigável	1

Fonte: Cópia de tela do NVivo

No final, com a definição dos nós e sub-nós, foi realizada a classificação das respostas conforme o conteúdo na categoria correspondente.

### 3.4 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

Como as perguntas eram dissertativas e anônimas, obtidas de forma *online* e sem identificação dos respondentes, não foi possível correlacionar às motivações de acordo com atributos que possam ser agrupados, tais como: idade, sexo, grau de escolaridade, estado civil, renda familiar, região de residência etc. Pretende-se, após a análise dos dados obtidos neste estudo e como trabalho futuro, aplicar um novo questionário que contenha tais informações para analisar quantitativamente os dados, utilizando técnicas como análise fatorial (HAIR *et al*, 2005a), ANOVA e Teste T (HAIR *et al*, 2005b), assim como feito por Santos (2012). Dessa forma, o resultado deste trabalho pode ser utilizado como uma forma de pesquisa exploratória para a criação de pesquisas quantitativas futuras.

### 3.5 DEFINIÇÃO DA UNIDADE DE CASO

A unidade de análise ou unidade caso refere-se a um indivíduo num contexto definido, conforme Gil (2002), e que, neste trabalho é o participante do projeto POASEC.org, cujo logotipo pode ser visto na Figura 5. O foco desta pesquisa é em um projeto criado e fundado em 2010 pelo autor deste trabalho e que, em 2013, busca se tornar uma entidade jurídica sem fins lucrativos, cujo objetivo é disseminar informações e conhecimentos sobre segurança da informação visando à criação de uma cultura mais ciente dos riscos e impactos que as tecnologias podem trazer a sociedade.

Figura 5 - Logotipo do projeto POASEC.org



Fonte: [www.POASEC.org](http://www.POASEC.org)

O POASEC, acrônimo para Pessoas Organizadas Almejando Segurança, Ética e Cultura ou, em inglês, *People Organized Aiming for Security, Ethics and Culture*, foi criado para reunir pessoas interessadas em segurança da informação, inicialmente na região de Porto Alegre por questões logísticas e metas iniciais, em um ecossistema propício para potencializar os capitais intelectuais individuais visando ajudar a sociedade. Atualmente, conta com mais de 250 membros, por todo o país e exterior, entre especialistas, consultores, pesquisadores, professores universitários, policiais, advogados, militares incluindo funcionários de grandes

empresas de diversos setores como alimentação, financeiro, indústria, militar, saúde, telecomunicações, segurança pública e serviços (POASEC.ORG, 2013).

Em pouco mais de três anos, três conferências já foram organizadas sendo uma delas internacionalmente reconhecida como a Primeira Conferência Latino-Americana de Segurança de Aplicações Web: AppSec Latam 2011<sup>7</sup>. As outras duas foram denominadas de POASEC *OpenDay* que surgiu com a ideia de ser criada uma conferência para, ao mesmo tempo, celebrar o aniversário de um ano de projeto e começar a ter visibilidade e atuação externa. Essa abertura era importante, pois a interação se dá através de uma lista fechada de e-mails que somente integrantes têm acesso e os encontros presenciais são destinados somente a esses e seus familiares. Entretanto, o desafio seria de não utilizar modelos de auditórios tradicionalmente conhecidos. A ideia era fazer o evento nos mesmos moldes em que as reuniões mensais acontecem, ou seja, em bares, pubs ou restaurantes para confraternizar e entreter enquanto informações e conhecimentos são compartilhados. E, visando ainda mais a interação entre os participantes, o formato do evento *OpenDay* provê todas as alimentações do dia, café da manhã, almoço e café da tarde, além de bebidas não-alcóolicas liberadas durante o evento inteiro.

A primeira edição do *OpenDay*, denominada *OpenDay* 001, foi realizada no dia 25 de maio de 2011, no Cafe de La Musique. O evento teve lotação total e atingiu todos objetivos do público e dos patrocinadores, evidenciado, principalmente, por meio dos *feedbacks* positivos dos participantes. A partir dos resultados obtidos, no mesmo ano, os integrantes do projeto receberam um convite de um desafio ainda maior: organizar uma conferência internacional (AppSec Latam 2011), no segundo semestre. Tal convite foi aceito visando, além de ajudar nos propósitos de disseminação de informações e conhecimentos, iniciar o processo visibilidade mundial da marca. Esse evento, que ocorreu na PUCRS, contou com mais de 200 participantes. E, no dia 01 de dezembro de 2012, no pub John Bull RS, aconteceu a segunda edição do *OpenDay*, que já se tornou uma marca e possui *site* próprio: [www.PoasecOpenDay.com](http://www.PoasecOpenDay.com).

Outra atividade do projeto POASEC.org é a *Security Night*<sup>8</sup>, cuja ideia surgiu com o objetivo de criar um produto diferente para atingir os universitários, que saem de seus cursos com conhecimento mínimo sobre os riscos existentes no mundo cibernético, através palestras cujos temas são sugeridos pelas próprias universidades. Dessa forma, seria possível encontrar dentro do POASEC, pessoas que poderiam falar sobre determinados temas e que tivessem

---

<sup>7</sup> Disponível em: <<https://www.OWASP.org/index.php/AppSecLatam2011>>. Acesso em 30 jul. 2013.

<sup>8</sup> O nome do produto foi deixado em inglês visando à sua utilização em outros países.

disponibilidade na data escolhida pela entidade. O projeto piloto aconteceu em parceria com a universidade UCS de Caxias do Sul que abriu as portas para tal evento estruturado com o foco em Segurança de Software (POASEC.ORG, 2012a), a segunda edição na UNISINOS em São Leopoldo abordando Crimes Cibernéticos (POASEC.ORG, 2012b), a terceira na PUCRS em Porto Alegre sobre Segurança em Ambientes Computacionais (POASEC.ORG, 2012c). Até o primeiro semestre de 2013, já foram realizadas seis edições.



## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo tem o objetivo de discutir as análises realizadas e os respectivos dados obtidos por meio do instrumento de pesquisa apresentado no capítulo anterior. Para operacionalizar a análise dos resultados, foi desenvolvido um algoritmo que permitiu a adequação das características das respostas coletadas ao modelo dos 5A's criado por Souza, Medeiros e Fernandes (2006 *apud* CAVALCANTE, 2012), apresentado na Figura 1, pois segundo leitura rápida dos dados obtidos, Valores propostos pela hierarquia de Valores não seriam facilmente classificados, pelo projeto POASEC.org não ter as características de uma pastoral da criança. Assim, algum critério objetivo deveria ser adotado para permitir tal classificação e, ao mesmo tempo, diminuir margens erro. Portanto, com intuito de apresentar e, ao mesmo tempo, exemplificar o algoritmo, uma breve análise passo-a-passo dos Motivos de Entrada será realizada, porém somente para o nível de Valor Ajuizado:

### Quadro 1 - Passo 1

1. **Identificar partes importantes** das descrições de cada um dos 5A's que possam ser traduzidas em algo associável às características dos participantes do POASEC.org;

Exemplo:

Ajuizado: *Congrega motivos centrados na sensação de privilégios, de status e de proteção, estando o voluntário interessado na construção e projeção da auto-imagem ou na promoção pessoal junto a indivíduos e coletividades. Trata-se de um posicionamento centrado no eu, portanto, egoísta em essência.* (CAVALCANTE, 2012)

### Quadro 2 – Passo 2

2. **Analisar as respostas de cada pergunta visando entender com as explicações dos participantes foram concedidas e, assim, detectar padrões** que possam ser relacionados a cada parte importante identificada anteriormente;

Exemplo:

- “Oportunidade de Networking, troca de informacoes e experiencias, crescimento profissional, orientacoes, amizades, cooperação”
- “Por entender que seria uma forma de me aproximar do mercado de trabalho na área de segurança da informação. Para ter acesso a discussões com informações sobre o tema com pessoas formadoras de opinião”.

## Quadro 3 – Passo 3

3. Criar listas de palavras chaves das respostas de forma normalizada, com base nos padrões detectados, bem como, sinônimos ou termos semelhantes, que possam ser correlacionadas a cada nível do modelo;

Exemplo:

- Networking, Conhecer pessoas, Amizades, Crescimento profissional, Aprender;

## Quadro 4 – Passo 4

4. Reanalisar as listas de palavras com intuito de propor nomes aos conjuntos de Valores comuns em cada uma dessas.

Exemplo:

- Valores relacionados somente ao benefício próprio;

Dessa forma, foi concluído, independente se é Motivo de Entrada, Permanência ou Expectativas, que:

Tabela 2 - Critérios adotados para classificação das respostas

<b>Ajuizado</b>	Valores relacionados somente ao benefício próprio;
<b>Ajustado</b>	Valores relacionados ao benefício dos integrantes do grupo unicamente;
<b>Amigável</b>	Valores relacionados ao benefício de uma comunidade específica por meio de ensinamentos;
<b>Afetivo</b>	Valores relacionados ao benefício de uma comunidade específica por meio de ações práticas;
<b>Altruísta</b>	Valores relacionados ao benefício de uma sociedade em geral numa visão mais ampla e estratégica.

Após a definição dos critérios, deu-se início à classificação manual dos trechos das respostas coletadas, conforme procedimento apresentado no terceiro capítulo. Ao término, os seguintes resultados individuais foram obtidos: a Figura 6 aponta os Motivos de Entrada Ajuizado e Ajustado como sendo os mais encontrados nos textos.

Figura 6 - Resultados da classificação dos Motivos de Entrada

Entrada	0	0
<input checked="" type="radio"/> Afetivo	1	11
<input checked="" type="radio"/> Amigável	1	16
<input checked="" type="radio"/> Altruísta	1	33
<input checked="" type="radio"/> Ajustado	1	57
<input checked="" type="radio"/> Ajuizado	1	108

Fonte: Cópia de tela do NVivo

Na Figura 7, em Motivos de Permanência, observa-se que o Ajustado ganha a primeira posição, seguido do Amigável.

Figura 7 - Resultados da classificação dos Motivos de Permanência

Permanência	0	0
Altruísta	1	4
Afetivo	1	9
Ajuizado	1	35
Amigável	1	52
Ajustado	1	74

Fonte: Cópia de tela do NVivo

Já na Figura 8, que traz resultados obtidos no nó de Expectativas, as ordens se mantiveram, porém tendo o Amigável quase empatando com o Ajustado.

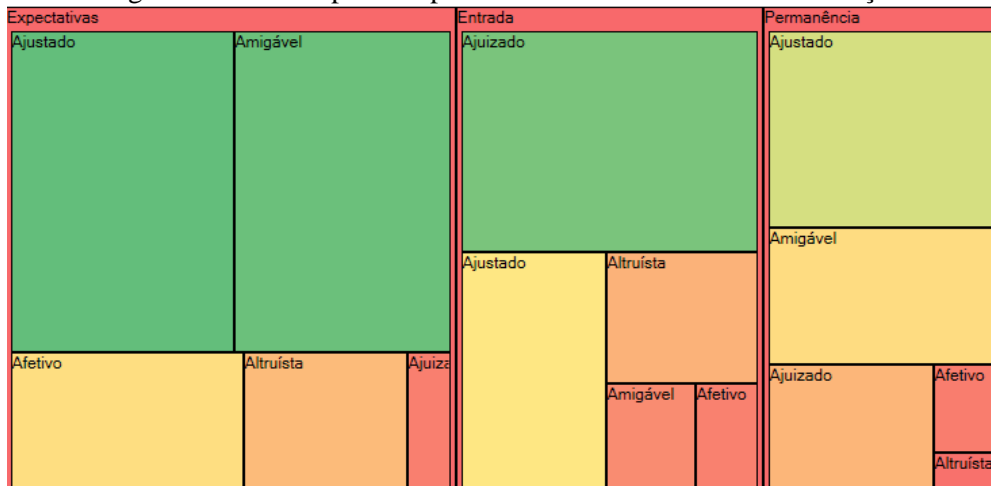
Figura 8 - Resultados da classificação dos Motivos de Expectativas

Expectativas	0	0
Ajuizado	1	10
Altruísta	1	37
Afetivo	1	53
Amigável	1	114
Ajustado	1	117

Fonte: Cópia de tela do NVivo

Finalmente, a Figura 9 apresenta um gráfico gerado pelo NVivo, contendo todos os dados consolidados, no qual é possível observar que os participantes do POASEC.org ingressam no projeto por razões relacionadas a Motivos que trazem mais benefícios pessoais (Ajuizado), permanecem por questões pertinentes a vantagens coletivas, como um grupo (Ajustado), e possuem grandes expectativas que o projeto possa contribuir com a comunidade por meio de ensinamentos (Amigável).

Figura 9 - Nós comparados por número de referência de codificação



Fonte: Gráfico gerado pelo NVivo

É interessante notar também que motivações vinculadas a benefícios pessoais diretos (Ajuizado) não aparecem com muita frequência após os participantes se juntarem ao projeto, assim como, esse para a ser alvo de mais expectativas (Ajustado). Em outras palavras, os participantes entram com propósitos Ajuizados (pessoais), porém conhecem mais de perto o que o projeto POASEC.org pode fazer e reforçam isso tanto nos Motivos de Permanência quanto Expectativas (Ajustado e Amigável). A seguir, seguem algumas respostas de pessoas distintas que podem reforçar tal hipótese:

Quadro 5 - Participante 1

<b>Motivo de Entrada:</b>
<i>“Para debater sobre os mais diversos assuntos relacionados a segurança da informação, pois acredito que o conhecimento é gerado a partir de opiniões e experiências que cada um de nós podemos contribuir.”</i>
<b>Motivo de Expectativas:</b>
<i>“um Grupo com objetivos e estratégias bem definidas, reconhecido pela geração de conhecimento e responsável por conscientizar a sociedade em Segurança da Informação.”</i>

Quadro 6 - Participante 2

<b>Motivo de Entrada:</b>
<i>“Porquê tenho muito interesse em ampliar o conhecimento e compartilhar com os que possuem o mesmo tipo de interesse para todos juntos ganharmos.”</i>
<b>Motivo de Expectativas:</b>
<i>“um grupo forte no estado ou quem sabe até no país, de pessoas com o interesse não só na segurança da informação mas também em outras vertentes da informática, sempre com a consciência que podemos colaborar não só com o meio o qual convivemos, seja através da disseminação do conhecimento nas reuniões como também com treinamentos e cursos avançados mas também com consciência que podemos colaborar mais com a sociedade, tornando-a mais conhecedora da tecnologia e dos benefícios que poderão obter com ela”</i>

Quadro 7 - Participante 3

<b>Motivo de Entrada:</b>
<i>“Tenho interesse de aprender, compartilhar e participar de um movimento que une profissionais de diversos seguimentos de mercado para debater, explorar segurança da informação.”</i>
<b>Motivo de Expectativas:</b>
<i>“um grupo com grande pontencial de conhecimento, utilizando este para o bem, divulgando e pesquisando novas tecnologias e metodos visando o crescimento de todos.”</i>

Quadro 8 - Participante 4

<b>Motivo de Entrada:</b>
<i>“Para expandir meu conhecimento em SI e o networking. Há diversos tópicos interessantes sendo discutidos no grupo. Outro motivo foi a convivência com pessoas que falam a ‘mesma língua’.”</i>
<b>Motivo de Expectativas:</b>
<i>“Vejo um grupo crescente, sem fronteiras, com um grande legado e com muita história pra contar. O grupo será referência mundial no que tange a segurança da informação e teremos os maiores e mais capacitados profissionais do mercado conosco.”</i>

Quadro 9 - Participante 5

<b>Motivo de Entrada:</b>
<i>“Pela oportunidade de estar em contato com pessoas da área e criar um networking”</i>
<b>Motivo de Expectativas:</b>
<i>“Vejo como um grupo consolidado de profissionais engajados em prol de práticas seguras, seja através da troca de idéias, seja se estruturando para se tornar uma ONG. Acredito que o simples fato de termos um grupo com uma identificação ajuda muito aos profissionais da área, seja para ter um ponto de contato comum, seja para questões maiores.”</i>

Outro fator que chama a atenção é quando os dados são analisados em suas totalidades. A Tabela 3 apresenta os mesmos dados contidos nas Figuras Figura 6, Figura 7 e Figura 8, agora em cada linha. Também há a somatória das referências dos Valores da hierarquia, por coluna, e respectivas porcentagens de incidências nos textos das respostas.

Tabela 3 - Resultados totalizados na forma de tabela

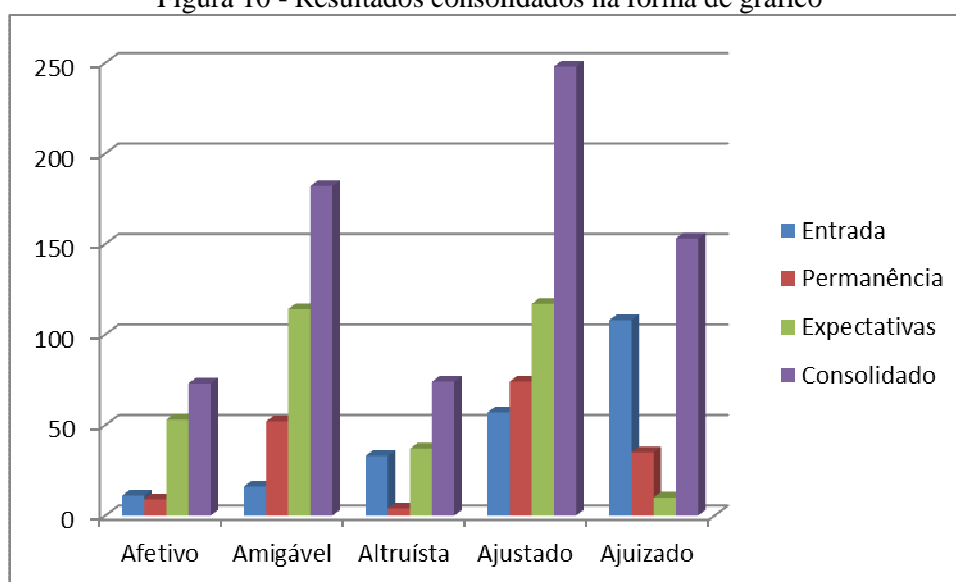
	Afetivo	Amigável	Altruísta	Ajustado	Ajuizado
<b>Entrada</b>	11	16	33	57	108
<b>Permanência</b>	9	52	4	74	35
<b>Expectativas</b>	53	114	37	117	10
<b>Total</b>	73	182	74	248	153
<b>Porcentagem</b>	10,00	24,93	10,14	33,97	20,96

Fonte: Dados da pesquisa.

Com base na Tabela 3, o gráfico mostrado na Figura 10 foi plotado com intuito de uma melhor visualização. Nesse gráfico é possível observar com mais clareza que os três primeiros Valores consolidados, segundo o modelo dos 5A's são na seguinte ordem: Ajustado

(248 incidências; referente a 33.97% do total segundo a Tabela 3), Amigável (182; 24,93%) e Ajuizado (153; 20,96%). Disso, podemos concluir que, no geral, primeiro, os integrantes apontam motivações relacionadas ao grupo em si, como o crescimento do projeto visando vê-lo tornar-se referência em assuntos que tangem a segurança da informação (apontado nos depoimentos supracitados). Segundo, esperam cada vez mais ver o projeto ajudando a comunidade e sociedade com por meio de disseminação de informações e conhecimento em palestras e eventos (também apresentado acima). E, terceiro, de alguma forma se beneficiar com o que o projeto pode propiciar, incluindo aprendizagem e, principalmente, networking, possivelmente, oriundo do crescimento esperado (também pode ser observado nos depoimentos).

Figura 10 - Resultados consolidados na forma de gráfico



Fonte: Gerado no Excel com os dados da Tabela 3

Com o objetivo de compreender mais detalhadamente as motivações específicas de Entrada, Permanência e Expectativas, alguns mapas de palavras foram criados com a ajuda do *site* Wordle.net<sup>9</sup>. A realização dessa operação foi feita por meio da exportação das referências compiladas pelo NVivo para um documento Word e normalização de forma manual. Após essa etapa, para cada um dos documentos gerados, os textos foram copiados e colados no *site* Wordle.net, assim como, a opção de “Remover Palavras Comuns do Português” foi selecionada. Ao final de todas essas operações, os três mapas abaixo foram obtidos:

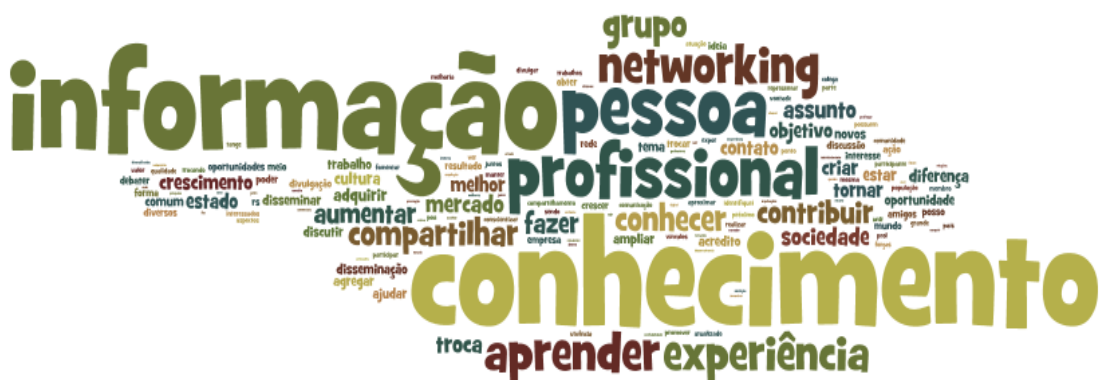
<sup>9</sup> Disponível em: <<http://www.wordle.net/>>.

a) **Motivos de Entrada:**

O primeiro mapa gerado foi o das palavras contidas nas respostas dos Motivos de Entrada. Nesse mapa, apresentado pela Figura 11 é possível observar que “conhecimento” e “informação” são as palavras mais utilizadas seguidas de “pessoa”, “profissional”, “networking”, “aprender” e “experiência”. Se essas aparições forem correlacionadas com os resultados dos Valores apresentados na Figura 9, onde Ajuizado, referente a benefícios próprios, foi determinante, é possível, além de reforçar resultados anteriores, constatar que as duas principais motivações de Entrada no projeto POASEC.org são:

- Adquirir conhecimento e informações, assim como, aprender com as experiências dos membros do grupo;
- Expandir o *networking* por meio de novos contatos profissionais e pessoais.

Figura 11 - Mapa das palavras dos Motivos de Entrada



Fonte: Dados da pesquisa

Com intuito de reforçar as conclusões acima, seguem algumas respostas:

- Adquirir conhecimento e informações, assim como, aprender com as experiências dos membros do grupo:

*“Me juntei ao POASEC para aprender mais sobre a área de ITSec pois estou me desenvolvendo para trabalhar na área.”*

*“Me juntei ao POASEC por ter muito interesse por SI, embora, ainda, pouquíssimo conhecimento na área. Pensei que, me relacionando com profissionais da área, conseguiria aumentar meus ínfimos conhecimentos sobre o assunto.”*

- Expandir o *networking* por meio de novos contatos profissionais e pessoais:

*“Para networking, conhecer pessoas de diferentes segmentos, unir forças para fomentar a SI em Poa, no estado e no país.”*







- Ver o grupo atuando na disseminação de conhecimento sobre segurança da informação para a sociedade por meio de eventos específicos:

*“Em diversos projetos de conscientização ou inclusão digital "com segurança" para a população em geral e apoiando e organizando eventos específicos com o objetivo de atingir o maior número de pessoas e entidades formadoras de opinião, tentando cada vez mais, alavancar parcerias e quebrar as fronteiras de atuação do grupo.”*

*“Eventos mensais, gratuitos, por meio de convênios com instituições de renome, para a disseminação de SI em todas as suas vertentes, como por exemplo, junto da Escola da Magistratura, do Tribunais, de universidades, entidades sem fins lucrativos, entidades de classes (CREA, OAB, etc.). (...)”*

Com intuito de apresentar os resultados finais de maneira mais clara, o resumo das principais motivações identificadas está apresentado no Quadro 100.

Quadro 10 - Quadro-resumo das principais motivações dos voluntários do POASEC.org

Motivos Pesquisados	Valor Predominante	Motivações Identificadas
<b>Entrada</b>	Ajuizado (benefício próprio)	Adquirir conhecimento e informações, assim como, aprender com as experiências dos membros do grupo; Expandir o <i>networking</i> por meio de novos contatos profissionais e pessoais.
<b>Permanência</b>	Ajustado (benefício do grupo)	Participar de encontros e eventos do grupo para compartilhamento de conhecimento; Poder acessar um <i>site</i> mais ativo contendo as discussões já realizadas.
<b>Expectativas</b>	Ajustado (benefício do grupo)  Amigável (benefício da comunidade)	Ser membro de um grupo referência em assuntos relacionados à segurança da informação com profissionais capacitados de diversas áreas;  Ver o grupo atuando na disseminação de conhecimento sobre segurança da informação para a sociedade por meio de eventos específicos:

Fonte: Dados da pesquisa

Se correlacionados os resultados acima com as teorias dos autores de motivação estudados neste trabalho, a dimensão psicológica de afiliação, trazida por McClelland (1967 *apud* SAMPAIO, 2004), se destaca por se tratar da necessidade de pertencimento, especialmente, por ser algo que propicie relacionamentos e contatos interpessoais. Isso pode ser notado tanto nos três Motivos pesquisados: Entrada (fazer contatos); Permanência (participar de encontros) e Expectativas (ver grupo ser referência). Como Maslow (1954 *apud* SAMPAIO, 2004), aceita a ideia de múltipla motivação, suas teorias aqui poderiam ser

interpretadas, segundo sua proposta de hierarquia, pelas necessidades de pertencimento e desejos de saber. A primeira pelas razões já mencionadas e a segunda por ser reforçada em questões como: Entrada (adquirir conhecimento) e Permanência (acessar discussões no *site*). Por fim, podemos concluir com as palavras de Nuttin (1980 *apud* SAMPAIO, 2004), que uma motivação não é reduzida a carência de satisfação de uma simples necessidade, mas sim de um processo comportamental.

Baseando-se na análise dos dados coletados, no próximo capítulo serão apresentadas as conclusões finais do trabalho.

## 5 CONCLUSÕES

Novos projetos de voluntariado, independente do foco de atuação, são constantemente criados para auxílio à sociedade tendo sempre pessoas aderindo essas iniciativas, segundo alguns dados apresentados neste trabalho. Entretanto, essa corrente humana de solidariedade pode e deve ser estudada, caso gestores de tais projetos almejem aumentar o engajamento dos participantes, que não são remunerados pelas atividades realizadas. Dentre esse estudo, o entendimento correto das principais motivações, que fazem as pessoas doarem seus preciosos tempos, é fundamental, pois ações direcionadas ao encontro dos interesses individuais poderão ser criadas visando propiciar ecossistemas de trabalho e sinergia entre os voluntários. E, dessa forma, cada vez mais atrair novos e manter os atuais adeptos.

O propósito deste trabalho foi, então, identificar as principais motivações que levam os indivíduos a se engajarem como voluntários em projetos sem fins lucrativos da área de segurança da informação, mais especificamente do projeto POASEC.org. Para atingir esse objetivo, foi necessário pesquisar vários trabalhos na área de voluntariado tendo como destaque três teses de doutorado desenvolvidas por Sampaio (2004), Cavalcante (2012) e Santos (2012) que serviram como base de ideias, teorias, ferramentas de pesquisa, técnicas de análise dados e, principalmente, fonte de referências a outros trabalhos também relacionados a voluntários. Dentre as teorias sobre motivação, Maslow (1954), McClelland (1967) e Nuttin (1980) foram as pesquisadas. Depois, Bussel e Forbes (2001) ajudaram com motivações específicas sobre voluntários e Dreyer e Johannpeter (2008) trouxeram alguns dados do Brasil. E, a hierarquia de Valores proposta por Souza, Medeiros e Fernandes (2006) foi fundamental na classificação dos dados coletados na pesquisa realizada.

Após a revisão bibliográfica, dados qualitativos de dezenas de participantes do projeto POASEC.org, obtidos por meio de questionários disponibilizados na Internet, foram analisados com a ajuda do software NVivo, conforme também feito por Santos (2012). Durante essa análise, os dados foram classificados da mesma forma feita por Cavalcante (2012), ou seja, de acordo com uma hierarquia de Valores e subdivididos em Motivos de Entrada, Permanência e Expectativas. Entretanto, para fazer essa classificação, alguns critérios de seleção precisaram ser desenvolvidos por se tratar de dados oriundos de respostas dissertativas. Dessa forma, uma etapa intermediária de criação, ajustes e testes com os critérios foi realizada. Ao término da classificação de dados, tabelas, gráficos e mapas foram criados para auxiliar na leitura, interpretação e apresentação dos resultados.

Resultados esses que foram bastante satisfatórios, inclusive foi possível correlacioná-los com as teorias dos pesquisadores de motivação aqui estudados visando identificar comprovações teóricas no que foi constatado. Com relação aos resultados em si, esses possibilitaram entender que os participantes do projeto POASEC.org entram por razões relacionadas mais a benefícios próprios (Ajuizado), permanecem por questões pertinentes a vantagens coletivas (Ajustado) e possuem grandes expectativas que o projeto possa contribuir com a comunidade por meio de disseminação de informações e conhecimentos (Amigável). Portanto, os resultados ajudaram a concluir que as principais motivações, em geral, das pessoas participarem do projeto POASEC.org são: adquirir conhecimento e informações, assim como, aprender com as experiências dos membros do grupo; expandir o *networking* por meio de novos contatos profissionais e pessoais; participar de encontros e eventos do grupo para compartilhamento de conhecimento; poder acessar um *site* mais ativo contendo as discussões já realizadas; ser membro de um grupo referência em assuntos relacionados à segurança da informação com profissionais capacitados de diversas áreas; e, ver o grupo atuando na disseminação de conhecimento sobre segurança da informação para a sociedade por meio de eventos específicos.

O desenvolvimento de ações de melhoria no processo de voluntariado do projeto POASEC.org poderá ser realizado com base nos resultados obtidos, com vistas a aumentar e potencializar o engajamento. As motivações identificadas poderão servir de base para planejamentos estratégicos com foco tanto nos objetivos do projeto quanto individuais dos participantes. Dessa forma, todos poderão se beneficiar com as atividades realizadas. Como sugestões de pesquisas futuras, podem ser desenvolvidos trabalhos visando apurar ainda mais tais motivações específicas, como entender os interesses de acordo com atributos que possam ser agrupados, tais como, idade, sexo, grau de escolaridade, estado civil, renda familiar, região de residência, etc. Assim, este trabalho pode ser utilizado como uma forma de pesquisa exploratória para a criação de pesquisas quantitativas, por meio de enquetes, visando classificar e correlacionar os resultados por grupos específicos.

## 6 REFERÊNCIAS

ANDERSON, J. C.; MOORE, L. F. The motivation to volunteer. **Journal of Voluntary Action Research**, n. 7, pp. 51–60, 1978.

BAGUETE. **Mundo Pizza: a tele-entrega que se cuide**. 2010. Disponível em: <<http://www.baguete.com.br/noticias/internet/04/11/2010/mondo-pizza-a-tele-entrega-que-se-cuide>> Acesso em 30 jul. 2013.

BARROS, A. de J. P.; LEHFELD, N. A. de S. **Projeto de pesquisa: propostas metodológicas**. Petrópolis: Vozes, 1996.

BRASIL. **Lei 9.608/98, de 18 de Fevereiro de 1998**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9608.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9608.htm)>. Acesso em 30 jul. 2013.

BRASIL VOLUNTÁRIO. **O Programa**, 2013. Disponível em: <<https://www.brasilvoluntario.gov.br/paginas/OPROGRAMA>>. Acesso em 30 jul. 2013.

BUSSEL, H.; FORBES, D. Understanding the volunteer market: the what, where, who and why of volunteering. **International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing**, v. 7, n. 3, p. 244-257, 2001.

CAMARA-E.NET. **E-Commerce B2C fatura R\$ 22,5 bilhões em 2012**. 2013. Disponível em: <<http://www.camara-e.net/2013/03/20/e-commerce-b2c-fatura-r-225-bilhoes-em-2012/>>. Acesso em 30 jul. 2013.

CAVALCANTE, C. E. **Motivação no Trabalho Voluntário: expectativas e motivos na Pastoral da Criança**. Rio Grande do Norte: UFRN, 2012. Tese (doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2012. Disponível em: <[http://bdtd.bczm.ufrn.br/tde\\_arquivos/24/TDE-2013-03-11T051713Z-4879/Publico/CarlosEC\\_TESE.pdf](http://bdtd.bczm.ufrn.br/tde_arquivos/24/TDE-2013-03-11T051713Z-4879/Publico/CarlosEC_TESE.pdf)>. Acesso em 30 jul. 2013.

\_\_\_\_\_; SOUZA, W. J. de; NASCIMENTO, M. A. A.; CUNHA, A. S. R. da. **Elementos do Trabalho Voluntário: Motivos e Expectativas na Pastoral da Criança de João Pessoa/PB**. RECADM: Revista Eletrônica de Ciência Administrativa, v. 10. p. 98-110, 2011.

CNAAN, R. A.; GOLDBERG-GLEN, R. S. Measuring motivation to volunteer in human services. **Journal of Applied Behavioural Sciences**, Vol. 27, n. 3, pp. 269–284, 1991.

CERT.BR. **Valores acumulados: 1999 a março de 2013**. 2013a. Disponível em: <<http://www.cert.br/stats/incidentes/>>. Acesso em 30 jul. 2013.

\_\_\_\_\_. **Incidentes Reportados ao CERT.br -- Janeiro a Março de 2013**. 2013b. Disponível em: <<http://www.cert.br/stats/incidentes/2013-jan-mar/fraude.html>>. Acesso em 30 jul. 2013.

COELHO, S. de C. T. **Terceiro Setor: um estudo comparado entre Brasil e Estados Unidos**. São Paulo: Editora SENAC, 2000.

DREYER, L.; JOHANNPETER, M. E. **O quinto poder**: Consciência de uma nação. Porto Alegre: LePM, 2008.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GLOBONEWS, Cidades e Soluções. **Voluntários brasileiros somam 25% da população do país**, 2012. Disponível em: <<http://g1.globo.com/globo-news/cidades-e-solucoes/videos/t/programas/v/voluntarios-brasileiros-somam-25-da-populacao-do-pais/1930197/>>. Acesso em 30 jul. 2013.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr., 1995.

G1. Tecnologia e Games. Lei 'Carolina Dieckmann', que pune invasão de PCs, entra em vigor. 2013. Disponível em: <<http://g1.globo.com/tecnologia/noticia/2013/04/lei-carolina-dieckmann-que-pune-invasao-de-pcs-passa-valer-amanha.html>>. Acesso em 30 jul. 2013.

HAIR, J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Análise Multivariada de Dados**. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005a.

\_\_\_\_\_. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005b.

KAPLAN, B.; DUCHON, D. Combining qualitative and quantitative methods in information systems research: a case study. **MIS Quarterly**, v. 12, n. 4, p. 571-586, Dec. 1988.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos da metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MARCONI, M. de A; LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa**. Ed. 7, Editora Atlas, S.A. – São Paulo, 2008.

MASLOW, A. H. **Motivation and Personality**. New York: Happers e Brothers, 1954. Disponível em: <[http://www.cra-rj.org.br/site/leitura/textos\\_class/traduzidos/MOTIVATIVACAO\\_PERSONALIDADE/index.html](http://www.cra-rj.org.br/site/leitura/textos_class/traduzidos/MOTIVATIVACAO_PERSONALIDADE/index.html)>. Acesso em 30 jul. 2013.

MCCLELLAND, D. **Personality**. New York. Holt, Rhinehart and Winston, 1967.

MUCHIELLI, A. **Les motivations**. Paris: PUF, 1981.

MUELLER, M. W. Economic determinants of volunteer work by women. **Journal of Women in Culture and Society**, No. 1, pp. 325–335, 1975.

NICHOLS, G.; KING, L. **Volunteers in the Guide Association**: problems and solutions, *Voluntary Action*, Vol. 1, No. 1, pp. 21–32, 1998.

NUNAN, D. **Research Methods in Language Learning**. Cambridge: Cambridge University Press, 1992.

NUTTIN, J. **Théorie de la motivation humaine**: du besoin au projet d'action. Paris, PUF, 1980.

OKUN, M. A. The relation between motives for organisational volunteering and the frequency of volunteering by elders. **The Journal of Applied Gerontology**, Vol. 13, n. 2, pp. 115–126, 1994.

ONUBR, Organização das Nações Unidas no Brasil. **ONU auxilia Brasil na criação de um sistema nacional de voluntariado**, 2012. Disponível em: <<http://www.onu.org.br/onu-auxilia-brasil-na-criacao-de-um-sistema-nacional-de-voluntariado>>. Acesso em 30 jul. 2013.

\_\_\_\_\_. **A ONU e o voluntariado**, 2013a. Disponível em: <<http://www.onu.org.br/a-onu-em-acao/a-onu-em-acao/a-onu-e-o-voluntariado/>>. Acesso em 30 jul. 2013.

\_\_\_\_\_. **Voluntariado**, 2013b. Disponível em: <<http://www.onu.org.br/faca-parte-da-onu/voluntariado/>>. Acesso em 30 jul. 2013.

\_\_\_\_\_. **Programa de Voluntários**, 2013c. Disponível em: <<http://www.onu.org.br/onu-no-brasil/pnud/vnu/>>. Acesso em 30 jul. 2013.

PARCEIROS VOLUNTÁRIOS. **Bem-vindos à Parceiros Voluntários**, 2013a. Disponível em: <<http://www.parceirosvoluntarios.org.br/componentes/parceiros/ParceirosVoluntarios.asp>>. Acesso em 30 jul. 2013.

\_\_\_\_\_. **Voluntário Pessoa Física**, 2013b. Disponível em <[http://www.parceirosvoluntarios.org.br/Componentes/Programas/Voluntario\\_PFisica.asp](http://www.parceirosvoluntarios.org.br/Componentes/Programas/Voluntario_PFisica.asp)>. Acesso em 30 jul. 2013.

POASEC.ORG. **People Organized Aiming For Security, Ethics and Culture**, 2013. Disponível em: <<http://www.poasec.org>>. Acesso em 30 jul. 2013.

\_\_\_\_\_. **POASEC organiza a primeira Security Night sobre Segurança de Software**. 2012a. Disponível em: <<http://poasecorg.blogspot.com.br/2012/06/poasec-organiza-primeira-security-night.html>>. Acesso em 30 jul. 2013.

\_\_\_\_\_. **POASEC organiza a Segunda Security Night sobre Crimes Cibernéticos**, 2012b. Disponível em: <<http://poasecorg.blogspot.com.br/2012/06/poasec-organiza-segunda-security-night.html>>. Acesso em 30 jul. 2013.

\_\_\_\_\_. **POASEC organiza a Terceira Security Night sobre Segurança em Ambientes Computacionais**, 2012c. Disponível em: <<http://poasecorg.blogspot.com.br/2012/10/poasec-organiza-terceira-security-night.html>>. Acesso em 30 jul. 2013.

RIFKIN, J. **The End of Work**: The Decline of the Global Labour Force and the Dawn of the Post-market Era, Putnam, New York, 1995.

SAMPAIO, J. dos R. **Voluntários**: Um estudo sobre a motivação de pessoas e a cultura em uma organização do terceiro setor, São Paulo, USP, 2004. Tese (doutorado) – Curso de Doutorado em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004. Disponível em:



<<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-24052007-160054/publico/tese.pdf>>. Acesso em 30 jul. 2013.

SANTOS, A. C. M. Z. dos. **O desenvolvimento da Inovação Social** – Inibidores e facilitadores do processo: o caso de um projeto piloto da ONG Parceiros Voluntários. Rio Grande do Sul, UNISINOS, 2012. Tese (doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2012.

SILVIA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração da dissertação**. 3. Ed. atualizada e revisada. Florianópolis, 2001.

SOUZA, W. J.; MEDEIROS, J. P. de; FERNANDES, C. L. Trabalho voluntário: elementos para uma tipologia, 2006. In: **Anais do Colóquio Internacional sobre Poder Local**, Salvador, BA, Brasil, 10.

VOLUNTÁRIOS ONLINE. **Junte-se a nós**, 2013. Disponível em: <<http://voluntariosonline.org.br/publica/participacao.jsf>>. Acesso em 30 jul. 2013.

WILSON, A.; PIMM, G. The tyranny of the volunteer: the care and feeding of voluntary workforces. **Management Decision**, Vol. 34, n. 4, pp. 24–40, 1996.

YIN, R. K. **Estudo de caso: Planejamento e métodos**. 3. ed.. Porto Alegre: Bookman, 2005.