



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO RURAL

**GESTÃO DE VOLUNTÁRIOS EM ORGANIZAÇÕES SEM
FINS LUCRATIVOS: UMA ABORDAGEM MULTINÍVEL DA
LIDERANÇA**

CAMILLA DE SOUZA PADILHA FEITOSA

RECIFE, 2020



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO RURAL

**GESTÃO DE VOLUNTÁRIOS EM ORGANIZAÇÕES SEM
FINS LUCRATIVOS: UMA ABORDAGEM MULTINÍVEL DA
LIDERANÇA**

CAMILLA DE SOUZA PADILHA FEITOSA

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Administração e Desenvolvimento Rural como exigência parcial à obtenção do título de Mestra em Administração.

Orientador: Prof. Rodolfo Araújo de Moraes Filho, PhD

RECIFE, 2020

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal Rural de Pernambuco
Sistema Integrado de Bibliotecas
Gerada automaticamente, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

- F311g Feitosa, Camilla de Souza Padilha
 Gestão de voluntários em organizações sem fins lucrativos: Uma abordagem multinível da liderança /
 Camilla de Souza Padilha Feitosa. - 2020.
 248 f. : il.
- Orientador: Rodolfo Araujo de Moraes Filho.
 Inclui referências, apêndice(s) e anexo(s).
- Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal Rural de Pernambuco, Programa de Pós-Graduação em
 Administração e Desenvolvimento Rural, Recife, 2020.
1. Liderança . 2. Motivação . 3. Voluntariado. 4. Terceiro setor. 5. Organizações sem fins lucrativos. I.
 Filho, Rodolfo Araujo de Moraes, orient. II. Título

CDD 338.1



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO RURAL

PARECER DA COMISSÃO EXAMINADORA DE DEFESA
DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO ACADÊMICO

CAMILLA DE SOUZA PADILHA FEITOSA
*GESTÃO DE VOLUNTÁRIOS EM ORGANIZAÇÕES SEM
FINS LUCRATIVOS: UMA ABORDAGEM MULTINÍVEL DA
LIDERANÇA*

A comissão examinadora, composta pelos professores abaixo, sob a presidência do primeiro, considera a candidata **CAMILLA DE SOUZA PADILHA FEITOSA** APROVADA em **10/08/2020**.

Prof. RODOLFO ARAUJO DE MORAES FILHO, DSc
Programa de Pós-Graduação em Administração e Desenvolvimento Rural
Universidade Federal Rural de Pernambuco
(Presidente)

Prof. ROMILSON MARQUES CABRAL, DSc
Programa de Pós-Graduação em Administração e Desenvolvimento Rural
Universidade Federal Rural de Pernambuco
(Membro Interno)

Prof. MARIA IRAÉ DE SOUZA CORRÊA, DSc
Departamento de Administração
Universidade Federal Rural de Pernambuco
(Membro Externo)

Ao Mestre Jesus Cristo, pela imensidão do seu amor;
Aos meus pais, pela confiança, dedicação e afeto;
A meu irmão, pela cumplicidade e entusiasmo;
A meu amor, pelo encorajamento e força;
A **Darcy Feitosa**, pelo maior incentivo.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço ao meu Mestre Jesus Cristo por seu amor e cuidado em toda a trajetória que culminou na realização do mestrado. Foram muitas dificuldades, principalmente com a necessidade de estar em quarentena – em virtude de pandemia – justamente nos meses anteriores a defesa. Controlar a ansiedade e ressignificar o momento para algo bom, de maneira a manter a produtividade, foi um dos maiores desafios. Obrigada!

Para que esta dissertação tomasse forma foi necessário um trabalho de muitas mãos. O processo, cansativo e prazeroso, moldou em grande maneira a minha visão de mundo sobre o que significa fazer ciência, hoje, no Brasil. À Universidade Federal Rural de Pernambuco, o meu muito obrigada pela oportunidade de acesso a uma formação gratuita, não apenas técnica, mas também cidadã, em que pude conhecer outras realidades e fazer muitos colegas e amigos. Obrigada!

Agradeço aos meus amigos administradores – Vitor Matheus, Luiza Luna, Gabriela Oliveira, Tainá Aguiar, Júlia Andrade, Edson Junior, Histaley Lelise e Rafaela Ângela – e aos meus familiares pela torcida por mim, desde o início. Aos colegas de mestrado, o meu muito obrigada pela companhia em dias exaustivos, em especial para Jéssica Marques, a quem pude recorrer em momentos de dificuldade e compartilhar várias conquistas. Obrigada!

Agradeço a equipe do PADR por todo o suporte. A todos os docentes da UFRPE, obrigada pelos conhecimentos passados. Em especial para: Rodolfo Araújo, meu orientador, por caminhar comigo neste trabalho; Álvaro Jardim, meu orientador de estágio à docência, pela experiência vivenciada; Telma Lúcia, por ter sido peça-chave para meu aprendizado; Romilson Cabral, pela participação em minha banca; e Maria Iraê, a quem devo a paixão pela área acadêmica. Obrigada!

Um agradecimento especial as minhas amigas Mariana Larissa e Julieny Amorim, que não somente apoiaram, mas foram essenciais para o desenvolvimento deste trabalho. Igualmente, à Arlene Carvalho, Susana Carvalho, Dandara Cipriano e Adriana Neuman, pelos momentos de abstração em conversas e terem permanecido ao meu lado. Para esta última, gratidão por dividir este sonho, ainda quando no ensino médio: “Um dia, faremos mestrado, doutorado, e seremos pesquisadoras.” Obrigada!

Outra pessoa que dividiu esse sonho junto comigo foi minha tia, Darcy Feitosa, que sempre me incentivou a “voar o mais alto que eu pudesse e só parar no pós-doutorado.” Essa, inclusive, é uma das lembranças mais fortes de minha adolescência. Tia, você infelizmente não pôde estar comigo nesta conquista, não do jeito que eu queria e desejava, mas eu nunca esquecerei de todo o incentivo e confiança na minha capacidade. Obrigada!

A Mateus Valdevino, minha gratidão por ter sido autor de vários momentos que me fizeram permanecer tranquila e mais leve, ainda que em épocas de estresse. Sem você, passar por este período teria sido bem mais difícil e solitário. Obrigada por compartilhar meus sonhos, sorrir minhas vitórias, colocar os meus pés no chão, quando necessário; e pelo brilho nos olhos a cada apresentação minha assistida. Você me inspira a ser melhor. Obrigada!

A Renato Padilha, faltam-me palavras para expressar toda a gratidão por ter compartilhado comigo de todo esse processo. Foram conselhos, auxílios, abraços, conversas, desabafos e tantas outras coisas que fazem com que este trabalho também seja seu. Nada disso seria possível sem você, seu companheirismo e cumplicidade. Obrigada por ter sido não apenas meu irmão, mas meu amigo e professor, pois me ensinou a não desistir e confiar em mim. Obrigada!

A meus pais, Aldo Feitosa e Escolástica Padilha, o agradecimento é também um sincero pedido de desculpas, repleto de amor, por todas as ausências e inconstâncias. Não foi fácil, em muitos momentos, mas vocês foram e são a minha base e o meu maior amor. Esta dissertação só foi possível com o seu apoio e devo não somente ela, mas tudo a vocês. Esta caminhada iniciou-se com a sua preocupação constante em me fornecer uma educação de qualidade. Obrigada!

Por fim, agradeço a oportunidade concedida por cada participante desta pesquisa de permitir-me conhecer um pouco do seu mundo. A cada líder, a mais profunda admiração pelo trabalho em contribuir com uma sociedade mais justa e igualitária; e a cada voluntário, a alegria em dizer que me sinto representada por sua entrega. Termino este trabalho com o aprendizado de que dependemos um do outro sempre. Obrigada!

Se você não mudar a direção
terminará exatamente
onde partiu.”

- Provérbio Chinês -

RESUMO

A presente pesquisa objetiva analisar a atuação das lideranças na gestão de voluntários em organizações sem fins lucrativos, tomando como base a abordagem multinível de Yammarino, Dansereau e Jennedy (2001). Investigam-se as influências das lideranças na motivação; e a atuação das lideranças na gestão em seus níveis intraindividual, diádico, grupal e organizacional. Por tratar-se de temática ainda inexplorada, a metodologia possui caráter qualitativo, a partir de uma revisão sistemática da literatura (RSL) nos parâmetros de Kitchenham (2007), com o suporte da ferramenta computacional StArt 3.3; e a realização das entrevistas. A amostra é formada por 96 (noventa e seis) respondentes, sendo 89 (oitenta e nove) voluntários e 07 (sete) líderes. Os dados obtidos foram analisados a partir da técnica de análise de conteúdo segundo os passos elencados por Bardin (2016) e contribuíram para a formação de um olhar mais profissional no contexto da gestão de voluntários. O domínio de pesquisa que envolve as influências das lideranças na motivação em contextos marcados pelo voluntariado é bastante difuso, ainda que concentrado à ciência da administração. Ambos os resultados – RSL e estudos de casos múltiplos – convergem para uma atuação multifacetada do líder, com componentes tanto subjetivos quanto objetivos. A responsabilidade no sentido afetivo é essencial para a formação de um senso coletivo de pertencimento e reconhecimento de causa. Contudo, em um contexto em que as demandas gerenciais ganham espaço no universo das organizações sem fins lucrativos, a atuação mais técnica para direcionar as equipes aos melhores resultados são igualmente necessárias para potencializar o impacto social. Assume-se, portanto, que os estilos de liderança destacam-se por possuírem especificidades alinhadas à necessidade de cada ONG, pois não há uma atuação mais adequada, coerente ou bem sucedida, para nenhum dos níveis de análise. Por fim, recomenda-se a replicação deste estudo em organizações privadas que fomentam a responsabilidade socioambiental, em que se incentiva a participação dos colaboradores em ações e projetos de cunho social.

Palavras-chave: Liderança. Motivação. Voluntariado. Terceiro setor. Organizações sem fins lucrativos.

ABSTRACT

This research aims to analyze the performance of leaderships in the management of non-profit organizations, through the multilevel approach of Yammarino, Dansereau and Jennedy (2001). Leadership influences on motivation are investigated; and the performance of leaderships in management at its intra-individual, dyadic, group and organizational levels. As the theme is still unexplored, the methodology has a qualitative character, based on a systematic literature review (RSL) in Kitchenham (2007) parameters and with the support of the computational tool StArt 3.3; and realization the interviews. A sample is formed by 96 (ninety-six) participants, 89 (eighty-nine) volunteers and 07 (seven) leaders. The data obtained were analyzed using the content analysis technique according to the steps listed by Bardin (2016) and contributed to the formation of a more professional look in the context of volunteer management. The research domain that involves leadership influences on motivation in contexts marked by volunteering is quite diffuse, although concentrated on the science of management. Both results - RSL and multiple case studies - converge to a multifaceted performance of the leaderships, with subjective and objective components. Responsibility in the affective sense is essential for the formation of a collective sense of belonging and recognition of cause. However, in a context where managerial demands are gaining ground in the universe of non-profit organizations, more technical performance to direct teams to the best results is also necessary to enhance social impact. It is assumed, therefore, that leadership styles stand out because they have specificities aligned with the needs of each NGO, as there is no more adequate, coherent or successful performance for any of the levels of analysis. Finally, it is recommended that this study be replicated in private organizations that foster social and environmental responsibility, in which the participation of employees in actions and projects of a social nature is encouraged.

Keywords: Leadership. Motivation. Volunteering. Third sector. Non-profit organizations.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.1	Esquema demonstrativo processual da dissertação	28
Figura 2.1	Evolução das teorias da liderança	30
Figura 2.2	Modelo Multidimensional de Múltiplos níveis da liderança	46
Figura 2.3	Níveis de conceituação dos processos de liderança	47
Figura 2.4	O processo de motivação	50
Figura 2.5	Situações motivadoras: Diagrama simples e expandido	51
Figura 2.6	Esquema sequencial das necessidades de Maslow	53
Figura 2.7	Relação entre a teoria de Herzberg e Maslow	55
Figura 2.8	Relação entre a modelo ERC e o modelo de Maslow	57
Figura 2.9	Teoria do estabelecimento de metas	60
Figura 2.10	Causas para o voluntarismo contínuo	63
Figura 2.11	Histórico do voluntariado no contexto brasileiro	72
Figura 3.1	Descrição geral sobre o processo da RSL	79
Figura 4.1	Processo da Revisão Sistemática de Literatura	88
Figura 4.2	Modelo ajustado das expectativas (ser voluntário)	98
Figura 4.3	Modelo: repetição de experiências (voluntários ocasionais)	99
Figura 4.4	Modelo: comprometimento organizacional	102
Figura 4.5	Modelo Liderança/Motivação	108
Figura 4.6	Modelo: identidade de liderança voluntária	109
Figura 4.7	Modelo: relações entre algumas variáveis comportamentais	110
Figura 4.8	Efeitos da liderança autêntica	114
Figura 4.9	Modelo de 4 casos	115
Figura 4.10	Modelo: Liderança que apoia a autonomia	113
Figura 4.11	Liderança ética e seus efeitos	116
Figura 5.1	Motivações dos voluntários (AIESEC)	126
Figura 5.2	Atuação das lideranças: análise segundo níveis (AIESEC)	139
Figura 6.1	Motivações dos voluntários (ATOS)	142
Figura 6.2	Atuação do líder: engajamento e motivação	148
Figura 6.3	Atuação do líder: desenvolvimento pessoal	150
Figura 6.4	O líder servidor (ATOS): relatos de L01	156
Figura 6.5	A perspectiva do carisma (ATOS): relatos de voluntários	157

Figura 6.6	Atuação das lideranças: análise segundo níveis (ATOS)	159
Figura 7.1	Identidade (A PONTE)	161
Figura 7.1	Motivações dos voluntários (A PONTE)	162
Figura 7.2	Atuação das lideranças: análise segundo níveis (A PONTE)	179
Figura 8.1	Motivações dos voluntários (NOVO JEITO)	182
Figura 8.2	Influência idealizada (NOVO JEITO): relatos de voluntários	202
Figura 8.3	Motivação inspiração (NOVO JEITO): relatos de voluntários	203
Figura 8.4	Atuação das lideranças: análise segundo níveis (NOVO JEITO)	208
Figura D-1	Registro da reunião (NJ Ambiental)	237
Figura D-2	Registro do curso de capacitação	238
Figura D-3	Registro da ação social (NJ Ambiental)	239
Figura D-4	Registro da visita guiada	240
Figura D-5	Registro do curso de capacitação	240
Figura D-6	Registro da reunião (Ação Raízes)	241
Figura D-7	Registro da ação social (Raízes)	242

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 4.1	Fase 1 (RSL): Pesquisas nas bases de dados	89
Gráfico 4.2	Seleção nº 01	90
Gráfico 4.3	Seleção nº 02	90
Gráfico 4.4	Análise dos critérios de qualidade	91
Gráfico 4.5	Distribuição dos artigos selecionados por ano	118
Gráfico 4.6	Domínio de pesquisa (Nacionalidade)	118
Gráfico 4.7	Autores principais (Gênero)	119
Gráfico 4.8	Autores principais (Área de interesse)	119
Gráfico 4.9	Publicação dos artigos selecionados	120
Gráfico 4.10	Distribuição percentual: área das publicações	120
Gráfico 4.11	Distribuição percentual: país de origem das publicações	121
Gráfico 4.12	Abordagens de pesquisa	121
Gráfico 4.13	Foco da amostra de pesquisa	121

LISTA DE QUADROS

Quadro 2.1	Contribuições de abordagens multinível	45
Quadro 2.2	Áreas Chave e Níveis de Análise	47
Quadro 2.3	Síntese das teorias da liderança	49
Quadro 2.4	Fatores de motivação e de higiene	54
Quadro 2.5	Suposições sobre a natureza humana (Teoria X e Y)	56
Quadro 2.6	Síntese das teorias da motivação	61
Quadro 2.7	Motivações para o trabalho voluntário	65
Quadro 2.8	Resultados alcançados (motivação e voluntarismo)	65
Quadro 2.9	Mudança no perfil das ONGs a partir dos anos 90	68
Quadro 3.1	Critérios (Estudo de casos)	78
Quadro 3.2	Síntese dos entrevistados (Estudo de casos)	81
Quadro 3.3	Síntese metodológica da pesquisa	87
Quadro 4.1	Lista dos artigos selecionados para a etapa de extração de dados ..	91
Quadro 5.1	O desenvolvimento local como motivador	128
Quadro 5.2	Representatividade: o líder como exemplo	130
Quadro 5.3	Método formal e informal de acompanhamento de liderados	132
Quadro 5.4	O líder situacional (AIESEC)	134
Quadro 5.5	O líder situacional (AIESEC): a visão dos voluntários	135
Quadro 6.1	A força da fé como motivador (ATOS)	143
Quadro 6.2	Senso de família: a importância dos relacionamentos	146
Quadro 6.3	A propagação do Evangelho (ATOS)	151
Quadro 6.4	A influência do líder na captação de novos voluntários	152
Quadro 7.1	A influência do líder no incentivo a inovação e as mudanças	172
Quadro 7.2	Método formal e informal de captação de voluntários	174
Quadro 8.1	Aspectos pessoais como principal motivador	184
Quadro 8.2	Formação de novos líderes: outros projetos sociais	191
Quadro 8.3	Atuação do líder: senso de pertencimento	198
Quadro 8.4	O “caso do balanço” e a motivação pela inspiração (NJ)	204
Quadro A-1	Cláusula de pesquisa da RSL	230
Quadro A-2	Critérios de inclusão e exclusão da RSL	231

LISTA DE TABELAS

Tabela 2.1	Níveis de análise e questões de pesquisa	48
Tabela 2.2	Classificações das ONGs: grupos e subgrupos	69
Tabela 3.1	Categorização: papel do líder	84
Tabela 3.2	Aspectos observados: perfil de liderança	85
Tabela 3.3	Categorização: fatores motivacionais	86
Tabela 4.1	Quantidade de Quotas (Q)	94
Tabela 4.2	Influências das lideranças na motivação de voluntários	116
Tabela 4.3	Síntese do enfoque dos artigos	122

LISTA DE SIGLAS

AC	Análise do conteúdo
AIESEC	<i>Association Internationale des Etudiants en Sciences Economiques et Commerciales</i>
IBGE	Instituto Nacional de Geografia e Estatística
ICNPO	<i>The International Classification of Non-profit Organisations</i>
NJ	Novo Jeito
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
ONGs	Organizações Não Governamentais
ONU	Organização das Nações Unidas
PNAD	Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios
PNAE	Programa Nacional de Estímulo ao Primeiro Emprego para os Jovens
PNUD	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
RSL	Revisão Sistemática da Literatura

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	18
1.1 Contextualização do tema	18
1.2 Delimitação do problema	21
1.3 Objetivos	24
1.3.1 Objetivo geral	24
1.3.2 Objetivos específicos	24
1.4 Justificativa e relevância	24
1.5 Estrutura lógica da dissertação	27
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	29
2.1 Liderança	29
2.1.1 Abordagens Clássicas da Liderança	31
2.1.1.1 Era da Personalidade	31
2.1.1.2 Era da Influência	32
2.1.2.3 Era do Comportamento	32
2.1.2.4 Era Contingencial/Situacional	34
2.1.2.5 Era Transacional	35
2.1.2.6 Era da Anti-liderança e da Cultura	36
2.1.2.7 Era Transformacional	36
2.1.2 Abordagens Contemporâneas da Liderança	38
2.1.2.1 Liderança em complexidade	38
2.1.2.2 Liderança compartilhada, coletiva ou distribuída	39
2.1.2.3 Liderança espiritual	40
2.1.2.4 Liderança virtual	40
2.1.2.5 Liderança autêntica	41
2.1.2.6 Liderança servidora	42
2.1.2.7 Liderança Multidimensional de Múltiplos níveis	43
2.1.3 Quadro-síntese das teorias da liderança	48
2.2 Motivação	50
2.2.1 Abordagens motivacionais de conteúdo	52
2.2.1.1 Teoria da hierarquia das necessidades	52
2.2.1.2 Teoria dos dois fatores	54
2.2.1.3 Teoria X e Y	55

2.2.2.4 Teoria das necessidades socialmente adquiridas	56
2.2.1.5 Teoria ERG	57
2.2.2 Abordagens motivacionais de processo	58
2.2.2.1 Teoria da equidade	58
2.2.2.2 Teoria da expectância	59
2.2.2.3 Teoria do estabelecimento de metas	59
2.2.2.4 Teoria da Avaliação cognitiva	60
2.2.3 Quadro-síntese das teorias da motivação	60
2.2.4 Motivação e voluntariado	62
2.3 O Terceiro Setor no Brasil e o surgimento das ONGs	66
2.3.1 Voluntariado: o bem estar social no servir	70
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	76
3.1 Caracterização do método	76
3.1.1 Os estudos de casos	77
3.2 Coleta de dados secundários	78
3.3 Coleta de dados primários	80
3.4 Técnica de análise dos dados	83
3.4.1 Categorias e subcategorias de análise	84
3.5 Síntese metodológica da pesquisa	87
4. RESULTADOS – REVISÃO SISTEMÁTICA DE LITERATURA	88
4.1 Processo da Revisão Sistemática	88
4.1.1 Pesquisa nas bases de dados	89
4.1.2 Seleção dos dados	90
4.1.3 Avaliação da qualidade e extração dos dados	90
4.1.4 Discussão dos dados	93
4.1.4.1 O universo da motivação: conceitos importantes	94
4.1.4.2 O universo da liderança: teorias em destaque	96
4.1.4.3 Influências organizacionais (IO)	97
4.1.4.4 Influências grupais (IG) e influências diádicas (ID)	103
4.1.4.5 Influências individuais (II)	107
4.1.4.6 Síntese das evidências (RSL)	116
4.1.5 Síntese dos dados	118
5. RESULTADOS – ESTUDO DE CASO Nº 1: AIESEC	124
5.1 Motivações para o voluntariado: influências das lideranças	125

5.2 A atuação das lideranças – Análise segundo níveis	129
5.3 Síntese: A atuação das lideranças (AIESEC)	139
6. RESULTADOS – ESTUDO DE CASO Nº 2: ATOS	140
6.1 Motivações para o voluntariado: influências das lideranças	141
6.2 A atuação das lideranças – Análise segundo níveis	145
6.3 Síntese: A atuação das lideranças (ATOS)	159
7. RESULTADOS – ESTUDO DE CASO Nº 3: A PONTE	160
7.1 Motivações para o voluntariado: influências das lideranças	161
7.2 A atuação das lideranças – Análise segundo níveis	166
7.3 Síntese: A atuação das lideranças (A PONTE)	179
8. RESULTADOS – ESTUDO DE CASO Nº 4: NOVO JEITO	180
8.1 Motivações para o voluntariado: influências das lideranças	181
8.2 A atuação das lideranças – Análise segundo níveis	187
8.3 Síntese: A atuação das lideranças (NOVO JEITO)	208
9. CONSIDERAÇÕES FINAIS	209
9.1 Conclusões da Revisão Sistemática de Literatura	209
9.2 Conclusões do Estudo de Casos Múltiplos	210
9.3 Limitações, contribuições e recomendações gerais	213
REFERÊNCIAS	215
APÊNDICE A – Protocolo da Revisão Sistemática de Literatura	228
APÊNDICE B – Roteiro de entrevistas (1)	233
APÊNDICE C – Roteiro de entrevistas (2)	235
APÊNDICE D – Roteiros de Observação participante	237
APÊNDICE E – Modelo de carta aos líderes das ONGs	243
APÊNDICE F – Produções acadêmicas derivadas	244

1. INTRODUÇÃO

Neste capítulo serão apresentados a contextualização da temática abordada, a delimitação do problema, os objetivos – geral e específico, a justificativa e a estrutura lógica da dissertação.

1.1 Contextualização do tema

Em um cenário cada vez mais interativo, cresce a importância de iniciativas de impacto social em ambientes organizacionais, visto que as últimas décadas trouxeram grandes mudanças políticas, sociais e culturais, com novos desafios oriundos do processo de globalização. Embora as possibilidades de avanços tenham aumentado, a prosperidade econômica não alcança o desenvolvimento humano e social, em que; no geral, a desigualdade entre os indivíduos é a principal dificuldade: um cenário mais comum nos países em desenvolvimento ou não desenvolvidos. Nesse sentido, as consequências atreladas a má distribuição de renda residem no aumento da exclusão social e em relações precárias de trabalho (ALESSIO, 2003; CAMPOS, CANAVEZES, 2007; CAVALCANTE, 2013).

No caso do Brasil, segundo pesquisa feita pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (2017b), a realidade social presente é marcada por heterogeneidades. Considerando o cenário macroeconômico da crise que atingiu o país em meados de 2014, e a consequente ampliação das disparidades sociais já existentes; um dos desdobramentos observados é a ampliação da vulnerabilidade de grupos sociais específicos, com destaque para as Regiões Norte e Nordeste. Como exemplo disto, o aumento do desemprego e da informalidade nas relações de trabalho de pretos/pardos, mulheres e jovens. Quanto a esta última categoria, as dificuldades estruturais são evidenciadas, em grande parte, na falta de oportunidades, comprometendo o futuro de toda uma geração (IBGE, 2017b).

Esses fenômenos sociais, oriundos das falhas na distribuição de renda da população, vão de encontro à Declaração Universal dos Direitos Humanos, adotada pela Organização das Nações Unidas – ONU – e seus países membros, em 10 de dezembro de 1948; que em seu Art. 25 aponta que “todo ser humano tem direito a um padrão de vida capaz de assegurar a si e a sua família saúde e bem estar, inclusive alimentação, vestuário, habitação, cuidados médicos e os serviços sociais

indispensáveis” (NAÇÕES UNIDAS, 1998). Esses são princípios que norteiam a Constituição Federal Brasileira de 1988, sintetizados no Art. 6º, em que são considerados direitos sociais a educação, a alimentação, o trabalho, a moradia, o transporte, o lazer, a segurança, a previdência social, a proteção à maternidade e à infância e a assistência aos desamparados (BRASIL, 2016).

Contudo, várias são as restrições de acesso aos direitos sociais básicos no Brasil. A dimensão que mais contribui para a pobreza é aquela relacionada ao fornecimento de saneamento básico (30,1%), seguida da restrição de acesso à comunicação (25,5%), à educação (22,8%), à proteção social (12,1%) e as condições de moradia (9,6%) da população. Embora exista uma forte variação regional, há um papel relevante das regiões Norte e Nordeste nas restrições, com atenção para a defasagem de Pernambuco na área social – 15,3%, atrás apenas da Bahia –17,5%, Paraíba – 17,1%, Amazonas –16,7%, Ceará –16,2%, e Sergipe – 16,0% (IBGE, 2017c). Diante desse contexto, têm-se uma das respostas que explicam a importância de projetos e atividades de responsabilidade social no país.

Nesse sentido, alguns movimentos contribuíram para a conscientização e organização da sociedade em torno da importância das Organizações não governamentais (ONGs) e do fortalecimento do Terceiro Setor: os direitos conquistados a partir da Constituição Federal de 1988; a aprovação do Estatuto da Criança e do Adolescente e do Código de Proteção e Defesa do Consumidor, em 1990; e a Lei Orgânica da Assistência Social, em 1992. As peculiaridades da responsabilidade social, nesse sentido, surgem a partir da gravidade dos problemas sociais e no empenho ao seu enfrentamento (ALESSIO, 2003). Essa mudança, além de observada no âmbito privado, pode ser observada também no setor público, cujo objetivo é o atingimento das necessidades da sociedade de forma mais eficiente (CAVALCANTE, CAMÕES; 2015).

Embora o Estado possua papel fundamental no progresso, em termos de desenvolvimento humano e na formulação de políticas públicas (CAMPOS, CANAVEZES, 2007), as demandas das comunidades são extensas e crescentes. Faz-se necessária, assim, uma discussão entre o Estado, mercado e a sociedade civil, representados pelo primeiro, segundo e terceiro setor, respectivamente; de forma que os fins obtidos sejam a conversão de seus interesses em uma sociedade mais igualitária (ALESSIO, 2003). Diante da fragilidade do contexto econômico brasileiro, relacionado às necessidades sociais existentes, o terceiro setor têm obtido mais

espaço nas últimas décadas (MELO, 2017; ISBOLI, TATTO, 2016; BAGGENSTOSS, DONADONE, 2013; ALVES, CRUZ, SILVA, 2009).

Segundo levantamento do IBGE (2012), as organizações sem fins lucrativos têm apresentado um crescimento expressivo nas últimas décadas e as pesquisas mais recentes (2002-2005; 2006-2010) apontam tendências positivas de expansão. De 2006 a 2010, o crescimento esteve na ordem de 8,8% (de 267,3 mil para 290,7 mil entidades), movimentando um contingente de aproximadamente 2,1 milhões de pessoas, registradas como trabalhadores assalariados; o que corresponde a 23% dos empregados na administração pública no mesmo ano. Quanto a sua distribuição, merece destaque a Região Nordeste, onde encontram-se cerca de 22,9% dessas instituições. Este fato pode estar relacionado às amplas restrições de acesso presentes na região, visto que o estado possui deficiências significativas na área social.

Nessas organizações, muito da força de trabalho existente é representada através do voluntariado (MELO, 2018), atividade não remunerada com objetivos cívicos de fortalecimento de ideais e ações culturais, educacionais, científicas, recreativas ou de assistência à pessoa (BRASIL, 2018). Em suas últimas duas edições, a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua – PNAD, mostra um panorama de crescimento no contingente de indivíduos que desempenham trabalho voluntário. O aumento, da ordem de 12,9% entre os anos de 2016 e 2017, evidencia o quantitativo atual de cerca de 7,4 milhões de pessoas, distribuídas entre organizações religiosas, hospitais, escolas, associações, ONGs, grupos de apoio, entre outros (IBGE, 2017a; IBGE, 2018).

Outra pesquisa, realizada pela Fundação Itaú Social (2014), traz mais detalhamentos acerca da atividade voluntária no Brasil. Através dela, têm-se um perfil: a maioria dos indivíduos pertence às classes mais altas (A e B), com instrução de nível superior e uma média de idade de 35-59 anos. A percepção acerca do voluntariado, para 77% dos respondentes, é de que há a necessidade de amparar as pessoas que precisam e os principais benefícios são a sensação de fazer o bem (51%), sentir-se útil (40%), ajudar as pessoas e o país (29%) e desenvolver habilidades (11%); mas a sua motivação depende do incentivo e influência de outras pessoas (18%). Este é um dado que permite avaliações acerca da necessidade de profissionalização das lideranças do Terceiro Setor, visto que são essenciais na participação e permanência dos voluntários nas organizações. Isso, por meio do reconhecimento das fragilidades

e potenciais através de estratégias de gestão voltadas para as demandas atuais (MARIANO, ROCHA, 2011).

1.2 Delimitação do problema

As organizações do Terceiro Setor emergem como promissoras combatentes dos cenários de desigualdade e exclusão através, dentre outros pontos, da harmonização das relações entre empresas, governos e população. Sua influência na economia é notória, especialmente nos setores da educação, saúde e serviços sociais, em que a busca do bem comum é fortalecida no fato de que essas organizações não visam ao lucro tais quais as organizações do Segundo Setor, e nem são tão alheias às intervenções políticas como as do Primeiro Setor (MARIANO, ROCHA, 2011; CAVALCANTE, 2016). Contudo, as perspectivas positivas de crescimento e expansão encontram obstáculos na demanda crescente pela profissionalização da sua gestão, tornando-se uma condição para a sua sobrevivência (DOMENEGHETTI, 2001).

O setor ainda parece estar invisível para a maioria dos políticos, empresários e imprensa (CAVALCANTE, 2016). São dificuldades de várias ordens, tais quais a identificação de fontes de financiamento, elaboração de propostas consistentes, captação de recursos e deficiências na gestão. As defasagens vão desde o seu papel na economia e sociedade até a relação com o universo governamental e empresarial; que fazem com que, embora o número de ONGs cresça de forma acelerada, elas também possuam taxa de mortalidade elevada (GOUVEIA, 2007). É necessário, cada vez mais, um olhar profissional para as organizações que promovem algum tipo de impacto social (ALVES, CRUZ, SILVA, 2009) e uma das propostas em destaque é examinar como as lideranças podem afetar a motivação e a produtividade de voluntários. As teorias e modelos atuais são centrados nos trabalhadores remunerados (BOEZEMAN, ELLEMERS, 2014).

É consenso que há algum tempo, “fazer o bem” seria suficiente nesse setor, e não se dava tanta ênfase a critérios de eficiência e eficácia, hoje alçados em importância pela sociedade, que cobra resultados e transparência. Talvez por isso a dificuldade dessas instituições (CAVALCANTE, 2016).

Há um aperfeiçoamento das ações e qualificação das oportunidades em redes de atuação aliada a temática social (BAGGENSTOSS, DONADONE, 2013), e no que diz respeito ao trabalho voluntário, ainda não há um modelo de gestão de pessoas

específico voltado para as necessidades que as organizações do terceiro setor enfrentam: “O papel do gestor de voluntários ainda encontra-se em processo de desenvolvimento, tanto de visão quanto de ferramentas de gestão” (SANTOS *et al*, 2015, p. 77). Sendo esta área uma das molas propulsoras para a sobrevivência dessas organizações, a perspectiva romantizada deve ser despreendida, à medida que a sua lógica atual o aproxima de modelos mais racionais e que atinja as exigências técnicas (MELO, 2018). No Brasil, medidas importantes são promessas de um voluntariado mais forte, a exemplo do Programa Pátria Voluntária.

O Programa, sancionado no segundo semestre de 2019 pelo governo federal, planeja dar visibilidade a projetos e pesquisas sobre voluntariado no país (PÁTRIA VOLUNTÁRIA, 2019). Contudo, essa não é uma tarefa fácil, visto que a heterogeneidade de possibilidades que o voluntariado representa, faz com que não seja possível simplificá-lo a apenas uma dimensão. Pode estar amparado tanto em prerrogativas pessoais, de caráter espontâneo; como também depender do funcionamento da instituição a que faz parte. A grande questão torna-se, então, compreender esses aspectos e suas contradições, visto que os atores envolvidos não podem ser definidos em um ou outro extremo: são complexos dependentes de contextos (MELO, 2018). Trata-se de uma temática ainda com estudos incipientes, carente de debates e discussões (CAVALCANTE, 2012, 2013, 2016; CAVALCANTE *et al*, 2015).

Não há uma forma ideal para um alto desempenho; e os gestores precisam desenvolver vários papéis, os quais envolvem, dentre outros, aspectos motivacionais. Medidas específicas de sucesso não devem ser utilizadas como cópias, mas sim como culturas de formas de pensamento, à medida que constroem estratégias que busquem manter os colaboradores estimulados e atingindo os propósitos (ISBOLI, TATTO; 2016). Faz-se necessário um tratamento diferenciado, tornando-se essencial a figura de um líder no processo: “O líder deve se modificar conforme evoluem as demandas das organizações e orientações das pessoas” (SAN’TANNA, CAMPOS, LÓFTI; 2012, p. 64) Isso, em virtude das questões possuírem um caráter amplo e nortear aspectos importantes e necessários à sobrevivência das organizações, tais quais a atração e a retenção de colaboradores (SANTOS *et al*, 2015).

Sendo assim, explicações mecanicistas, no que tange o voluntariado, são falhas e não garantem a manutenção de atividades voluntárias diante de contextos conturbados. São demandadas dinâmicas de trabalho e de relações às instituições, as quais, em sua maioria, no Brasil, não estão preparadas. Ao líder, é dado o desafio

de compreender as diferenças (MELO, 2018), visto que os indivíduos possuem diferentes motivações, com desejos e objetivos variados (ANDRADE, MOURA, TORRES; 2010; QUAGLIO, 2015). Dessa forma, compreender o fenômeno da liderança em seus mais diversos aspectos é essencial para o desenvolvimento dessas organizações. Trata-se de uma área de pesquisa que tem despertado grande interesse no mundo atual, de complexidade alta e que envolve temas da psicologia social.

Existem exigências crescentes em torno de profissionais com múltiplas competências e, nesse sentido; os líderes são, na maioria das vezes, sinalizadores de sucesso ou fracasso em equipes cada vez mais autogeridas (DUARTE, PAPA, 2011; QUAGLIO *et al*, 2015). É necessário o desenvolvimento de novas formas de pensamento, que se adequem as demandas e possibilitem que o líder seja o melhor possível, sem perder de vista a dimensão humana (ANDRADE, MOURA, TORRES, 2010; ISBOLI, TATTO, 2016). Para Sant'anna, Campos e Lófti (2012) este cenário reverbera em tomadas de decisão que considerem cada vez mais os “sinais” emitidos pelo ambiente e pelos liderados, em que pese em consideração seus perfis diversos. Especificamente para os gestores de equipes com voluntários, compreender a dinâmica motivacional permite aumentar as chances de permanência desses colaboradores (CAVALCANTE *et al*, 2015; CAVALCANTE, 2016).

Dessa forma, é de imprescindível importância que o líder esteja atento às diversidades na equipe, tais quais as diferenças de estilo, comportamento e desejos, de forma a integrar conceitos da motivação humana (DE CASTRO, 2013). O dinamismo atual requer flexibilidade e adaptabilidade do líder frente aos desafios (BASS, 2003; ANDRADE, MOURA, TORRES, 2010; QUAGLIO *et al*, 2015) e esse cenário aponta para as novas tendências de liderança para a contemporaneidade. A investigação segundo perspectivas variadas não é apenas uma opção, mas uma necessidade, diante da complexidade a qual os líderes estão inseridos. A abordagem de múltiplos níveis de Yammarino, Dansereau e Kennedy (2001) é uma das teorias que fornece o embasamento para a exploração do fenômeno segundo um mosaico integrativo de dimensões variadas.

A partir dessas reflexões e considerando a ausência de estudos e de arcabouço teórico sobre a abordagem da liderança em questão no Terceiro Setor; a necessidade das organizações que o compõe serem capazes de responder adequadamente às demandas da sociedade, de forma a contribuir com o bem estar social na construção

de uma sociedade mais justa e equânime; e as dificuldades que tangem a gestão do voluntariado, notadamente a sua motivação e permanência na organização; têm-se o seguinte problema de pesquisa: **Qual o papel do líder na motivação dos voluntários em organizações sem fins lucrativos?**

1.3 Objetivos

Ante a problemática apresentada, a pesquisa possui objetivo geral, e derivados desse, os objetivos específicos, cujo alcance propõe-se a responder à questão de pesquisa.

1.3.1 Objetivo geral

Analisar a liderança na gestão de voluntários em organizações sem fins lucrativos, segundo níveis de análise.

1.3.1 Objetivos específicos

- Investigar as influências das lideranças na motivação de colaboradores voluntários em organizações sem fins lucrativos;
- Investigar as motivações para o voluntariado influenciadas pelas lideranças em organizações sem fins lucrativos;
- Investigar a atuação das lideranças na gestão de voluntários em seu nível intraindividual, em organizações sem fins lucrativos;
- Investigar a atuação das lideranças na gestão de voluntários em seu nível diádico/grupal, em organizações sem fins lucrativos;
- Investigar a atuação das lideranças na gestão de voluntários em seu nível organizacional, em organizações sem fins lucrativos.

1.4 Justificativa e relevância

As exigências contemporâneas remetem a um líder de papel fundamental na identificação e diagnóstico de situações complexas, que saiba trabalhar em equipes (DUARTE, PAPA, 2011; PEDRUZZI JÚNIOR *et al*, 2016) e obter alta intensidade motivacional de seus liderados, de forma a construir um entendimento mais sólido das dinâmicas sociais e das realizações coletivas (TURANO, CAVAZOTTE, 2016). Para Avolio, Walumbwa e Weber (2009), estudar sobre liderança nunca foi tão oportuno e

necessário quanto atualmente. A temática encontra-se em evidência no campo das Ciências Sociais Aplicadas, despertando o interesse tanto do meio acadêmico, como empresarial (PEDRUZZI JÚNIOR, 2016; TURANO, CAVAZOTTE, 2016). No contexto das pesquisas de comportamento organizacional, anseia-se por discussões acadêmicas consistentes, que estejam em sintonia com a atualidade (SIQUEIRA, 2002).

Nesse sentido, Lopes e Fialho (2014) destacam a existência de um campo de investigação amplo, em aberto. Embora exista um aumento de publicações na área a partir dos anos 2000, a tradição internacional já apresentava números expressivos de contribuições desde o início do século XX, o que demonstra uma certa defasagem das pesquisas brasileiras (FONSECA, PORTO, BORGES-ANDRADE, 2015), e este cenário pode ser compreendido segundo razões que vão desde fatores ideológicos à tradição teórica do país (SANT'ANNA *et al*, 2009). Há pouca integração entre as investigações, e isto pode ser observado na baixa abordagem de certos temas pela literatura nacional, tais quais as análises multiníveis. Esta é uma recomendação que já vem sendo seguida por pesquisadores estrangeiros, mas pouco difundida no contexto acadêmico brasileiro (FONSECA, PORTO, BORGES-ANDRADE, 2015). Conclui-se, portanto, que o campo de estudos em liderança caminha, cada vez mais, para uma investigação mais holística (AVOLIO, WALUMWBA, WEBER; 2009).

Sant'anna, Campos e Lófti (2012) indicam a abordagem multinível visto sua afinidade com a complexidade dos ambientes organizacionais do século XXI. Por esta razão, Yukl (2013) e Oliveira e Maciel (2010) assinalam os esforços crescentes na construção do aprendizado segundo essa tendência, com descrições abrangentes e adequadas a realidade atual. As investigações permitem a construção de modelos que abordem diversas perspectivas (YAMMARINO, DANSEREAU, KENNEDY, 2001), e a conseqüente adesão do contexto nas análises é uma tendência apontada por Dinh *et al* (2014) como emergente. Alguns dos constructos que podem ser compreendidos por esta são aqueles relacionados à motivação, satisfação ou comprometimento no trabalho (PANTOJA, BORGES-ANDRADE; 2004); foco desta pesquisa. No que diz respeito à gestão de voluntários, Beckhauser e Domingues (2017) também defendem a proposta de estudos que considerem aspectos mais amplos.

Há uma carência de estudos em contextos de desenvolvimento social; ao propor conhecimento acerca das relações líder/liderado, em que este último seja o voluntário, a “mola propulsora de extrema importância para o funcionamento das

organizações” (MELO, 2018, p. 226). No caso das organizações sem fins lucrativos, apenas 4,53% dos trabalhos brasileiros dedicaram-se a estudar a liderança no terceiro setor até 2014 (FONSECA, PORTO, BORGES-ANDRADE; 2014). Ademais este quantitativo relativamente baixo, a busca pela eficiência dessas organizações adquire relevância na proposta ímpar de trabalhar o social por meio da democracia e solidariedade (CAZZOLATO, 2009), pois é importante levar em consideração a construção de um conceito de humanidade sustentável (SANT’ANNA *et al*, 2009). Estas perspectivas, de forma a intercalar voluntários e motivação (SANTOS *et al*, 2015) faz com que os objetivos estejam alinhados com as carências da área.

Particularmente em países em desenvolvimento, a exemplo do Brasil, as possibilidades para pesquisas cuja temática de enfoque seja aliar a liderança e o social são muitas, visto que as especificidades do contexto são de grande relevância para achados e discussões (TURANO, CAVAZOTTE; 2016). Para Domeneghetti (2001), o desenvolvimento brasileiro relaciona-se tanto com a organização da sociedade civil em torno de causas específicas de interesse – a exemplo das ONGs, como pela colaboração voluntária dos cidadãos. Como o universo das organizações sem fins lucrativos abrange desafios que vão muito além do ato de gerenciar, o líder deve estar atento a motivação, inspiração e retenção do capital intelectual existente para que a mudança seja possível (RAPTOPOULOS, SILVA; 2018). Neste processo, salienta-se a mudança do voluntariado de uma ação puramente assistencialista para um processo que requer mais eficiência em seus resultados (BECKHAUSER, DOMINGUES; 2017). É notória a participação da liderança neste processo.

Em sua pesquisa sobre os estudos brasileiros relativos à gestão do voluntariado, Ramos e Domingues (2016) ressaltam a importância do aprofundamento do tema, acentuando o seu alinhamento com a perspectiva do estudo das lideranças e sua influência na motivação e satisfação dos voluntários. Outrossim, uma das tendências em destaque por Avolio, Walumbwa e Weber (2009) são pesquisas cujo enfoque posicionam o liderado como um elemento fundamental na dinâmica da liderança. Por fim, aponta-se, também, a inexistência de modelos que conduzam a análise da gestão neste âmbito. Diante disso, relaciona-se a abordagem multidimensional da liderança como essencial para estudos futuros na área; visto fornecer informações essenciais para a criação de modelos. Segundo Oliveira e Maciel (2010), a adesão de tal tipo de abordagem possui vários benefícios, e dentre eles, a preservação da complexidade da pesquisa social em organizações.

Considerando a baixa atenção dada aos efeitos contextuais no voluntariado, sendo essa uma das questões menos compreendidas neste campo (WILSON, 2000), e as outras reflexões expostas; constata-se a atualidade e a relevância da proposta de pesquisa desta dissertação para o campo do comportamento organizacional, especificamente na construção do arcabouço teórico necessário à melhoria do desempenho de organizações que possuam a gestão de voluntários.

1.5 Estrutura Lógica da Dissertação

Diante das informações já apresentadas neste presente estudo e visando responder o seguinte questionamento: **“Qual o papel do líder na gestão de voluntários em organizações sem fins lucrativos?”** esta dissertação será desenvolvida segundo um esquema de cinco etapas.

No decorrer do capítulo inicial são apresentados os aspectos introdutórios, delineando-se a contextualização do tema, com a delimitação do problema e a questão de pesquisa, seguidos dos objetivos geral e específicos e as justificativas para o estudo em questão.

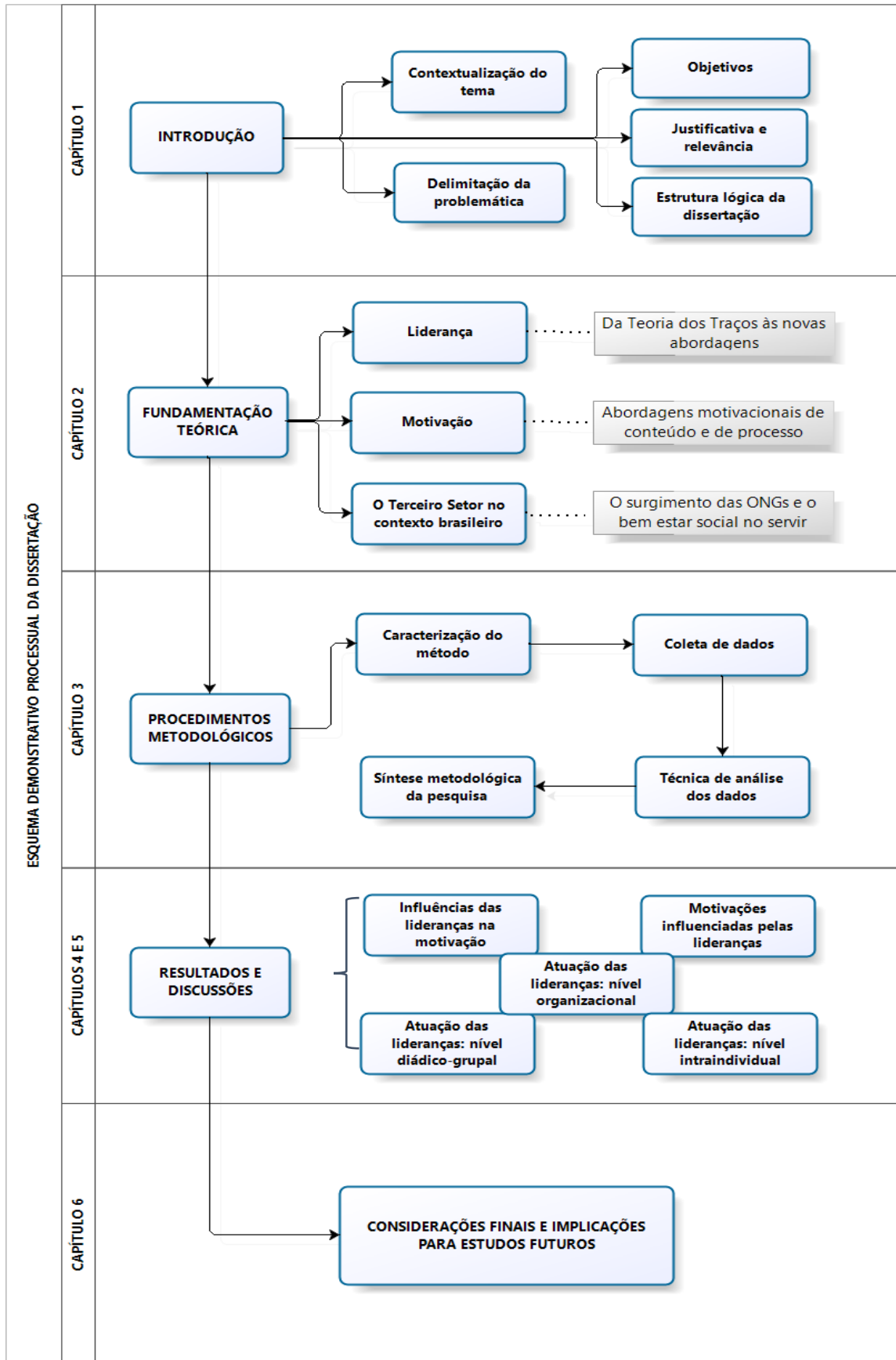
No segundo capítulo são abordados os tópicos teóricos necessários ao atingimento dos objetivos, utilizados no desenvolvimento da pesquisa. São discutidos os principais enfoques a serem abordados: liderança, motivação, voluntariado e terceiro setor.

No terceiro capítulo tem-se os procedimentos metodológicos propostos para o alcance dos objetivos geral e específicos expostos, com as informações relativas à caracterização do método, amostra, instrumento de coleta, análise dos dados e cronograma de execução.

Em seguida, o quarto capítulo apresenta os resultados encontrados, com as descrições e análises referentes ao marco teórico discutido no segundo capítulo. Por fim, o quinto capítulo traz as conclusões e implicações da pesquisa, bem como as proposições de estudos futuros.

A estrutura lógica da dissertação é representada por esquema demonstrado na Figura 1.1.

Figura 1.1 – Esquema Demonstrativo Processual da Dissertação.



2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo será discutida a fundamentação teórica necessária ao entendimento do tema central do estudo, delineado através da questão de pesquisa: **“Qual o papel do líder na motivação de voluntários em organizações sem fins lucrativos?”**

Sendo assim, considerando os conceitos utilizados no primeiro capítulo, faz-se necessário o aprofundamento teórico dos seguintes tópicos: Liderança, motivação e terceiro setor.

2.1 Liderança

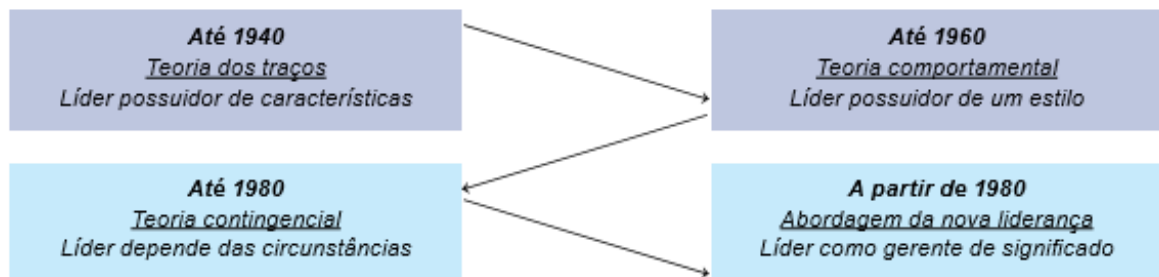
O estudo da liderança demarca um campo do saber que, no decorrer da história, transpassa várias áreas do conhecimento. Turano e Cavazotte (2016) situam as perspectivas na política e filosofia, à medida que associa o fenômeno às dinâmicas de poder e da ética; na economia, sociologia e administração, em que o pensamento tem como foco a estratégia, a criação de redes e a cultura; e na psicologia, a partir da criação de conceitos que vão desde as noções de personalidade até diferenças individuais e comportamento grupal. Contudo, não há um marco de origem explícito para os estudos, ainda que seja possível identificar a preocupação com alguns dos seus conceitos desde a época platônica (BERGAMINI, 2009; PEDRUZZI et al, 2016). As abordagens enriquecem-se com o passar do tempo, com textos até mesmo da Era Antiga e Medieval, a exemplo de “O Príncipe”, de Maquiavel e “A Arte da Guerra”, de Sun Tzu, respectivamente com ensinamentos que relacionam a liderança a práticas políticas e militares da sua época.

O século XX marca o início das pesquisas em liderança, embora especulações sejam feitas há muito mais tempo: Por que certos líderes, a exemplo de Gandhi, inspiram tanto fervor em seus seguidores? Como constroem vastos impérios, tal qual Alexandre, o Grande? Por que líderes indistintos, como Adolf Hitler, ascendem ao poder? São questões que remontam à busca da eficácia da liderança, questão-chave dos estudos de um fenômeno complexo e multifacetado que possui uma série de definições. Contudo, a maioria delas converge para o mesmo ponto: um processo de influência exercida sobre indivíduos de forma a orientar, estruturar e facilitar atividades e relacionamentos; seja de um grupo, equipe ou organização. A diferença entre os

conceitos reside na ênfase dada às características, comportamentos, relações de papéis, dentre outros (YUKL, 2013). Para o autor, existem diferentes resultados a serem alcançados, dentre eles, o aspecto motivacional dos liderados.

Atualmente, a diversidade dos estudos remete a um cenário de complexidade em que o debate gira em torno de alianças, equipes, delegação e espaço para a iniciativa. Esta nova era, marcada pela descontinuidade, faz com que surjam novas abordagens essenciais para dirimir lacunas. Analisando-se a evolução das teorias, conclui-se que elas se complementam, em que as contradições acrescentam positivamente (SANT'ANNA, CAMPOS, LÓFTI, 2012; RODRIGUES, FERREIRA, MOURÃO, 2013; PEDRUZZI JÚNIOR *et al*, 2016). Não há um quadro básico a seguir quanto ao desenvolvimento cronológico das teorias da liderança, mas ao longo da história, várias abordagens se propuseram a analisar a trajetória do conceito (BERGAMINI, 2011), e o que verdadeiramente importa é o desenvolvimento evolucionário do pensamento (VAN SETERS, FIELD, 1990; KING, 1990). A figura 2 ilustra de forma simplificada este processo.

Figura 2.1 – Evolução das teorias da liderança.



Fonte: Dias e Moraes Filho (2018).

Para Bergamini (2011, p. 124): “Nenhum outro assunto como o da liderança parece, ao mesmo tempo, ser tão sutil e ter despertado o interesse de tantos” e ainda atualmente existem muitas lacunas (YUKL, 2013). Diniz *et al* (2014) aponta a existência de 66 domínios teóricos em liderança e justifica esse cenário na multiplicidade de enfoques de uma ciência organizacional rica e diversa. Ainda que com grandes avanços, não há consenso na temática, cujo marco inicial de estudo foram as teorias com base nos traços, por volta de 1930, pertencente às abordagens clássicas (RODRIGUES, FERREIRA, MOURÃO; 2013).

2.1.1 Abordagens clássicas da Liderança

Nas seguintes subseções serão explorados os conceitos e definições referentes às teorias pertencentes à Era Clássica no desenvolvimento dos estudos acerca do fenômeno da liderança. Especificamente, com as seguintes abordagens: personalidade, influência, comportamental, situacional/contingencial, transacional, anti-liderança e da cultura e transformacional.

2.1.1.1 Era da Personalidade

Nesta Era incluem-se as primeiras teorias formais de liderança, compreendidas em dois momentos, sendo o primeiro deles o Período do Grande Homem. Os pesquisadores focalizaram seus estudos na caracterização de grandes homens – e algumas mulheres – da história, com o objetivo de que sua personalidade pudesse ser copiada e assim gerar líderes fortes. Para isso, teóricos tentaram explicar a liderança por meio de herança e sua equiparação com a personalidade do indivíduo. As tentativas foram frustradas a partir da constatação de que líderes fortes possuíam, no geral, personalidades muito diferentes, a exemplo de Hitler, Gandhi e King; e na dificuldade de imitação de características da personalidade. As teorias da liderança obtiveram achados, mas foi no segundo momento da abordagem de personalidade que os avanços foram mais significativos, com a exploração da Teoria dos Traços (VAN SETERS, FIELD; 1990; KING, 1990).

A Teoria dos Traços é considerada como o primeiro esforço sistemático conceitual no entendimento do que seria liderança, cujos estudos permanecem em destaque até a década de 1940. O foco consiste no retrato do líder nato, com traços comuns que caracterizam a eficácia no desempenho da liderança (MELO, 2004; BERGAMINI, 2011; RODRIGUES, FERREIRA, MOURÃO, 2013). Vergara (2016) classifica esses traços em quatro tipos: físicos, intelectuais, sociais e relacionados com a tarefa. À medida que julgava-se características inerentes para um líder eficaz, que Yukl (2013) pontuou como “qualidades ilusórias”, questionava-se a capacidade de indivíduos de assumir certas posições de liderança, em que somente os detentores dos traços ditos essenciais eram considerados líderes potenciais (HERSEY, BLANCHARD, 1986; BERGAMINI, 2009).

A busca pela distinção entre “líderes” e “não líderes” não resultou em trabalhos conclusivos, e os esforços de pesquisa se acumularam lentamente ao longo dos anos

(YUKL 2013). Os poucos resultados expressivos após aproximadamente 50 anos de estudo baseiam-se no fato de que “alguns traços aumentam a probabilidade de sucesso como líder, mas nenhum dos traços é um preditor seguro da efetividade da liderança” (MELO, 2004, p. 36). Além disso, ao não considerar as relações entre características e condições ambientais que possam influenciar o processo de liderança, perde-se grande parte do dinamismo do fenômeno (HERSEY, BLANCHARD, 1986; CUNHA, SILVA, 2010). Essas lacunas são o ponto de partida para que, a partir da década de 50, surjam estudos cujo enfoque configura-se na identificação de comportamentos atrelados a uma liderança eficaz, e suas relações com os atributos (NUNES, 2009; YUKL, 2013; PEDRUZZI JÚNIOR *et al*, 2016).

2.1.1.2 Era da Influência

Van Seters e Field (1990) e King (1990) apontam esta Era como relevante para os estudos da liderança, como uma transição entre a Era da Personalidade e a seguinte, com enfoque comportamentalista. No geral, reconhece as relações para além do indivíduo e é subdividida, para fins didáticos, em Período de Relações de Poder e Período de Persuasão. Enquanto este considera o líder como peça chave de dominação; aquele promove tentativas de relacionar a influência do poder com a capacidade de liderar. Os estudos de aspectos de poder e influência iniciados nesta época refletem em impactos até os dias atuais.

2.1.1.3 Era do Comportamento

A Era comportamental da liderança tem início nos anos 1950, a partir de questionamentos advindos da Teoria dos Traços, em que os pesquisadores se voltam para o comportamento dos líderes no trabalho (CUNHA, SILVA, 2010; YUKL, 2013). Sobre esta fase, Melo (2004) destaca os estudos da Universidade de Ohio e da Universidade de Michigan como principais, dedicados ao entendimento de como o líder se comporta; além do trabalho de Robert Blake e Jane Mouton, em 1964. Para Bergamini (2011), os centros de estudos de liderança citados parecem descrever comportamentos iguais: Enquanto a Universidade de Ohio propõe a existência de um líder com ênfase na estrutura *versus* o líder com ênfase na consideração; a Universidade de Michigan aponta a dualidade entre o líder centrado na preocupação com a produção *versus* o líder centrado na preocupação com o empregado.

Yukl (2013) assinala a importância dos estudos da Universidade de Ohio na definição do comportamento dos líderes em duas meta-categorias, de grande influência na maioria das teorias de liderança iniciais. Melo (2004) caracteriza a ênfase na estrutura por meio da definição e estruturação do papel do líder na realização das metas; e a ênfase na consideração em aspectos tais quais a confiança mútua, respeito pelas ideias dos subordinados e interesse pelos seus sentimentos. Quanto aos estudos da Universidade de Michigan, Hersey e Blanchard (1986) estabelecem um paralelo com a teoria de Robert Tannenbaum e Warren H. Schmidt: o contínuo do comportamento da liderança. Esses autores defendiam que um maior interesse pelas tarefas era geralmente representado por um comportamento autoritário, enquanto um posicionamento com interesse nas pessoas, possuía um caráter mais democrático.

Com o avanço dos estudos, as teorias foram adaptadas para a aplicação prática, cujo trabalho mais conhecido é o Modelo de Grade Gerencial de Robert Blake e Jane Mouton (VAN SETERS, FIELD; 1990; KING, 1990). A representação bidimensional dos estilos de liderança é apresentada por meio de plano cartesiano, em que o eixo Y corresponde a preocupação com a produção e o eixo X, com as pessoas. Há a proposição de cinco tipos diferentes de líderes, a depender da aproximação do seu comportamento em um ou outro parâmetro (HERSEY, BLANCHARD, 1986; MELO, 2004; CUNHA, SILVA, 2010; BERGAMINI, 2011; VERGARA, 2016). Neste sentido, Yukl (2013) aponta como aspectos que determinam quais comportamentos utilizar, se voltado para tarefas ou pessoas: o tipo de equipe ou organização, natureza da tarefa, características dos subordinados, dentre outros.

Contudo, os estudos não foram conclusivos na explicação da eficácia da liderança, nem de um único e melhor estilo de liderar, abrindo espaço para a busca por outros caminhos (SANT'ANNA *et al*, 2009; NUNES, 2009). Atualmente, Dinh *et al* (2014) aponta esta abordagem como uma das que obteve menos crescimento nos últimos anos. O não reconhecimento das mudanças nas situações em que a liderança é exercida, por meio do olhar para variáveis e fatores que se relacionam ao contexto, dá origem a um novo conjunto de teorias, cuja abordagem possui caráter contingencial e situacional (MELO, 2004; CUNHA, SILVA, 2010).

2.1.1.4 Era Contingencial/Situacional

A partir da década de 1970/1980 iniciam-se as tentativas de desvendar a eficácia do líder segundo diferentes situações, em virtude da ausência de resultados concretos somente por meio dos traços ou comportamentos (MELO, 2004; YUKL, 2013). Para Van Seters e Field (1990) e King (1990), tanto as teorias situacionais como contingenciais representam um passo significativo no desenvolvimento do estudo da liderança, visto que o foco tornou-se isolar determinadas variáveis situacionais em modelos, não para indicar o melhor estilo de liderança, mas sim o mais eficaz para dada situação (MELO, 2004). Três aspectos são apreendidos a partir da variabilidade dos estudos: influência, grupos e metas (NUNES, 2009). Dentre as teorias, destacam-se os estudos de Fiedler, House, Graen, Vroom e Hersey e Blanchard.

Fiedler considera o estilo de liderança de dado indivíduo como fixo. Por isso, o líder deveria estar na situação ideal para seu estilo ou mudar a situação segundo seu estilo, visto que mudá-lo não é possível (KING, 1990; VAN SETERS, FIELD, 1990; MELO, 2004). Para Bergamini (2011), seu modelo contingencial tem como contribuição uma compreensão mais abrangente da eficácia do líder segundo a relação líder/liderado, estrutura da tarefa e poder de posição (HERSEY, BLANCHARD, 1986; CUNHA, SILVA; 2010). Nesse sentido, a abordagem de House, com a teoria do Caminho-Meta ou Caminho-Objetivo aborda uma contingência diferente, cujo enfoque está no fornecimento de condições favoráveis para o sucesso dos liderados (KING, 1990; VAN SETERS, FIELD; 1990). A forte ligação com estudos motivacionais está na abordagem de aspectos tais quais as necessidades dos empregados, estabelecimento de metas adequadas e assessoria para aspectos não somente técnicos, mas também psicológicos (CUNHA, SILVA; 2010).

Outras importantes contribuições foram desenvolvidas por George Graen, Vroom e Hersey e Blanchard, com a abordagem da troca de líder-membro, participação-líder e liderança situacional, respectivamente. A teoria da troca de líder-membro considera o pressuposto de que existem os chamados “grupos de fora” e “grupos de dentro”, ao referir-se às relações e tratamentos desiguais dos líderes com os subordinados. A teoria da participação-líder voltava os seus esforços para o entendimento da relação da liderança com a tomada de decisão, com a possibilidade do líder ajustar seu estilo a situações variadas e refletir na estrutura das técnicas

executadas (MELO, 2004). A teoria da liderança situacional, por sua alta aplicabilidade e simplicidade, ainda é um dos modelos de liderança mais utilizados e aceitos mundialmente (ANDRADE, MOURA, TORRES, 2010; DE CASTRO, 2013; QUAGLIO *et al*, 2015).

A *Life Cycle Theory of Leadership* ou teoria da liderança situacional, proposta por Hersey e Blanchard (1986), mostra-se adequada ao estudo das possibilidades de liderança segundo o ambiente e as demandas da organização: em que pesem os desafios, a configuração dos pressupostos internos e seu respectivo impacto nos colaboradores. Para Blanchard (2011), situar um estilo de liderança como o melhor é uma limitação: a liderança deve adequar-se ao desenvolvimento do colaborador. Por isso, são apontados quatro estilos de liderança básicos, assim como níveis de desenvolvimento de colaboradores, como um modelo para gerenciar e motivar pessoas por meio de tratamentos diferentes para pessoas diferentes, em situações diferentes (HERSEY, BLANCHARD; 1974; MELO, 2004; BLANCHARD, 2011; DE CASTRO, 2013; QUAGLIO, 2015). Todavia as suas contribuições, a carência de fundamentação empírica é uma das críticas a esta abordagem (BERGAMINI, 2011), cujos estudos não têm obtido crescimento nos últimos anos (DINH, 2014).

2.1.1.5 Era Transacional

A Era Transacional da liderança retorna os estudos sobre a influência entre líder e subordinado, que estiveram em destaque na Era da Influência, só que agora com questionamentos relativos à relevância das transações no processo. Além disso, “rompe” com a Era contingencial e situacional ao apontar que a liderança deve ser compreendida pelas relações sociais e diferenciação de papéis, muito mais do que pelo contexto (VAN SETERS, FIELD; 1990; KING, 1990). Segundo Day e Antonakis (2012), esta corrente da liderança implica em relacionamentos baseados em trocas, sendo elas políticas, econômicas ou emocionais; e por isto, foca na promoção de interesses próprios.

Yukl (2013) aponta este líder como político, pois muito dos valores envolvidos nas trocas de benefícios e interesses são relevantes para o processo de transação. Não há a geração de entusiasmo e comprometimento. Por este motivo, Bass (2003) e Melo (2004) apontam as metas e objetivos organizacionais cumpridos como os resultados desejados por este líder, através de aspectos tal qual a distribuição de recompensas, elogios e recursos para evitar punições, por exemplo. Muitos autores

apresentam os estudos da liderança da Era Transacional em oposição aos pertencentes à Era Transformacional, embora ambos tenham sua importância para o entendimento da eficácia do líder e seu papel.

2.1.1.4 Era da Anti-liderança e da Cultura

Como o próprio nome indica, a Era da Anti-Liderança consiste num período de descrédito e até mesmo de abandono dos estudos de liderança. Algumas pesquisas foram realizadas, mas em muito posicionando o líder como um símbolo. Contrastando com este período, a Era da Cultura surge com a proposta de superar esta fase por meio da visão do líder segundo aspectos culturais, e não apenas particulares, do indivíduo. O foco passa do aumento da quantidade de trabalho para a qualidade, por meio de valores e expectativas (VAN SETERS, FIELD; 1990).

2.1.1.5 Era Transformacional

Influenciada por um best-seller de liderança política de James McGregor Burns, esta abordagem é caracterizada pelo apelo aos valores morais e as questões éticas (YUKL, 2013). O interesse pelos aspectos simbólicos e emocionais da liderança inicia-se nos anos 80, com ênfase nas teorias carismáticas, visionárias e transformacionais (AVOLIO, BASS, JUNG, 1999; YUKL, 2013) e domina o fluxo de pesquisa dos estudos em liderança, com grande impacto numa época que os caminhos de pesquisa encontravam-se com rumos não definidos (DAY, ANTONAKIS; 2012). Uma das concepções desta nova Era parte do carisma, uma das formas de estimular à mudança, além da visão de futuro (MELO, 2004). São aspectos também citados por Van Seters e Field (1990) e King (1990). A teoria da liderança carismática domina, em grande parte, o período. De acordo com este enfoque, características extraordinárias ou heroicas são atribuídas ao líder, a partir da combinação de traços, comportamentos e fatores situacionais (KING, 1990; VAN SETERS, FIELD, 1990; MELO, 2004):

“A história tem sido marcada por muitos homens e mulheres que simbolizaram uma força poderosa capaz de realizar grandes feitos, mas também de provocar destruição em grande escala. Seria difícil imaginar como teria sido o campo de liderança se a teoria da liderança transformacional e carismática não tivesse sido desenvolvida para explicar essa tática de influência de liderança.” (DAY, ANTONAKIS; 2012).

Outra concepção referente ao período é a liderança transformacional propriamente dita, com contribuições ativas para a organização (KING, 1990). Para

Pedruzzi Júnior *et al* (2016), ela baseia-se no alinhamento entre organização e indivíduo, através da partilha entre valores e visão. Yukl (2013) aponta o uso desta teoria para descrever a influência de líderes na transformação dos seguidores pela emoção e ideais. Van Seters e Field (1990) destacam esta fase dos estudos em liderança como promissora e evolucionária, com melhorias significativas em relação às pesquisas anteriores, principalmente quanto ao estudo da motivação. Atualmente, o trabalho nesta área continua em ritmo acelerado e crescente, por tratar-se de assunto interdisciplinar e com muitos grupos de pesquisa atuantes espalhados pelo mundo. Ainda há muito o que ser descoberto (DAY, ANTONAKIS; 2012).

Segundo Avolio, Bass e Jung (1999), um dos desafios é desenvolver ferramentas de pesquisa nas organizações. Utilizando análises fatoriais, os autores identificaram alguns componentes da liderança transformacional (BASS, 2003):

I. Influência idealizada – Líderes que inspiram admiração, respeito e confiabilidade, e assim conquistam a identificação dos seguidores. É um componente carismático, cuja estratégia é colocar as necessidades dos seguidores acima das suas e expressar a consistência na conduta ética;

II. Motivação inspirada – Líderes que motivam, criam significado e desafiam os liderados, encorajando o trabalho individual e em equipe por meio de entusiasmo e otimismo. É um componente de construção de relacionamento baseado na comunicação interativa com o seguidor.

III. Estímulo intelectual – Líderes que estimulam os esforços, a inovação, o surgimento de questionamentos e a reformulação de problemas, com uma abordagem de encorajamento. É um componente racional, cuja estratégia é incluir os servidores no processo criativo.

IV. Consideração individualizada – Líderes que atuam como um *coach* ou mentor, desenvolvendo o potencial dos liderados. É criado um clima positivo e favorável ao crescimento individual.

Stone, Russel e Patterson (2004) resumem estes componentes em alguns atributos que os acompanham: (1) Influência idealizada: visão, confiança, respeito, compartilhamento de risco, integridade; (2) Motivação inspirada: Comunicação, entusiasmo, comprometimento com as metas; (3) Estímulo intelectual: Racionalidade, solução de problemas; (4) Consideração individualizada: Atenção pessoal, mentoria, ouvinte, empoderamento.

2.1.2 Abordagens contemporâneas da liderança

Nas seguintes subseções serão explorados os conceitos e definições referentes às teorias pertencentes aos estudos mais contemporâneos da liderança. Especificamente, com as seguintes abordagens: Liderança em complexidade; liderança compartilhada, coletiva ou distribuída; Liderança espiritual; Liderança virtual; Liderança autêntica; e Liderança servidora.

2.1.2.1 Liderança em complexidade

Diante do mundo dinâmico vivenciado na contemporaneidade, torna-se difícil considerar o líder e seu seguidor segundo apenas processos de troca simples (AVOLIO, WALUMBWA, WEBER; 2009). A rica interconectividade de uma rede e seus agentes faz com que seja necessário aprender a interagir e fornecer respostas adaptativas. Com esse desafio, a teoria da liderança em complexidade desenvolve-se como a proposta necessária para os estudos de liderança na Era do Conhecimento, cujas unidades de análise são os sistemas adaptativos complexos. Ou seja, a complexidade destaca-se como essencial na compreensão e prática de liderança, pois permite lidar com a adaptabilidade, na construção do conhecimento (UHL-BIEN, ARENA; 2017).

Descrever o que é a complexidade no ambiente de trabalho não é tarefa fácil, contudo, seu conceito é representado por Uhl-Bien e Arena (2017) de forma bastante simples, por meio de uma metáfora entre o jato e a maionese. Ser complicado é diferente de ser complexo. Sistemas complicados, embora possuam várias partes, as mesmas não se alteram mutuamente. Exemplo disto é a criação de um jato, em que os componentes originais são os mesmos: rodas continuam sendo rodas e o aço permanece sendo aço. Por outro lado, a complexidade demanda interatividade entre as partes, que sofrem transformações. Ao produzir uma maionese, por exemplo, os ingredientes são totalmente alterados, sendo impossível voltar para a sua forma original, pois o sistema adaptativo não é decomponível.

Sendo assim, diz-se que a ciência da complexidade envolve perspectivas de liderança cuja visão não se restringe mais a indivíduos, e sim interações complexas de forças. Por meio de dinâmicas interativas, alcança-se resultados adaptativos. Nesse contexto, a ideia de liderança deve permitir a aprendizagem criativa, em um contexto organizacional de produção de conhecimento (UHL-BIEN, MARION,

MCKELVEY; 2007; UHL-BIEN, ARENA, 2017). Isto significa dizer que os comportamentos e estruturas estudados são, geralmente, únicos e de difícil compreensão, à medida que envolve características tais quais a interatividade, a mutabilidade e o dinamismo (YUKL, 2013).

Para Uhl-Bien, Marion e Mckelvey (2007) a teoria da complexidade atende à proposta necessária para os estudos da liderança na Era do Conhecimento. Contudo, algumas críticas são realizadas, como a dificuldade de avaliação de variáveis em contextos de mudança e rapidez; além da prevalência de discussões ainda puramente conceituais (AVOLIO, WALUMBWA, WEBER; 2009). Yukl (2013) corrobora com esta perspectiva à medida que sinaliza a importância de pesquisas cujo caminho seja compreender até que ponto fatores históricos e contextuais afetam os processos emergentes na organização, bem como seus resultados.

2.1.2.2 Liderança compartilhada, coletiva ou distribuída

Os termos “liderança compartilhada”, “liderança coletiva” ou “liderança distribuída” são utilizados de forma intercambiável, e suas evidências são observadas à medida que estruturas baseadas em equipes e não hierarquias são inseridas nas organizações (AVOLIO, WALUMBWA, WEBER; 2009). Para Yukl (2013), esta visão é inevitável para as organizações atuais, visto que atividades políticas, o compartilhamento de poder e a distribuição de lideranças não podem ser compreendidas de maneira individual; tal qual as abordagens tradicionais preconizavam. Para o autor, as pesquisas devem girar em torno da distribuição de responsabilidades de liderança entre membros de uma equipe ou organização.

Semelhantemente, Crevani, Lindgren e Packendorff (2010) defendem a necessidade dos estudos contemporâneos adequarem-se ao estudo da liderança de forma que escape de uma perspectiva puramente individualista. A análise teórica deve enfatizar a prática efetiva que ocorre nas organizações, baseado nas interações e inseridos em um contexto cultural. Para os autores, estudos com este cunho são contribuições promissoras para o progresso dos esforços acadêmicos na área, pois é necessário uma compreensão mais profunda das práticas em liderança em contraponto com as ditas tradicionais, mais preocupadas em aspectos individuais do líder.

2.1.2.3 Liderança espiritual

O estudo da espiritualidade nas organizações não se vincula, necessariamente, a uma religião ou base filosófica específica; mas sim à busca por significado, reflexão, criatividade, energia e conexão interna (AVOLIO, WALUMBWA, WEBER; 2009). Ao associar à liderança, trata-se de como os líderes podem aumentar a motivação, confiança e comprometimento dos seguidores, à medida que favorece o aumento do significado espiritual do trabalho. Isso, através da relação do mesmo com valores e identidades, valorizando-se o afeto e a apreciação mútua entre os membros da organização. Por isso, tem como resultados o aumento da cooperação entre os indivíduos e o incentivo ao aprendizado coletivo (YUKL, 2013). Rego, Souto e Cunha (2007, p. 26) apontam que:

“As pessoas, em maior ou menor grau, têm necessidades espirituais, desejam realizar trabalho com significado para as suas vidas, pretendem ser tratadas digna e respeitosamente como entidades únicas e não como “dentes” anônimos numa engrenagem desumanizada, e almejam partilhar a sua existência com outras pessoas. As pessoas não se despojam destes desejos e necessidades quando ingressam na empresa, mesmo quando o clima é pouco propício à expressão e satisfação dessas necessidades. E é provável que, quando podem realizar trabalho com significado para as suas vidas, esse trabalho se transforme mais numa “vocação” do que num “emprego”. A consequência é, porventura, a entrega holística (i.e., física, mental, emocional e espiritual) ao trabalho, tornando-as mais empenhadas e produtivas.”

Porém, pouco ainda se sabe sobre esta abordagem, que ainda possui várias limitações em seus estudos. Yukl (2013) elenca algumas lacunas existentes: (1) Não existência entre um consenso dos valores, sua importância e de como eles se relacionam com o comportamento do líder; (2) Surgimento do líder espiritual e suas experiências de vida que explicam, na medida do possível, seu nível de espiritualidade; (3) Condições que favorecem a liderança espiritual e a tornam mais influente entre os membros da organização; (4) Papel das crenças religiosas em ambientes de cultura e tradição religiosa forte para a presença da espiritualidade na organizações e líderes.

2.1.2.4 Liderança virtual

Esta abordagem surge a partir de novas tendências organizacionais, oriundas do uso cada vez mais frequente de tecnologias da informação avançadas (AVOLIO, KAHAI, DODGE; 2001). Para Avolio, Walumbwa e Weber (2009) A interação face a

face não é mais a única forma de contato entre os indivíduos, e lidar com equipes virtuais e suas dificuldades é um desafio para o líder, que tem que contornar novos paradigmas, a exemplo dos impactos na motivação e desempenho dos colaboradores, na formação da confiança e no desempenho. São questões que, no geral, denotam a preocupação sobre a transformação dos papéis dos indivíduos, tanto nos níveis individual e coletivo, a partir da inserção ou utilização de tecnologias.

Sendo assim, a liderança virtual pode ser definida como um processo de influência social que se incorpora ao contexto emergente das tecnologias de informação. Seus produtos podem relacionar-se às atitudes, sentimentos, pensamentos, comportamentos e desempenho; independentemente do nível hierárquico ou de quantas e quais interações estejam envolvidas (AVOLIO, KAHAI, DODGE; 2001). Diz respeito, principalmente, sobre a necessidade de estar à frente de equipes virtuais, com uma infinidade de novas oportunidades: (1) Comunicação instantânea com uma grande quantidade de colaboradores; (2) Possibilidade de usar talentos não necessariamente presentes a pequenas distâncias da organização; (3) Melhoria do desempenho da organização com equipes mais ricas e multifuncionais; e (4) Capacidade de alcançar melhores resultados (DASGUPTA, 2011).

Como perspectivas futuras, Avolio, Kahai e Dodge (2001) indicam a investigação multinível do constructo, de forma a abranger todas as perspectivas – pessoal, diádica, grupal e organizacional. A transformação do líder no processo de incorporação das tecnologias é um ponto-chave dos estudos: como eles interpretam e disseminam as informações nesse novo contexto? A partir disso, como são constituídos os sistemas de liderança na organização?

2.1.2.5 Liderança autêntica

Esta abordagem configura-se num dos pilares de estudo da liderança atualmente, com o propósito de compreender os líderes ditos autoconscientes, com relações mais transparentes e éticas (YUKL, 2013; ESPER, CUNHA, 2015). Esper e Cunha (2015, p. 63) a definem como uma “proposta de explicar a pessoa do líder e como se estabelece a relação entre este e seus liderados sob a perspectiva de relações mais positivas”. Para os autores, a teoria vai além da descrição do líder, pois com base em princípios da psicologia positiva e no comportamento organizacional, propõe como deve ser o seu agir.

Apesar das divergências conceituais entre a definição de um autor ou outro, Avolio, Walumbwa e Weber (2009) defendem que existe um consenso entre os autores em relação a quatro fatores componentes da liderança autêntica:

- I. Processamento equilibrado: Análise objetiva de dados para a tomada de decisão;
- II. Perspectiva moral internalizada: Guia de padrões morais internos, reguladores do comportamento;
- III. Transparência relacional: Compartilhamento de informações e emoções de forma aberta e apropriada;
- IV. Autoconsciência: Compreensão de forças, fraquezas e da forma como se dá sentido a tudo.

Sendo assim, diz-se que um líder é autêntico quando possui uma elevada autoconsciência de seus valores, que os motivam a fazer o justo e o correto para seus seguidores. Por isso, são líderes caracterizados como consistentes, claros, estáveis, criadores de relacionamentos transparentes e que suscitam a confiança. Possuem a exata noção do que acreditam, não almejando posições a partir de suas necessidades próprias, mas sim para expressar seus princípios e se aperfeiçoar (YUKL, 2013).

Em revisão sistemática recente, Esper e Cunha (2015) constataram a maturidade das pesquisas em relação à teoria da liderança autêntica, cuja abordagem já se encontra consolidada na academia. Contudo, ainda há muito o que se pesquisar, principalmente para que o fenômeno não se encerre apenas no campo normativo. Salienta-se, também, a carência de pesquisas qualitativas para a temática; além do pouco espaço aberto para o tema na literatura brasileira.

2.1.2.6 Liderança servidora

O termo “liderança servidora” surge nos anos 70, originalmente com Robert Greenleaf, para ilustrar um tipo especial de líder cuja atuação aproxima-se do servir e do alcance de metas voltadas para o bem comum. Contudo, a sua filosofia é bem mais antiga, a exemplo de grandes líderes servidores da nossa história: Jesus Cristo, Mahatma Gandhi, Martin Luther King Jr. e Nelson Mandela. Todos esses indivíduos têm algo em comum: a busca por fazer a diferença na vida de seus seguidores, de forma a causar um impacto positivo nas pessoas e ajudá-las a alcançar a sua grandeza, um maior desempenho (BLANCHARD, 2011). Ou seja, relaciona-se positivamente com aspectos inerentes à satisfação e ao comprometimento no trabalho (AVOLIO, WALUMBWA, WEBER; 1990). Stone, Russel e Patterson (2009) destacam

a alta liberdade e grau de confiança dados pelo líder servidor aos seus seguidores como aspectos principais para a sua influência.

Para Stone, Russel e Patterson (2009), o líder transformacional aproxima-se e assemelha-se ao líder servidor, pois ambos são orientados para pessoas. Seu foco é o ponto de diferença entre ambos, pois enquanto o primeiro está mais atento ao envolvimento dos seguidores quanto aos objetivos organizacionais, o segundo concentra-se primordialmente no serviço aos seus seguidores. Em suas pesquisas para desmistificar as diferenças entre as abordagens e estilos, foram formulados alguns atributos funcionais e acompanhantes do que seria uma liderança servidora propriamente dita: (1) Visão: Comunicação; (2) Honestidade, integridade: Credibilidade; (3) Confiança: Competência; (4) Serviço: Administração; (5) Modelagem: Visibilidade; (6) Pioneirismo: Influência, persuasão; (7) Apreciação dos outros: Ouvinte, Encorajamento; (8) Empoderamento: Instrutor, delegador.

“Um líder servo deve atender às necessidades dos seguidores e ajudá-los a tornarem-se mais saudáveis, mais sábios e mais dispostos a aceitar suas responsabilidades. O serviço inclui nutrir, defender e capacitar os seguidores. É somente compreendendo os seguidores que o líder pode determinar a melhor maneira de atender às suas necessidades. Os líderes servos devem ouvir os seguidores, aprender sobre suas necessidades e aspirações e estar dispostos a compartilhar sua dor e frustração. O líder servo deve capacitar os seguidores em vez de usar o poder para dominá-los. A confiança é estabelecida por ser completamente honesta e aberta, mantendo ações consistentes com os valores e mostrando confiança nos seguidores” (YUKL, 2013, p. 349).

Esta abordagem adequa-se às necessidades do mundo atual, sendo altamente aplicável às organizações. Há uma diferença entre “estar” líder servidor ou “ser” líder servidor, e a mudança real só é alcançada por meio de uma mudança no coração (BLANCHARD, 2011). Como indicativo para pesquisas futuras, Avolio, Walumbwa e Weber (2009) apontam a necessidade de estudar o bem estar do seguidor e como isto afeta a capacidade do líder servidor. Além disso, aponta algumas defasagens nos instrumentos de medição – escalas e itens.

2.1.2.7 Liderança Multidimensional de Múltiplos níveis

Tradicionalmente, os estudos organizacionais traduzem-se em perspectivas micro ou macro, sem estabelecer ligações. Esta lógica passou por mudanças com as teorias sociais contemporâneas e a discussão em torno da utilização de modelos multiníveis há aproximadamente 30 anos. Sua contribuição principal é o estudo de

fenômenos a partir do papel tanto dos atores quanto do meio social (PUENTE-PALACIOS, 2003; OLIVEIRA, MACIEL, 2010). Pantoja e Borges-Andrade (2004) apontam a sua aplicação com os pressupostos da teoria dos sistemas, que permite supor que fenômenos nos âmbitos micro e macro estão relacionados. Enquanto a perspectiva macro possui raízes de origem sociológica, a perspectiva micro assume variações no comportamento individual, de origem psicológica (KOZLOWSKI, KLEIN; 2000).

A perspectiva que envolve apenas um nível não explica adequadamente o comportamento organizacional. Uma das situações de superficialidade pode ser exposta por meio da negligência do estudo do nível micro. Sem ele, como serão explorados os meios pelos quais as características individuais, percepções, afetos e interações dão origem aos fenômenos de nível superior? As abordagens multiníveis existem para suprimir essas lacunas, à medida que combinam ambas as perspectivas. Baseadas numa noção interacionista de que o comportamento é resultado de efeitos de características individuais e de contexto, o resultado é uma ciência integrada, que se preocupa em capturar a complexidade do sistema de maneira rica e demonstrar a avaliação do fenômeno no desenvolvimento de vários níveis (KOZLOWSKI, KLEIN; 2000).

Adotando essa abordagem metodológica no contexto dos estudos em psicologia e comportamento organizacional, Kozlowski e Klein (2000) e Puente-Palacios e Laros (2009) elencam alguns fundamentos para a formulação de análises multinível. Para estes últimos autores, existem quatro exigências: I) Estabelecimento dos níveis, com a definição dos entornos micro e macro do fenômeno; II) Estabelecimento das variáveis de cada nível, com as questões a serem investigadas; III) Estabelecimento das relações entre as variáveis, com efeitos e impactos, bem como o seu papel; e IV) Estabelecimento das relações entre variáveis de níveis diferentes, com o efeito da participação conjunta ou combinação específica das variáveis sobre um comportamento. Semelhantemente, Kozlowski e Klein (2000) elencam cinco princípios centrais:

- I. O quê – Qual o fenômeno a ser estudado pela pesquisa e teoria? É relevante analisá-lo com uma perspectiva multinível?
- II. Como – Quais as vinculações existentes nos níveis do fenômeno? As ligações são do tipo *bottom-up* ou *top-down*? De caráter isomórfico – composicional – ou heterogêneo – compilatório?

III. Onde – Os processos se originam e culminam em qual nível? Qual a especificação das unidades – formais e informais – envolvidas?

IV. Quando – Suposições temporais atuais ou ciclo de eventos afetam a origem aparente e a direção dos processos, bem como as ligações existentes no fenômeno?

V. Por quê (E por que não?) – Para todas as questões suscitadas nos quatro princípios acima, as justificativas positivas e negativas servem para refinar as análises do pesquisador.

A depender da caracterização da pesquisa, vários benefícios podem ser observados. Oliveira e Maciel (2010) destacam algumas contribuições, conforme o Quadro 2.1.

Quadro 2.1 – Contribuições de abordagens multinível.

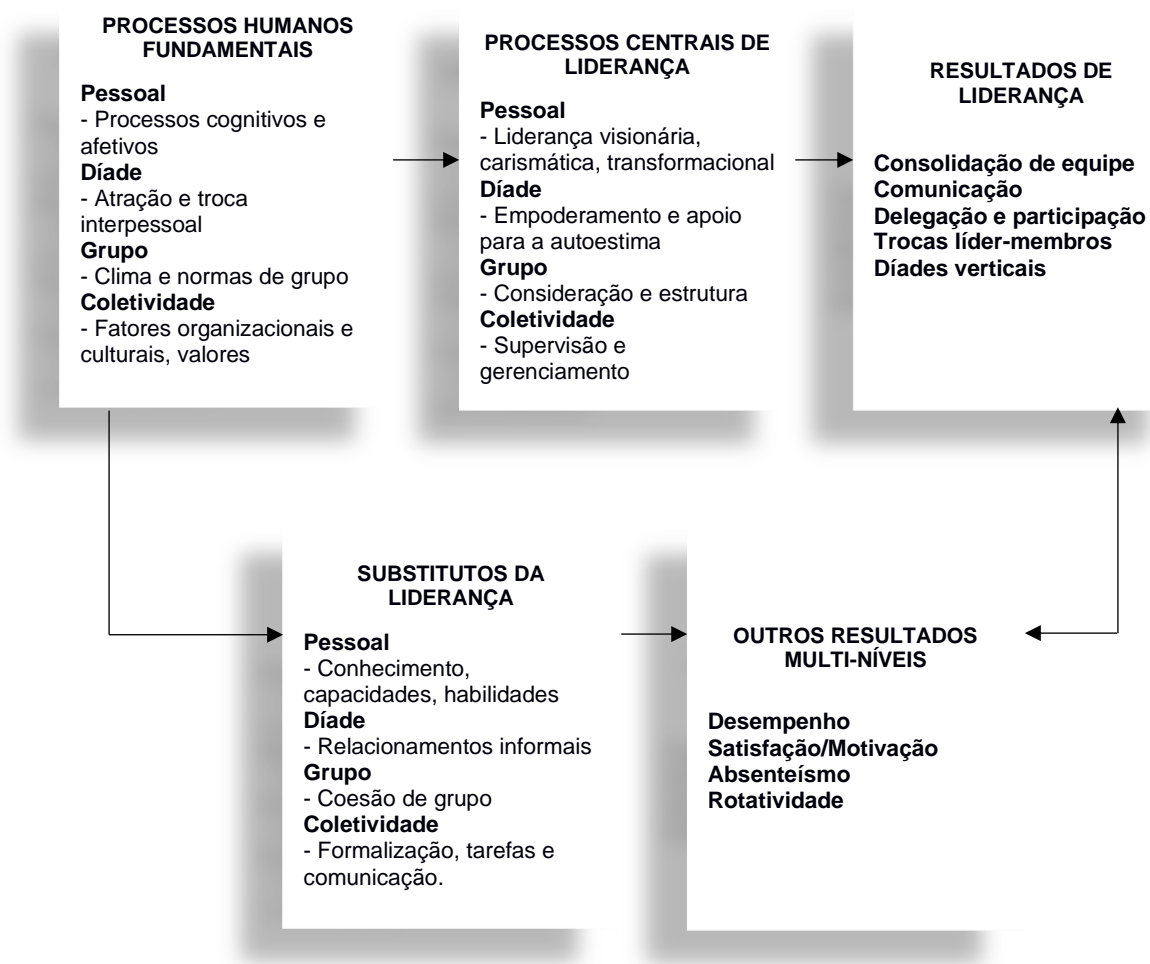
Contribuição	Descrição
I. Separação de níveis;	Divisão de interesse teórico que possibilita analisar diferentes níveis, respeitando o dinamismo da realidade social e organizacional.
II. Isolamento de influência;	Observação prática que possibilita posicionar as variáveis de cada nível e considerar a sua influência nos atributos de cada uma delas.
III. Consideração de processos <i>top-down</i> e <i>bottom-up</i> ;	O modo de relacionar diferentes níveis considera tanto a influência de processos do topo para a base, como da base para o topo.
IV. Identificação de variações dentro e entre grupos;	Os processos devem considerar a existência de diferentes grupos, com práticas compartilhadas ou não, e suas heterogeneidades.
V. Processos composicionais e compilatórios;	As características de diferentes níveis podem ter sua formação de caráter isomórfico ou heterogêneo.
VI. Ajustamento temporal.	Escalas para os processos em estudo permitem que os pesquisadores desenvolvam estimativa de tempo de seus estudos.

Fonte: Adaptado de Kozlowski e Klein (2000) e Oliveira e Maciel (2010).

Atualmente, as pesquisas em liderança centradas na definição de níveis de concentram-se em colaboradores tal qual Francis J. Yammarino (DAY, ANTONAKIS; 2012). Juntamente com Fred Dansereau e Christina J. Kennedy, foi criada uma abordagem multidimensional, partindo do pressuposto de que, do ponto de vista do ambiente organizacional, é necessário abordar a liderança segundo diversas perspectivas, ponto também defendido por Dinh *et al* (2014). A partir de um modelo integrativo (Figura 2.2), os autores permitem descrever as relações em que os processos humanos fundamentais sustentam os processos de liderança e seus

substitutos, produzindo vários resultados. As setas não são indicativos de relações causais diretas, pois as variáveis podem operar, a depender da situação, no sentido inverso ou de outras formas (YAMMARINO, DANSEREAU, KENNEDY; 2001).

Figura 2.2 – Modelo multidimensional de múltiplos níveis da liderança.

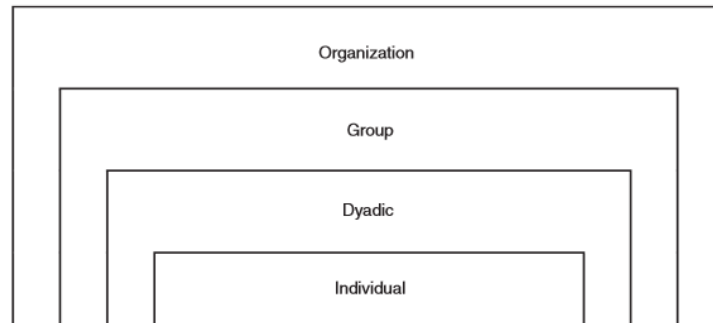


Fonte: Elaboração própria (2020), com base em Yammarino, Dansereau e Kennedy (2001).

O modelo consiste em um “mosaico” baseado em cinco áreas-chaves – processos humanos fundamentais, processos centrais de liderança, substitutos da liderança, resultados de liderança e outros resultados multiníveis – e quatro níveis de análise – pessoa, díade, grupo e coletivo. Para Puente-Palacios e Laros (2009), estes últimos podem ser considerados agregados sociais, em que os indivíduos constituem um nível inferior, enquanto o contexto (coletividade), o superior. Se o objetivo é compreender nuances do comportamento, investigar o efeito de características individuais é tão importante quanto analisar o contexto. Contudo, ambas não

pertencem ao mesmo nível e é imprescindível estabelecer uma hierarquia para uma melhor visualização das influências micro e macro (Figura 2.3).

Figura 2.3 – Níveis de conceituação dos processos de liderança.



Fonte: Yukl (2013).

Yammarino, Dansereau e Kennedy (2001) destacam que ignorar qualquer um dos níveis de análise pode fornecer uma visão distorcida ou incompleta do fenômeno da liderança. Deve-se reconhecer o que as áreas chaves e os níveis de análise significam, conforme o Quadro 2.2.

Quadro 2.2 – Áreas Chave e Níveis de Análise.

Níveis de análise	
Pessoal	Diferenças na forma como os indivíduos expressam sua liderança, por meio de características intraindividuais.
Líder-Liderado (Diádico)	Relações um-para-um entre líderes e seus liderados. Cada um dos relacionamentos é único.
Grupo	Relações face-a-face dos liderados, com quem o líder interage como um todo, uma unidade.
Coletividade	Liderar considerando a organização como um todo, por meio de um conjunto de perspectivas compartilhadas.
Áreas-chave	
Processos humanos fundamentais	Conjunto de processos e fatores psicológicos para explicar as razões pelas quais indivíduos exercem a liderança.
Processos centrais de liderança	Baseada nos processos humanos fundamentais, corresponde a integração dos elementos centrais que formam a liderança.
Substitutos de liderança	Facilitadores, neutralizadores ou substitutos dos processos centrais de liderança.
Resultados de liderança	União dos processos centrais de liderança em resultados.
Outros resultados multiníveis	Resultados oriundos não somente dos processos centrais de liderança, mas também dos substitutos.

Fonte: Elaboração própria (2020), com base em Yammarino, Dansereau e Kennedy (2001).

Várias questões de pesquisa podem ser suscitadas, permitindo um maior entendimento, inclusive, de fatores motivacionais (YUKL, 2013):

Tabela 2.1 – Níveis de análise e questões de pesquisa.

Nível	Questões de pesquisa
Nível Intraindividual	1.1 Como os traços e valores do líder influenciam o comportamento da liderança? 1.2 Como as habilidades do líder estão relacionadas ao comportamento do líder? 1.3 Como os líderes tomam decisões? 1.4 Como os líderes gerenciam seu tempo? 1.5 Como os líderes são influenciados pelas expectativas e restrições? 1.6 Como os líderes reagem ao feedback e aprendem com a experiência? 1.7 Como os líderes podem usar técnicas de autodesenvolvimento?
Nível diádico	1.1 Como um líder influencia a motivação subordinada e o comprometimento com a tarefa? 1.2 Como um líder facilita o trabalho de um subordinado? 1.3 Como um líder interpreta informações sobre um subordinado? 1.4 Como um líder desenvolve as habilidades e a confiança de um subordinado? 1.5 Como um líder influencia a lealdade e confiança subordinada? 1.6 Como um líder usa táticas de influência com um subordinado, colega ou chefe? 1.7 Como um líder e um subordinado influenciam um ao outro? 1.8 Como um líder desenvolve uma relação de troca cooperativa com um subordinado?
Nível grupal	1.1 Como um líder influencia a motivação subordinada e o comprometimento com a tarefa? 1.2 Como um líder facilita o trabalho de um subordinado? 1.3 Como um líder interpreta informações sobre um subordinado? 1.4 Como um líder desenvolve as habilidades e a confiança de um subordinado? 1.5 Como um líder influencia a lealdade e confiança subordinada? 1.6 Como um líder usa táticas de influência com um subordinado, colega ou chefe?
Nível organizacional	1.1 Como os principais executivos influenciam os membros em outros níveis? 1.2 Como os líderes são selecionados em cada nível (e implicações do processo para a empresa)? 1.3 Como os líderes influenciam a cultura organizacional? 1.4 Como os líderes influenciam a eficiência e a custo das operações internas? 1.5 Como os líderes influenciam os recursos humanos relações e capital humano na organização? 1.6 Como os líderes tomam decisões sobre estratégia competitiva e iniciativas externas? 1.7 Como os conflitos entre os líderes são resolvidos em uma organização? 1.8 Como os líderes influenciam a inovação e as principais mudanças em uma organização?

Fonte: Adaptado de Yukl (2013).

2.1.3 Quadro-síntese das teorias da liderança

A fim de agrupar todas as teorias da liderança expostas neste tópico, o Quadro 2.3 traz uma síntese das contribuições e principais autores utilizados.

Quadro 2.3 – Síntese das teorias da liderança

ABORDAGENS CLÁSSICAS		
Era	Principal contribuição	Principais leituras
Era da Personalidade	Primeiros esforços sistemáticos conceituais no entendimento do que seria a liderança através do retrato do líder nato.	Van Seters e Field (1990); King (1990); Melo (2004)
Era da Influência	Reconhecimento das ações para além do indivíduo, sendo o líder peça-chave dos processos de influência e poder nas relações.	Van Seters e Field (1990) e King (1990)
Era do Comportamento	Investigação do comportamento dos líderes no trabalho, com destaque para os estudos das Universidades de Ohio e Michigan.	Van Seters e Field (1990); King (1990); Melo (2004); Yukl (2013)
Era Contingencial e Situacional	Investigação da eficácia do líder segundo situações, com destaque para as teorias de Fiedler, House, Vroom e Hersey e Blanchard.	Hersey e Blanchard (1986); Blanchard (2001); Melo (2004)
Era Transacional	Influências entre líderes e subordinados, com destaque para a relevância das transações neste processo.	Avolio, Bass e Jung (1999); Yukl (2013)
Era da Anti-liderança e Cultura	Período de descrédito dos estudos em liderança, seguido de uma proposta de superação dessa visão segundo aspectos culturais.	Van Seters e Field (1990)
Era Transformacional	Influência do líder segundo emoções e ideais, com o alinhamento entre organização e indivíduo.	Avolio, Bass e Jung (1999); Day e Antonakis (2012)
ABORDAGENS CONTEMPORÂNEAS		
Era	Principal contribuição	Principais leituras
Liderança em complexidade	Na Era do Conhecimento, a liderança alcança visões que abordam a interatividade, adaptabilidade e dinamismo.	Uhl- bien, Marion e Mckelvey (2007); Uhl-Bien e Arena (2017)
Liderança compartilhada, coletiva ou distribuída	A compreensão da liderança deve girar em torno da distribuição de responsabilidades entre membros da equipe ou da organização.	Crevani, Lindgren e Packendorff (2010)
Liderança espiritual	Relação do líder com valores e identidades, favorecendo o aumento do significado espiritual do trabalho para os subordinados.	Avolio, Walumbwa e Weber (2009); Yukl (2013)

Liderança virtual	A partir das tendências organizacionais no uso das tecnologias, surge o líder que está à frente de equipes virtuais.	Avolio, Kahai e Dodge (2001); Avolio, Walumbwa e Weber (2009)
Liderança autêntica	Compreensão dos líderes ditos autoconscientes, com relações positivas, transparentes e éticas com os liderados.	Avolio, Walumbwa e Wener (2009); Esper e Cunha (2015)
Liderança servidora	Exploração de um tipo especial de líder, cuja atuação aproxima-se do servir: a busca por fazer a diferença na vida dos seus seguidores.	Stone, Russel e Patterson (2009) e Avolio, Walumbwa e Weber (2009)
Liderança Multidimensional de Múltiplos níveis	Do ponto de vista do ambiente organizacional, é necessário abordar o fenômeno da liderança segundo múltiplas dimensões e níveis.	Kozlowski e Klein (2000); Yammarino, Dansereau e Kennedy (2001); Yukl (2013)

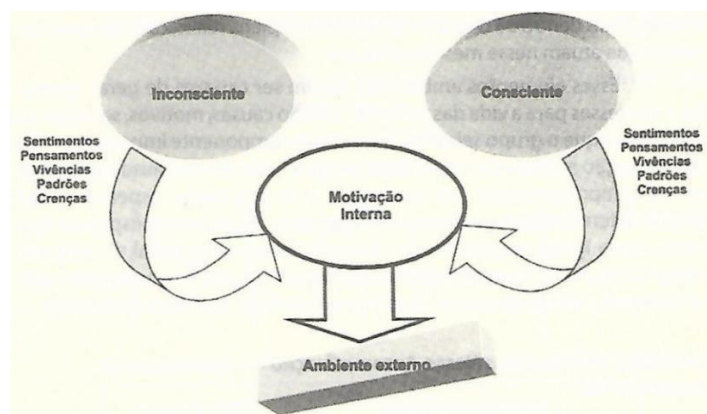
Fonte: Elaboração própria (2020).

Como pode-se observar no Quadro 2.3, enquanto as abordagens clássicas são comumente abordadas pela nomenclatura de “Eras”, o mesmo não ocorre com as abordagens contemporâneas.

2.2 Motivação

Liderança e motivação são dois temas que se cruzam com indiscutível frequência (BERGAMINI, 2009), por associar-se à estímulos, incentivos e seus efeitos nos indivíduos. Este ainda é um dos temas organizacionais mais difundidos na academia, em virtude da sua influência na geração de causas ou sentidos para a efetividade dos indivíduos (DE CASTRO, 2013). A figura 2.4 mostra esse processo.

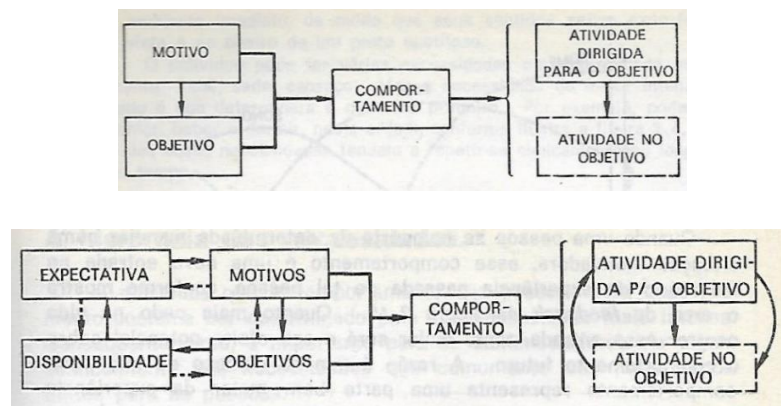
Figura 2.4 – O processo de motivação.



Fonte: De Castro (2013).

A figura 2.4 demonstra diretamente a motivação no aspecto interno – conjunto de percepções, valores e comportamentos individuais –, mais enfatizado pelos teóricos e considerado o principal vetor da motivação; e também elementos do ambiente externo – conjunto de percepções, valores e comportamentos de um determinado ambiente. Ambos são de vital relevância para a eficácia das organizações (DE CASTRO, 2013). Outra forma de ilustrar o processo de motivação é realizado por meio das situações motivadoras, conforme ilustra a Figura 2.5.

Figura 2.5 – Situações motivadoras: Diagramas simples e expandido.



Fonte: Hersey e Blanchard (1986).

Segundo Hersey e Blanchard (1986), no esquema simplificado, apresenta-se a relação entre motivo, objetivo e atividade, em que os motivos se dirigem para a consecução dos objetivos, e conseqüentemente, gera comportamentos. Como nem sempre o objetivo é alcançado por completo, são sinalizadas, também, as atividades no objetivo. A diferença para o esquema expandido é a inclusão da expectativa e da disponibilidade na relação. Sendo assim, os motivos continuam por guiar-se em encontro aos objetivos, mas serão analisados pelo indivíduo como disponíveis ou não; o que altera a sua expectativa; a qual é diretamente proporcional à motivação. Como consequência, há a geração de comportamentos. Os autores argumentam que o processo acaba por tornar-se um padrão cíclico de forças.

De forma semelhante, Todorov e Moreira (2005) explicam a motivação através da analogia com forças que levam à ação, mas apontam para a diversidade de definições para o conceito, visto que o início dos estudos remonta à filosofia grega. Processos motivacionais possuem caráter contínuo e permanente no fluxo da vida (VERGARA, 2016), e com o aprofundamento dos estudos, observa-se o surgimento

de várias hipóteses (BERGAMINI, 2009). Algumas abordagens são bastante conhecidas, e serão exploradas nas seguintes subseções.

2.2.1 Abordagens motivacionais de conteúdo

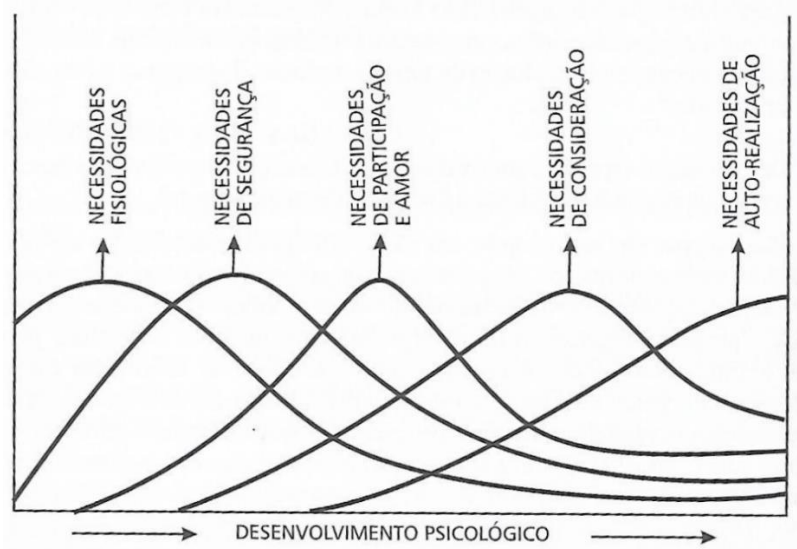
No campo de estudo da motivação, as abordagens de conteúdo possuem o objetivo de identificar as “necessidades e exame dos comportamentos dirigidos a satisfazê-las” (PÉREZ-RAMOS, 1990). Serão abordadas aquelas de maior destaque: Teoria da hierarquia das necessidades de Maslow; Teoria dos dois fatores de Herzberg; Teoria X e Y de McGregor; Teoria das necessidades socialmente adquiridas de McClelland; e Teoria ERC de Alderfer.

2.2.1.1 Teoria da Hierarquia das necessidades

O enfoque desta teoria, desenvolvida por Abraham H. Maslow na década de 50 do século passado, é explicar a intensidade de algumas necessidades humanas, organizadas hierarquicamente. A busca por satisfazê-las motiva os indivíduos, seguindo a direção de suprir inicialmente as ditas primárias – fisiológicas e de segurança –, e em seguida, as secundárias – afetivo-sociais/participação e amor, estima/consideração e de auto realização (HERSEY, BLANCHARD; 1986; PÉREZ-RAMOS, 1990). Para Bergamini (2011), a ideia de prioridades em relação aos motivos é uma solução inovadora na compreensão do comportamento, por permitir a identificação, em dado momento, de qual necessidade energiza a ação do indivíduo.

No nível primário, têm-se as necessidades relacionadas à sobrevivência das pessoas, tais quais as fisiológicas – sexo, fome, sede, sono – e de proteção – salário, casa própria, emprego; e no nível secundário, as afetivo-sociais – pertencimento e aceitação –, estima – desejo de ser reconhecido e *status* –, e auto realização – desenvolvimento do próprio potencial (PÉREZ-RAMOS, 1990; VERGARA, 2016). Esse esquema é comumente representado por meio de pirâmides ou esquemas sequenciais (Figura 2.6). Ressalta-se que os exemplos não são taxativos, existindo vários outros que podem ser classificados.

Figura 2.6 – Esquema sequencial das necessidades de Maslow.



Fonte: Bergamini (2011).

Embora a teoria aponte que à medida que as necessidades mais baixas são satisfeitas, abre-se caminho para as mais altas, Vergara (2016) salienta que esta passagem não deve ser visualizada de forma engessada. Conclui-se, portanto, a partir dos estudos de Abraham Maslow, que a motivação é o mesmo que “impulso ou necessidade que pressiona o sentido da sua própria eliminação.” (BERGAMINI, 2011, p. 149) ou “o caminho para a satisfação da necessidade dominante” (BUENO, 2002, p. 9). Os homens já trazem consigo a predisposição à satisfação das necessidades e o comportamento motivacional é um tipo de técnica que visa reduzir o desconforto, a tensão, o impulso e a ansiedade (HESKETH, COSTA; 1980). Em síntese, é um caminho para a autorealização (MASLOW, 2001, p. 3 apud TADEUCCI, 2009, p. 29):

Um músico deve fazer música, um artista deve pintar, um poeta deve escrever se quiser ficar, em última instância, em paz consigo mesmo. O que um homem pode fazer, ele deve fazer. Esta necessidade podemos chamar de autorrealização [...]. Ela se refere ao desejo de autorrealização do homem, ou seja, a tendência de se tornar verdadeiramente o que ele é potencialmente: de se tornar tudo que alguém pode se tornar.

Por fim, conquanto sua notável contribuição para o campo de estudos motivacionais, algumas críticas são elucidadas pelos teóricos. Vergara (2016) aponta que a teoria não considera a mudança das necessidades de cultura para cultura; e Todorov e Moreira (2005), as falhas na hierarquização, pois não necessariamente existem necessidades superiores ou inferiores. Bueno (2002) elenca como pontos criticáveis a dificuldade na articulação da gestão das necessidades e a impossibilidade

de padronizar o comportamento dos indivíduos. Este último aspecto também é argumentado por Bergamini (2011).

2.2.1.2 Teoria dos dois fatores

Esta teoria, desenvolvida por Frederick Herzberg a partir de estudos com engenheiros e contadores de indústrias, na década de 50, afirma que a satisfação das necessidades humanas é fonte de movimento. Segundo Bergamini, a diferença de administrar por motivação e movimento permaneceu como um mistério por muito tempo, e a solução estava na descoberta do que são condições higiênicas *versus* motivacionais. Em síntese, o comportamento humano é orientado por fatores extrínsecos ou insatisfacientes e intrínsecos ou satisfacientes. A presença dos fatores higiênicos faz com que o nível de insatisfação dos indivíduos seja o menor possível; diferentemente dos resultados dos fatores motivacionais, relacionados à maiores níveis de satisfação (LOBOS, 1975; PÉREZ-RAMOS, 1990; BUENO, 2002; BERGAMINI, 2011). O quadro 2.4 especifica alguns dos fatores observáveis nas organizações.

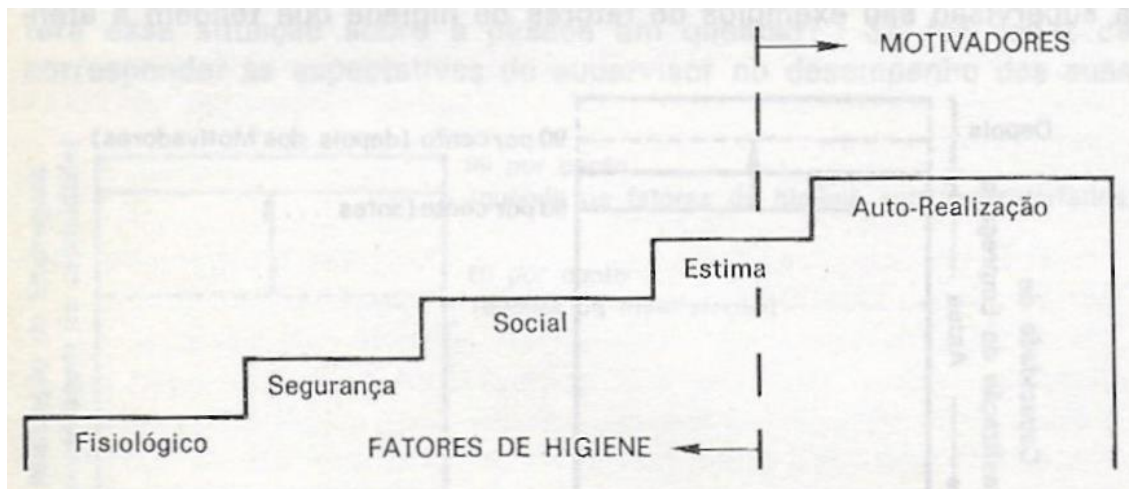
Quadro 2.4 – Fatores de motivação e de higiene.

Fatores motivacionais - O trabalho em si -	Fatores de higiene - Ambiente -
Relacionam-se ao contexto que envolve o empregado e foge ao seu controle.	Relacionam-se ao cargo e a natureza da tarefa desempenhada.
<ul style="list-style-type: none"> • Realização; • Reconhecimento do desempenho; • Trabalho desafiante; • Maior responsabilidade; • Crescimento e desenvolvimento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Política e administração; • Supervisão; • Condições de trabalho; • Relações interpessoais; • Dinheiro, <i>status</i> e segurança.

Fonte: Adaptado de Hersey e Blanchard (1986) e Bueno (2002).

A partir desses pontos, Hersey e Blanchard (1986) e Pérez-Ramos (1990) estabelecem um parâmetro entre a já citada teoria das necessidades adquiridas de Abraham Maslow e a teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg. Para os autores, enquanto a primeira mostra-se útil na identificação das necessidades e motivos, a segunda mostra-se essencial no estabelecimento de ideias e incentivos cujo objetivo é satisfazer as necessidades. Nesse ponto de vista, pode-se concluir que as contribuições de ambas as abordagens, se complementam em diversos aspectos (Figura 2.7).

Figura 2.7 – Relação entre a teoria de Herzberg e Maslow.



Fonte: Hersey e Blanchard (1986).

A partir dessas perspectivas, têm-se o caminho para o esclarecimento de questão que há muito norteava o pensamento dos gestores: “Por que medidas em prol dos colaboradores não trouxeram os resultados esperados?” A resposta é de que elas oferecem condições higiênicas, relacionadas a uma gestão por movimento. Por outro lado, a disposição da realização, responsabilidade, crescimento e promoção do próprio trabalho adquire significado e promove a motivação.

2.2.1.3 Teoria X e Y

Desenvolvida por Douglas McGregor, esta teoria possui como inspiração os trabalhos desenvolvidos por Abraham Maslow, cujo enfoque parte do pressuposto de que o homem possui necessidades a serem satisfeitas; e dos trabalhos de Elton Mayo, com a sua “Hipótese da ralé”. Como um crítico do ponto de vista convencional dos estudos da administração, McGregor propõe que cada indivíduo é capaz de comprometer-se no trabalho. Desenvolve, assim, alguns postulados, que ficaram conhecidos como Teoria X e Teoria Y (HERSEY, BLANCHARD, 1986; BERGAMINI, 2011). São suposições a respeito da natureza do trabalho e motivação (Quadro 2.5) formulados no final da década de 50 e que dominaram o pensamento da época.

Quadro 2.5 – Suposições sobre a natureza humana (teoria X e Y de McGregor).

TEORIA X	TEORIA Y
I. O trabalho é desagradável para a maioria das pessoas; II. O homem comum é por natureza indolente e autocêntrico – indiferente as necessidades organizacionais; III. Pouco desejo de responsabilidade e ambição, a maioria das pessoas preferem ser orientadas pelos outros; IV. Pouca capacidade para a criatividade na solução de problemas da organização e averso à mudanças; V. A motivação ocorre apenas nos níveis fisiológicos e de segurança; VI. Pessoas necessitam ser estritamente controladas e muitas vezes obrigadas a cumprirem os objetivos.	I. O trabalho é tão natural quanto a diversão e o repouso, desde que as condições sejam favoráveis; II. O homem comum não é passivo ou resistente às necessidades organizacionais; III. O autocontrole é frequentemente presente para a realização dos objetivos da organização; IV. Muita capacidade para a criatividade na solução de problemas da organização; V. A motivação ocorre em todos os níveis; VI. Pessoas orientadas a serem criativas no trabalho, desde que motivadas.

Fonte: Adaptado de Hersey e Blanchard (1986) e Bergamini (2011).

Embora à primeira vista os pressupostos que se relacionam à Teoria Y possam parecer melhores ou mais corretos, Hersey e Blanchard (1986) destacam que nem sempre é a melhor saída, pois cada caso é um caso. Há situações que pedem uma postura mais diretiva. A partir desta conclusão, alguns incentivos podem ser classificados em categorias, sejam elas relacionadas ao ambiente e comportamento no trabalho, de viés extrínseco; ou inerentes a própria natureza da tarefa, de viés intrínseco, tal qual a realização e desempenho (BUENO, 2002).

2.2.1.4 Teoria das necessidades socialmente adquiridas

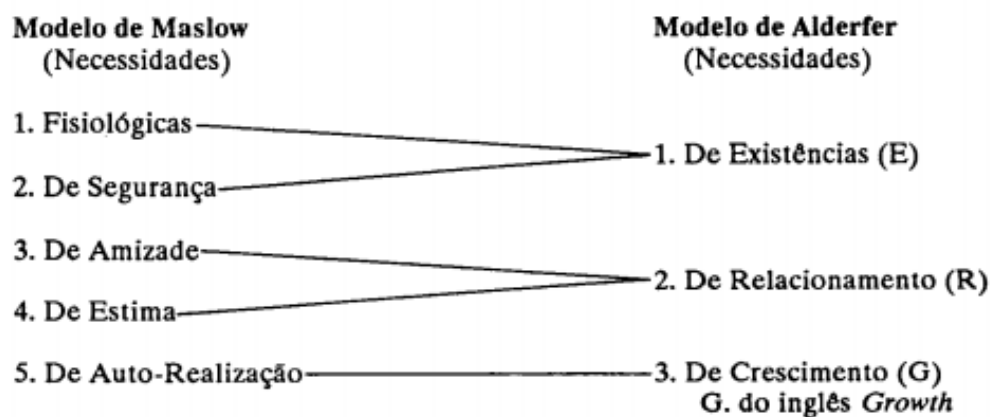
A perspectiva proposta na década de 60 por David McClelland continua por investigar as necessidades humanas. O autor indica a existência de três categorias de motivos, adquiridas socialmente: I. Poder, relacionado a *status*, prestígio e posições de influência e controle; II. Afiliação, relacionado à colaboração a partir do prazer e do afeto proporcionado; e III. Realização, concernente à autoestima e a auto realização (TADEUCCI, 2009; VERGARA, 2016) Para Pérez-Ramos (1990), este é o ponto alto da teoria, pois não são imutáveis nos indivíduos, se apresentando em diferentes graus de um para o outro. Ou seja, é possível formular perfis psicológicos próprios de acordo com a inter-relação das necessidades dos indivíduos.

É possível relacionar parte de seus achados, em determinada medida, com aspectos da teoria de Abraham Maslow. Além disso, McClelland aborda atributos importantes para a sociologia do trabalho, como a análise do comportamento empreendedor, sendo comumente citado também neste campo de estudo. Geralmente empreendedores possuem elevado índice na necessidade de realização, visto a assunção de desafios e riscos, o esforço em alcançar maiores níveis de desempenho e a busca por mais responsabilidades e autonomia (SANTIAGO, 2009). Lobos (1975) afirma que a atenção em torno desta necessidade fez com que ela alcançasse o *status* de teoria formal da motivação.

2.2.1.5 Teoria ERG

Formulada por Alderfer na década de 60, a teoria ERG (Existência-Relacionamento-Crescimento) promove um importante impacto na motivação do trabalho no estudo do sentido ou direção do desenvolvimento motivacional (PÉREZ-RAMOS, 1990). A teoria da hierarquia de necessidades de Maslow foi uma das inspirações a sua formulação, e é possível estabelecer um comparativo das necessidades de ambos os modelos (Figura 2.8).

Figura 2.8 – Relação entre o modelo ERC e o modelo de Maslow.



Fonte: Pérez-Ramos (1990).

Depreende-se que, as necessidades fisiológicas e de segurança correspondem as necessidades de existência; as de amizade e estima com as de relacionamento; e por fim a autorealização com as de crescimento. Diferentemente do que preconiza Maslow, o processo motivacional não se realiza somente de forma progressiva, de

nível a nível, mas também de forma regressiva. Ou seja, pode existir um retorno ou descenso às inferiores (PÉREZ-RAMOS, 1990).

2.2.2 Abordagens motivacionais de processo

No campo do estudo da motivação, as abordagens motivacionais de processo possuem foco no “comportamento motivacional, consciente e racional” (PÉREZ-RAMOS, 1990). Serão abordadas as teorias de maior destaque, a saber: Teoria da equidade de Adams; Teoria da Expectativa de Vroom; Teoria do Estabelecimento de metas de Locke; e Teoria da Avaliação Cognitiva de Heider.

2.2.2.1 Teoria da Equidade

O desenvolvimento desta teoria se deu na década de 60, com J. Stacy Adams. Seu pressuposto é de que os indivíduos comparam o seu trabalho e os resultados dele uns com os outros; e isso os faz sentir mais ou menos motivados. Por exemplo, a presença de justiça e igualdade nas relações de trabalho é um ponto positivo, enquanto o favoritismo é considerado algo iníquo (PÉREZ-RAMOS, 1990; VERGARA, 2016). Segundo Tadeucci (2009), a iniquidade é um termo bastante utilizado por Adams, como sinônimo de desrespeito à igualdade dos direitos; e pode se manifestar de maneira positiva ou negativa.

Quando positivo, os esforços despendidos pelos indivíduos na organização são recompensados sobremaneira, se comparado com o dos colegas. A situação inversa serve como uma exemplificação da iniquidade negativa, quando os insumos são recompensados abaixo do que os demais recebem. Sendo assim, o equilíbrio é alcançado quando se observa uma distribuição proporcional em relação aos resultados e os insumos do sujeito e do grupo. Em síntese, as bases de troca residem na igualdade desses dois componentes, com a procura da imparcialidade nas relações (TADEUCCI, 2009).

Segundo Lobos (1975), os pressupostos desta teoria partem das premissas da teoria da dissonância, em que, na existência de uma dissonância cognitiva, os indivíduos devem possuir uma conduta de remoção. Embora sua relevância para o desenvolvimento no campo da motivação, algumas debilidades são apontadas, tal qual a sua utilidade prática, que é limitada. Além disso, faltam condições que predizem o comportamento frente a situações consideradas iníquas.

2.2.2.2 Teoria da Expectância

Esta teoria foi apresentada nos anos 60 por Victor H. Vroom e permite relacionar o desempenho com a recompensa (VERGARA, 2016). É também designada por teoria da expectativa ou teoria VIE e o processo motivacional é visto como dependente do contexto de trabalho. A preocupação da ação motivacional baseia-se na antecipação que um determinado indivíduo faz, em relação a eventos futuros. Três determinantes são apontados para entender a preferência de certos resultados em detrimento de outros (LOBOS, 1975; BUENO, 2002):

I. Valência (V) – Valor real dado à instrumentalidade recebida, de forma que satisfaçam suas expectativas. Ou seja, é o atrativo de certas recompensas ou resultados, que vem do desempenho;

II. Instrumentalidade (I) – Somatório das recompensas do indivíduo, em troca do seu desempenho. Ou seja, é a percepção que se tem entre o desempenho e os resultados obtidos.

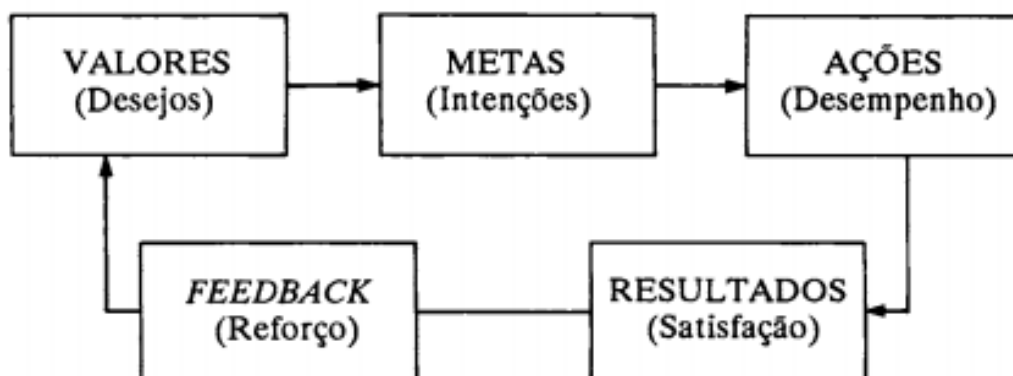
III. Expectativa (E) – Soma das expectativas do indivíduo (objetivos individuais, percepção de si mesmo e sua capacidade). Ou seja, é a percepção do vínculo entre o esforço orientado para o desempenho e a expectativa.

Quando todos são presentes no indivíduo de forma alta – valência, instrumentalidade e expectativa – diz-se que a motivação é forte (PÉREZ-RAMOS, 1990; BUENO, 2002).

2.2.2.3 Teoria do Estabelecimento de metas

Para Tadeucci (2009), o estabelecimento de metas é essencial não somente para as organizações, mas também para qualquer atividade humana. Locke foi um grande estudioso deste campo de estudo, e sua teoria relaciona esta temática com a motivação no trabalho, conforme esquematizado na Figura 2.9. Lobos (1975) elenca dois dos principais componentes utilizados por esta teoria – objetivo e meta – como componentes chave para entender melhor os aspectos da conduta.

Figura 2.9 – Teoria do estabelecimento de metas.



Fonte: Pérez-Ramos (1990).

Este modelo e seus trabalhos adjacentes permitiram desvendar a influência das metas no comportamento humano. O fundamento parte da valoração que um indivíduo atribui a uma determinada meta, induzindo a sua existência. Os juízos de valor possuem caráter emocional, e tal impulsão à meta desejada impulsiona o desempenho em ações. Essas, por sua vez, dão origem a resultados e o *feedback* atua como um fator reforçador para que o ciclo se reinicie (PÉREZ-RAMOS, 1990).

2.2.2.4 Teoria da Avaliação cognitiva

Esta teoria, preconizada por De Charmes nos anos 60 e posteriormente por Deci e Ryan na década de 80, carrega consigo aspectos de estudos anteriores que consideram a relevância da interação dos fatores individuais com os contextuais no entendimento da motivação. Em determinada medida, discorda da teoria da expectativa de Vroom e do estabelecimento de metas de Locke, pois posiciona o ambiente como variável importante. O homem manipula e adequa o ambiente e assim, molda o seu comportamento (PÉREZ-RAMOS, 1990).

2.2.3 Quadro-síntese das teorias da motivação

A fim de agrupar todas as teorias da motivação expostas neste tópico, o Quadro 2.6 traz uma síntese das contribuições das teorias, com seus respectivos autores.

Quadro 2.6 – Síntese das teorias da motivação

ABORDAGENS MOTIVACIONAIS DE CONTEÚDO		
Teoria	Principal contribuição	Autor(es)
Teoria da hierarquia das necessidades	Organização hierárquica das necessidades humanas, em que a busca em as satisfazer é o cerne da motivação dos indivíduos.	Maslow (1954)
Teoria dos dois fatores	O comportamento humano é orientado por dois fatores: insatisfacientes (extrínsecos) e satisfacientes (intrínsecos).	Herzberg (1959)
Teoria X e Y	Formulação de dois postulados, com suposições acerca da natureza da motivação e o comprometimento das pessoas no trabalho.	McGregor (1960)
Teoria das necessidades socialmente adquiridas	Investigação das necessidades humanas através de três categorias de motivos, adquiridos socialmente: poder, afiliação e realização.	McClelland (1961)
Teoria ERG	Sentido do desenvolvimento motivacional através das necessidades de existência, relacionamento e crescimento	Alderfer (1969)
ABORDAGENS MOTIVACIONAIS DE PROCESSO		
Teoria	Principal contribuição	Autor(es)
Teoria da Equidade	Os indivíduos comparam o seu trabalho e resultados com os outros; e isso os faz sentir mais ou menos motivados.	Adams (1961-1963)
Teoria da Expectância	Também denominada por teoria da expectativa ou teoria VIE, permite relacionar o desempenho com a recompensa.	Vroom (1964)
Teoria do Estabelecimento de metas	Seu fundamento parte da valoração que um indivíduo atribui a uma determinada meta e sua influência no comportamento dos indivíduos.	Locke (1968-1975)
Teoria da Avaliação Cognitiva	Interação dos fatores individuais com os contextuais no entendimento da motivação. O homem manipula e adequa o ambiente.	De Charmes (1968); Deci e Ryan (1985)

Fonte: Elaboração própria (2020).

Como pode-se observar no Quadro 2.6, tanto as abordagens clássicas como as contemporâneas não possuem um olhar específico para o trabalho voluntário. Sendo assim, faz-se necessário um aprofundamento dos estudos já publicados e de relevância nesta área, na seguinte subseção.

2.2.4 Motivação e voluntariado

Existem algumas teorias que tratam do voluntariado e especificamente da motivação. Apesar das lacunas existentes na temática, vários estudos buscam compreender este universo, principalmente a partir dos anos 1980 (CAVALCANTE, 2012, 2013, 2016; CAVALCANTE, SOUZA, MÓL, 2014; CAVALCANTE *et al*, 2015). São teorias que exploram diversas vertentes de análise, sejam elas a partir dos atributos individuais, custo-benefício das ações, recursos sociais, laços sociais, atividades organizacionais e motivos. Quanto a este último, a corrente sociológica, mais subjetivista, considera a complexidade do indivíduo e do contexto no “ser voluntário” como parte de um todo cultural que envolve laços familiares, vivência social escolar, valores adquiridos nos círculos sociais e crenças religiosas; algo particular ao indivíduo (WILSON, 2000).

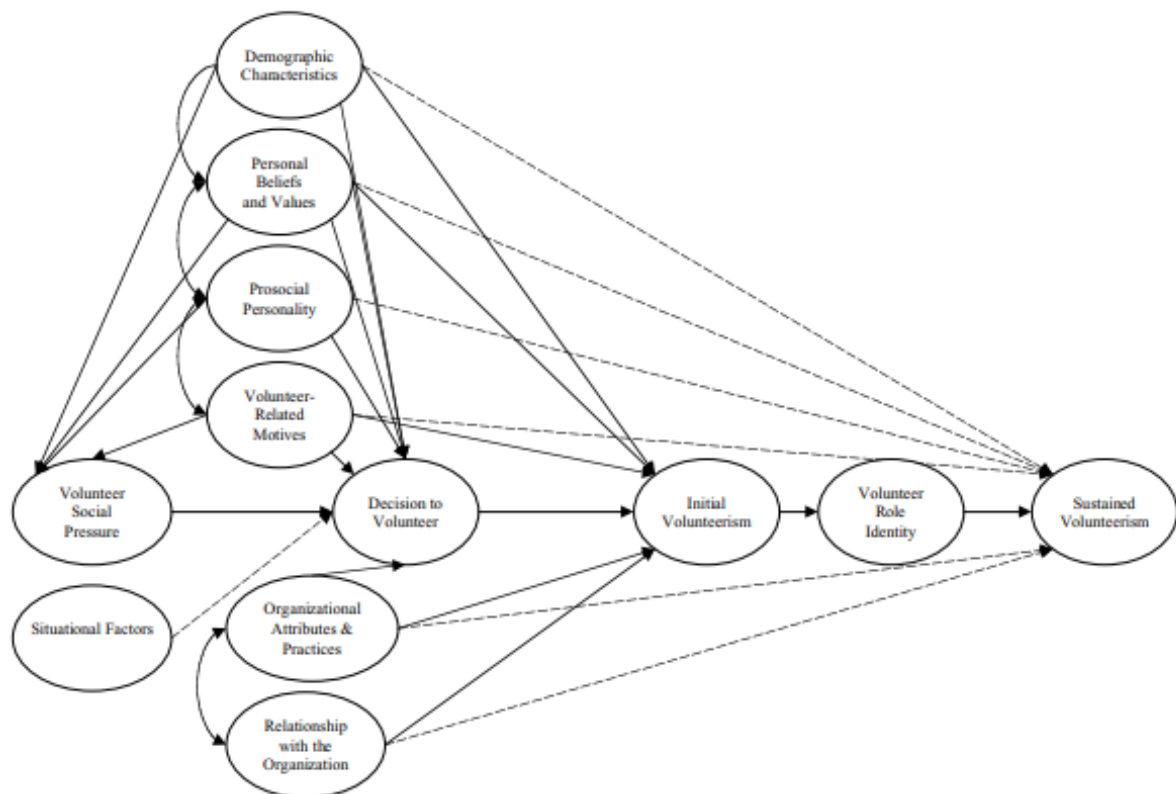
No que concerne à relação entre fatores motivacionais e o voluntariado, Domeneghetti (2001) aponta a sua importância na realização das atividades e no envolvimento dos colaboradores. Nesse contexto, destacam-se os apontamentos de Roca (1994), que em seu livro *Solidaridad y Voluntariado*, elenca três constructos de análise como motivações básicas: (1) Motivações expressivas: Alusão a própria realização pessoal. Ex.: Conferir significado a vida, fortalecer vínculos sociais, superar vazio da existência; tornar-se mais aberto; (2) Motivações instrumentais: Alusão à razão da função que se realiza. Ex.: Experiência, conhecimento, desenvolvimento profissional, dentre outros similares; e (3) Motivações altruístas: Alusão à atenção ao bem estar do próximo. Ex.: Contribuir na transformação e melhoria das condições de vida da pessoa e da sociedade.

Aurélio (2015) destaca a distinção entre o nível pessoal e instrumental. O nível pessoal, que na concepção de Roca (1994) assemelha-se as motivações expressivas, relaciona-se à revalorização individual, presença no mundo e significado. Nesse âmbito, é comum as afirmações: “Estou melhor comigo mesmo”, “Aprendi mais do que ensinei”, “Recebi mais do que dei” ou até mesmo “Cresci”. São impactos na

autoestima, autoconceito e autoconfiança. No caso das ditas instrumentais, o que faz a diferença é a emergência de novos saberes e conhecimentos; algo que enriquece as relações. A depender do perfil, as motivações mudam de indivíduo para indivíduo; e Domeneghetti (2001) destaca a importância do gestor em identificar as necessidades dos envolvidos.

Para Barros (2007) tudo parte da simples questão: “O que leva uma pessoa a ser voluntária?” e a resposta está na percepção da individualidade. Esta é a chave do sucesso e do entendimento da motivação, pois enquanto uns a expressam por sentimentos como solidariedade, amor ao próximo e vontade de ser útil, outros são motivados pelas possibilidades de realização pessoal ou até mesmo de retribuição por alguns benefícios recebidos e reconhecimento. O dinheiro não é a moeda de troca, e sim novas experiências, prazer, criação de vínculos e afirmação do sentido comunitário. Pensando nesses e em outros fatores determinantes para entender o voluntariado, Penner (2002) elaborou um modelo com algumas variáveis, segundo uma perspectiva interacionista, que designou como uma exploração das decisões/causas para o voluntarismo contínuo (Figura 2.10).

Figura 2.10 – Causas para o voluntarismo contínuo.



Fonte: Penner (2002).

O modelo de Penner (2002) aborda o voluntarismo segundo um aspecto amplo e temporal. O ponto de partida é a “Decisão para o voluntariado”, que pode ser influenciada em menor medida por “Fatores situacionais” (a exemplo de ataques terroristas, como o 11 de setembro), e em maior medida pela “Pressão social”, sejam elas implícitas ou explícitas. As demais causas, indiretas e diretas, demonstradas no modelo, abrangem os fatores que se relacionam com a propensão pessoal do indivíduo em se voluntariar. São elas, as “Características demográficas” (renda, educação, idade), “Crenças pessoais e valores” (religião, tendências pró-sociais), “Personalidades pro-social” (pensamentos, sentimentos, percepções) e “Motivos subjacentes ao ser voluntário”, que se relacionam com os objetivos pessoais.

Observa-se, também, a presença de variáveis latentes, mais relacionadas ao ambiente organizacional e que fazem com que algumas instituições sejam mais propensas na atração de voluntários. São elas, “Atributos e práticas organizacionais” (valores e reputação da organização) e “Relacionamento com a organização (satisfação no trabalho, comprometimento). No modelo, é possível inferir a sua relação direta com o “Início da ação voluntária”. Esta fase é mais próxima ao alcance do voluntarismo continuado e diz respeito a identificação e internalização do voluntariado, de forma a fazer parte dos relacionamentos e autoconceito do indivíduo. O modelo postula que as experiências iniciais moldam o envolvimento e produz a identidade, principalmente após certo período (PENNER, 2002).

Por fim, Penner (2002) salienta que a intensidade nas relações entre as variáveis é demonstrada por linhas quebradas – intensidade fraca – ou inteiras – intensidade forte. O autor aponta a multiplicidade de sugestões que o modelo oferece para o entendimento da atração e retenção de voluntários nas organizações, bem como as suas motivações. Embora o senso comum indique que o voluntariado possui bases puramente altruístas, a identidade e o papel do voluntário é algo bem mais complexo. Ainda é necessário muitos estudos e aprofundamentos para que os psicólogos e cientistas organizacionais forneçam bases para um voluntariado contínuo, de maneira a trazer mais benefícios as organizações sem fins lucrativos. Na literatura nacional, um dos estudos existentes é o de Silva e Feitosa (2002).

Em suas investigações sobre a motivação e evasão na ação social voluntária, Silva e Feitosa (2002) primeiramente buscaram estabelecer o perfil do voluntário

respondente, para subsidiar as questões qualitativas posteriores. Seus achados foram sintetizados em cinco categorias de motivação do trabalho voluntário (Quadro 2.7).

Quadro 2.7 – Motivações para o trabalho voluntário.

Motivação	Achados
Motivação pessoal	Tratamento terapêutico em busca de algum retorno emocional.
Motivação profissional	Possibilidade de experimento dos conhecimentos obtidos na universidade.
Motivação assistencial	Desejo de ajudar ao outro que está carente de afeto, coisas materiais, informação e conhecimento.
Motivação política	Preocupação com o exercício da cidadania, sendo visto como uma ação emancipatória.
Motivação humanitária	Desejo de contribuir com o próximo, de maneira geral, almejando crescimento espiritual.

Fonte: Elaboração própria (2020), adaptado de Silva e Feitosa (2002).

Refletindo na importância de criar um apanhado de estudos semelhantes ao de Silva e Feitosa (2000), para auxiliar pesquisas através de contribuições categóricas; Cavalcante (2013) identificou estudos relevantes na literatura nacional sobre o tema de voluntarismo e motivação. O Quadro 2.8 apresenta alguns dos principais resultados.

Quadro 2.8 – Resultados alcançados (motivação e voluntarismo).

Autores	Principais resultados alcançados (motivação)
Castro (2003)	A busca de alívio para o sofrimento pessoal; de alimento espiritual e de participação social são motivos condutores ao voluntarismo, enquanto aspectos de ordem pessoal, social e espiritual são apontados como motivos para a permanência no voluntarismo.
Sampaio (2004)	Trabalho voluntário é fonte de prazer, de desligamento de problemas oriundos de outros espaços de experiência e de sofrimento. É motivado pelo estabelecimento de contatos interpessoais afetuosos e a construção de uma autoimagem mais valorizada.
Figueiredo (2005)	A ação voluntária é movida pela oportunidade de dar continuidade a situação de trabalhador, dando sentido de utilidade à vida.
Fioravanti (2006) e Diez (2008)	No trabalho voluntário existem trocas sem o interesse de uma recíproca de mesma intensidade.
Marques (2006)	Voluntariado não é mais uma ação que se faz por caridade, mas por disposição pessoal de fazer o bem e ajudar ao outro a resgatar sua dignidade.

Souza e Carvalho (2006)	Os voluntários esperam alcançar os resultados esperados, e se notam que não estão sendo suficientes, sua motivação é influenciada negativamente.
Silva (2006)	O trabalho voluntário possui motivações que indicam preocupação com a coletividade e de cunho religioso. Podem ser externas, sem vínculo com credos ou valores individuais, ou internas, relacionadas às suas próprias necessidades.
Giacomini (2007)	Voluntários são movidos pela tomada de consciência em ajuda ao próximo, possibilidade de ser solidário e contribuir com a vida de outros indivíduos.
Ribeiro (2007)	O voluntariado representa independência, felicidade, oportunidade de servir, fazer o bem, conviver com as pessoas, realizar aspirações a vocação.
Oliveira e Bezerra (2007)	Aspectos religiosos são relevantes na motivação de voluntários: chamado de Deus; gratidão a Deus pela generosidade; praticar os “dons”; levar o conhecimento da palavra de Deus; servir a Deus; e em menor medida, também podem ser relacionar-se a desmotivação: falta de compreensão, integração e espiritualidade; Falta de material apropriado; Críticas destrutivas; Falta de disponibilidade.
Mendes (2008)	Voluntários são movidos por ideários de participação cidadã.
Souza, Lima e Marques (2008)	As motivações para o trabalho voluntário são em maioria egoístas (aprendizado, crescimento pessoal, status, rede de relacionamento, valorização do currículo) em detrimento das motivações altruístas, que contribuem para o desenvolvimento da sociedade.
Vervloet (2009)	Voluntários são movidos por oportunidades de aprendizado, obtenção de benefícios, conhecer e interagir com novas pessoas, auxiliar aos outros, contribuir em seu dever de cidadão, participar de algo diferente/sair da rotina, rever velhos amigos.
Piccoli (2009)	O voluntariado é movido por crenças e valores pessoais, personalidade pró-social, motivos relacionados a voluntariado e atributos e práticas organizacionais.

Fonte: Adaptado de Cavalcante (2013).

Percebe-se, a partir deste levantamento feito por Cavalcante (2013), que o alinhamento entre a temática da liderança e do voluntarismo ainda é algo pioneiro e inédito no âmbito da literatura nacional. Esta perspectiva também é visualizada na pesquisa bibliométrica realizada por Ramos e Domingues (2016).

2.3 O Terceiro Setor no Brasil e o surgimento das ONGs

O Terceiro Setor representa um espaço de participação de pensar e agir sobre a realidade social. Estabelecendo uma analogia com a noção de Terceiro Mundo, ele

surge como algo emergente que engloba as ideias de autonomia e independência aos outros sistemas pré-estabelecidos. A discussão de suas complexidades é mundial, embora possua suas particularidades, a depender do país em questão. Nos Estados Unidos, a expressão “*third sector*” é usada paralelamente às expressões “*non profit organizations*” e “*volunteering organizations*”, significando tipos de instituições presentes nesta camada da sociedade; na Inglaterra, usa-se uma expressão mais antiga, “*charities*”, que remete a ideia religiosa medieval da doação; na Europa Continental como um todo, predomina-se a expressão “*non-governmentais organizations*”, o que denota a importância das ONGs (FERNANDES, 1997):

Na América Latina costuma-se falar de sociedade civil e suas organizações, um conceito que remonta ao século VXIII. Historicamente, a década de 80 foi um marco na concepção das bases estruturais do Terceiro Setor, visto ser o início dos processos de democratização política em quase todos os países da região. As ONGs possuíam papel de destaque nesta mudança do contexto político-econômico, em que passaram a ser vistas como um conjunto mais amplo, heterogêneo e de diálogo com uma nova cultura de participação cidadã (THOMPSON, 1997). No Brasil, esta conjuntura foi marcada pelo surgimento e consolidação das ONGs no século XIX, nas décadas de 60 e 70, época de restrição político-partidária impostas por governos militares autoritários, e atingindo a visibilidade de suas ações no século XX, nas décadas de 80 e 90 (COSTA, VISCONTI, 2001; GOHN, 2005; GOHN, 2007; TACHIZAWA, 2007):

“Nesta fase, as ONGs se preocupavam em fortalecer a representatividade das organizações populares, ajudavam a própria organização a se estruturar, e muitas delas trabalhavam numa linha de conscientização dos grupos organizados. As ONGs eram suportes para a ação dos movimentos. Eram ONGs cidadãs, movimentalistas, militantes. A face movimentalista encobria, nas próprias ONGs, sua outra face, produtiva, geradora de inovações no campo de alternativas às necessidades e demandas sociais” (GOHN, 2005).

Esta atuação mais efetiva, além de fortalecer os movimentos sociais urbanos e rurais, fez com que as raízes religiosas relacionadas à caridade passassem a dar lugar à contornos mais elaborados de atuação (COSTA, VISCONTI, 2001; SILVA, FEITOSA, 2002). A construção de uma nova sociedade civil gerada no seio das lutas populares constrói uma nova relação estado-sociedade em que as ONGs desempenham um papel de destaque na mediação entre coletivos de indivíduos e instituições do sistema governamental. Isso, por meio da pauta da ética, solidariedade,

resgate das relações, estruturas comunitárias de ação, aspirações culturais, laços étnicos, religiosos, dentre outros (GOHN, 2004). Para Cardoso (1997), esta mudança de paradigma fez necessária a superação do histórico passado de conflitos de oposição de um Estado autoritário a uma sociedade civil reivindicadora.

Ocorre, assim, uma diminuição das ONGs voltadas para a militância política, e conseqüentemente, um aumento daquelas que trabalham em busca de soluções para problemas localizados. Segundo Gohn (2005), elas passam a se especializar, qualificar seus atores e exercer um papel ativo na produção e democratização dos conhecimentos (Quadro 2.9). Pouco a pouco, a definição amplia-se para conjunto de atividades da sociedade civil em prol da coletividade, designadas por entidades de fins filantrópicos, organizações sociais ou organizações da sociedade civil de interesse público (LIMA, 2016). Atualmente, as ONGs não possuem um termo jurídico definido na legislação. São constituídas como associações ou fundações; sendo a primeira forma mais utilizada (95%), visto a não implicância de um patrimônio prévio ou instituidor (TACHIZAWA, 2007).

Quadro 2.9 – Mudança no perfil das ONGs a partir dos anos 90.

Tipo	Definição
ONGs caritativas	Atuação no campo da assistência a categorias específicas: menores, mulheres e idosos, principalmente.
ONGs desenvolvimentistas	Atuação no campo da proposição de intervenção no meio ambiente a partir de uma produção mais limpa e solidária entre os povos.
ONGs cidadãos	Atuação no campo da reivindicação dos direitos da cidadania em espaços rurais e urbanos. Sua grande arma são as campanhas educativas e denunciadoras.
ONGs ambientalistas	Atuação no campo da visibilidade urbana, a partir do desenvolvimento de uma sociedade mais “ecológica” e que valorize seu patrimônio histórico e cultural.

Fonte: Adaptado de Gohn (2003).

No que diz respeito ao seu campo de atuação, as ONGs não abandonaram totalmente a referência classista e sindicalista de seu surgimento, dados pelos movimentos populares: a atenção a problemas sociais emergentes (TACHIZAWA, 2007). Gohn (2005) traduz o seu universo temático de atuação em áreas sociais básicas (saúde, educação, moradia, alimentação), direitos de cidadania (gênero, meio ambiente, etnias), grupos vulneráveis e causas sociais (pobreza socioeconômica),

áreas culturais (diversidade, defesa e preservação do patrimônio histórico e artístico dos povos) e assistência social (crianças, mulheres, jovens/adolescentes, idosos). A dificuldade em compreender o seu papel atualmente está na infinidade de histórias, tamanhos, modelos e mecanismos de sustentabilidade existentes.

Considerando a sua participação em grupos de atuação sem fins lucrativos, elas são movidas pela força de sua missão, e não na necessidade de reforçar resultados (GOULD, 2015). É importante salientar que não possuem o papel de executoras de políticas públicas, mas sim de explorar a sua capacidade em torno da produção de benefícios sociais efetivos e sustentáveis (GOUVEIA, 2007). A tipologia sugerida pela ONU agrupa as ONGs com base no *The International Classification of Non-Profit Organisations* – ICNPO, segundo a similaridade e características de suas atividades (Tabela 2.2).

Tabela 2.2 – Classificação das ONGs: grupos e subgrupos.

Grupos	Subgrupos
1. Cultura e recreação	1.1 Cultura e artes; 1.2 Esportes; e 1.3 Outras recreações e clubes sociais.
2. Educação e pesquisa	1.1 Educação primária e secundária; 1.2 Educação superior; e 1.3 Pesquisa.
3. Saúde	1.1 Hospitais e reabilitação; 1.2 Asilos; 1.3 Saúde mental; e 1.4 Outros serviços.
4. Serviços sociais	1.1 Serviços sociais; 1.2 Refugiados e emergência; 1.3 Suporte financeiro.
5. Meio ambiente	1.1. Meio ambiente; 1.2 Proteção aos animais.
6. Desenvolvimento e habitação	1.1 Desenvolvimento socioeconômico; 1.2 Habitação; 1.3 Emprego.
7. Leis, ativismo e política	1.1 Organizações ativistas; 1.2 Serviços jurídicos; e 1.3 Organizações políticas.
8. Filantropia/promoção do voluntariado	1.1 Intermediários filantrópicos; 1.2 Promoção do voluntarismo.
9. Atividades internacionais	1.1 Intercâmbio; 1.2 Programas culturais; 1.3 Atividades internacionais.
10. Religião	1.1 Congregações religiosas; 1.2 Associações religiosas.
11. Negócios e uniões profissionais	1.1 Cooperativas; 1.2 Sindicatos; 1.3 Associações de negócios.
12. Outras	1.1 Outras que não se enquadrem nas anteriores mencionadas.

Fonte: Adaptado de ONU (2003) e Cavalcante (2016).

Esta trama consolida um importante incremento de trabalho: o voluntariado social (SILVA, FEITOSA; 2002). Abre-se um mundo de possibilidades em um setor produtivo com especificidades únicas e inerentes ao bem estar social no servir. Neste contexto, mobilizar pessoas torna-se uma ação que integra corpos, emoções e pensamentos de forma a provocar mudanças no comportamento dos indivíduos (GOHN, 2005).

2.3.1 Voluntariado: o bem estar social no servir

O ano de 2011 foi designado como o Ano Internacional do Voluntariado, através de proclamação da Assembleia Geral das Nações Unidas (MARTINS, 2003), como um marco da celebração da solidariedade em escala mundial. Decerto, o conceito de voluntariado tem ganhado notório destaque em meio à necessidade da sociedade organizar-se em torno daquele que deveria ser o seu maior objetivo: o bem comum. Para Martins (2003), o serviço voluntário atende a um imperativo de solidariedade, cujo cerne é a mutualidade. De forma semelhante, Sarasola (2000) aponta que a o voluntariado se sustenta na solidariedade, sendo esta uma resposta à injustiça. É uma instituição social, oriunda de processos históricos e culturais em que convergem para a revolução do trabalho, a eclosão da cidadania e as práticas da vida cotidiana, em que se buscam novos caminhos para cuidar dos outros (ROCA, 2001).

Wilson (2000) aponta que embora o número de teorias sobre o voluntariado tenha crescido vertiginosamente nos últimos anos, é possível defini-lo como parte de um comportamento de auxílio em que atividades são realizadas para beneficiar pessoa, grupo ou causa. Para o autor, há muito em comum com o ativismo social. Para Penner (2002), a associação deve ser feita com o serviço comunitário. Constituem-se de comportamentos pró-sociais à longo prazo e possuem quatro atributos: (1) Longevidade – geralmente é regular e de longo prazo; (2) Planejamento – é tipicamente uma ação planejada; (3) Ajuda não obrigatória – não há o envolvimento de obrigação entre os ajudantes e ajudados; e (4) Contexto organizacional – geralmente o trabalho é parte de um ambiente organizacional.

Para Domeneghetti (2001) o voluntariado é algo que expressa sentimentos, comparando-se a uma missão de amor. É usar-se de seu dom ou talento para ajudar os mais necessitados, sem a pretensão de receber algo em troca. Gonçalves et al (2017) entende o voluntário como o resultado entre a sociedade civil, Estado e outros atores sociais. Para Dohme (2001, p. 17), voluntário é aquele que “(...) doa o seu

trabalho, suas potencialidades e talentos em uma função que a desafia e gratifica em prol da realização de uma ação de natureza social”. Um dos principais pontos em comum na literatura sobre o tema refere-se à “doação de algo”, a exemplo de tempo ou conhecimento (CAVALCANTE, 2016). Decerto, a não existência de estudos de grande abrangência consoante ao voluntariado dificulta inferir definições (MELO, 2018). Esta não definição absoluta para o termo enseja o apoio na conceituação proposta por organizações de referência (BARROS, 2007). Dentre elas, têm-se aquela proposta pela Organização das Nações Unidas.

Mundialmente, a ONU é referência quando se fala em Voluntariado. Desde 1971 que o Programa de Voluntários das Nações Unidas, cujo objetivo é ser fonte estratégica de conhecimento e assistência, contribui com o desenvolvimento em larga escala. Estima-se que mais de 30 mil pessoas já passaram pelo Programa, que atua, atualmente, em mais de 140 países. A organização enxerga como voluntário o indivíduo que, independentemente da idade, expressa interesse pessoal e espírito cívico na busca pelo bem estar social. Os benefícios de suas atividades não se restringem apenas à esfera econômico-social, mas contribuem com a formação de uma sociedade mais justa e igualitária. Sendo assim, é um ator social e agente de mudança (NAÇÕES UNIDAS, 2019b). Recentemente, a inovação de fornecer uma plataforma virtual, com o voluntariado *online*, tem demonstrado números expressivos e positivos quanto ao aumento do engajamento das pessoas (UNV, 2019).

O trabalho voluntário é observado de maneira diferente pelos indivíduos, a depender de sua cultura, etnia e a forma de viver. No Brasil, as ações voluntárias são movidas, em grande parte, por um sentimento de paternalismo e caridade. Diferentemente do que ocorre com os norte-americanos, por exemplo, visto que suas ações voluntárias são atreladas ao amor à pátria (DOMENEGHETTI, 2001). Em relação à realidade do nosso país, o serviço voluntário não é algo recente. Seu início remonta ao século XV, quando vinculado às atividades de cunho filantrópico, na Casa de Misericórdia da Vila de Santos, na capitania de São Vicente: o primeiro núcleo de trabalho voluntário no Brasil (MARTINS, 2003; AURÉLIO, 2015). A partir de então, o seu papel decisivo assume cada vez mais espaço na solução de problemas e nas exigências comunitárias, como pode ser observado no resumo histórico feito por Barros (2007, p. 10-11):

Figura 2.11 – Histórico do voluntariado no contexto brasileiro.

- 1543 - Fundada, na Vila de Santos, a Santa Casa de Misericórdia;
- 1863 - Surge o Comitê Internacional da Cruz Vermelha, para prestar assistência médica em áreas de conflito armado;
- 1908 - A Cruz Vermelha chega ao Brasil;
- 1910 - O Escotismo se estabelece no país, com o objetivo de auxiliar o próximo em qualquer ocasião;
- 1935 - É promulgada a Lei de Utilidade Pública, para regular a colaboração do Estado com as instituições filantrópicas;
- 1942 - Getúlio Vargas funda a Legião Brasileira de Assistência (LBA);
- 1961 - Surge a Associação de Pais e Amigos de Excepcionais (APAE);
- 1967 - O governo cria o Projeto Rondon, que leva universitários brasileiros para dar assistência às comunidades carentes no interior do país;
- 1983 - É criada a Pastoral da Criança, para combater a mortalidade infantil;
- 1990 - A Iniciativa Voluntária começa a buscar parcerias com a classe empresarial;
- 1993 - Betinho cria a Ação da Cidadania Contra a Miséria e pela Vida, que organiza a sociedade para combater a fome;
- 1995 - FHC cria o Comunidade Solidária, para tentar se adequar às exigências do moderno voluntariado;
- 1996 – Início da Organização das Centrais de Voluntariado no País;
- 1997 - Criação dos Centros de Voluntariado no país;
- 1998 - É promulgada a Lei 9.608, que dispõe sobre as condições do serviço voluntário;
- 2001 – Proclamado pela ONU o Ano Internacional do Voluntário.

Fonte: Barros (2007, p. 10-11).

Barros (2007) identifica a década de 90 como um marco para a atual forma de conceber a ação voluntária no país. O mais relevante artifício legal no que diz respeito ao voluntariado, atualmente, é datado desta década: a Lei nº 9.608/1998, com fundamento na legislação italiana (MARTINS, 2003). Para Barros (2007), seus grandes méritos são a clara distinção entre voluntário e empregado; e o reconhecimento de uma especificidade da realidade que até então era pouco

reconhecida. Sancionada pelo então presidente da época, Fernando Henrique Cardoso, a sua função é dispor sobre o serviço voluntário no território nacional. Define-o como uma atividade de caráter não remunerado, prestada por pessoa física, seja a entidade pública de qualquer natureza ou instituição sem fins lucrativos que possua objetivos cívicos, culturais, educacionais, científicos ou recreativos ou de assistência social (BRASIL, 1998). Segundo Martins (2003), esses objetivos podem ser assim descritos:

- I. Atividades cívicas: Relativas à pátria – para o seu desenvolvimento, a exemplo de atividades que incentivem e fortaleçam sua história;
- II. Atividades culturais: Relativas à divulgação de valores intelectuais, artísticos, e filosóficos, a exemplo da literatura e teatro;
- III. Atividades educacionais: Relativas ao ensino, em seus mais diversos graus (educação básica e/ou superior);
- IV. Atividades científicas: Relativas ao estudo e à divulgação das ciências, em suas mais diversas áreas;
- V. Atividades recreativas: Relativas ao fornecimento de lazer, esporte, divertimento e entretenimento;
- VI. Atividades de assistência social: Relativas à assistência de indivíduos e grupos, a exemplo de distribuição de refeições para pessoas carentes.

Algumas alterações foram realizadas no texto original da Lei nº 9.608/1998, a exemplo da inclusão da previsão legal para a concessão de auxílio financeiro a prestadores de serviço voluntário que possuam idade entre 16-24 anos. Isso, contanto que a renda mensal de sua família seja de até meio salário-mínimo (BRASIL, 2003). Este auxílio, no valor de até R\$150,00 para um período máximo de 06 meses, fez parte da Lei nº 10.748, de 22 de outubro de 2003, que dispõe sobre o Programa Nacional de Estímulo ao Primeiro Emprego para os Jovens (PNPE), sancionada pelo presidente Luiz Inácio Lula da Silva. Foi dada a responsabilidade de concessão dos auxílios financeiros ao Ministério do Trabalho e Emprego e os atingidos eram preferencialmente: (1) Jovens egressos de unidades prisionais ou em cumprimento de medidas socioeducativas; e (2) Grupos específicos de jovens trabalhadores submetidos a maiores taxas de desemprego (BRASIL, 2003).

Ainda foram realizadas alterações na concessão do auxílio por meio da Lei nº 10.748/2004, até que totalmente revogados pela Medida Provisória nº 411, de 28 de dezembro de 2007, visto a criação do Programa Pro-Jovem (BRASIL, 2007). Desde

então, a única alteração no texto da Lei 9.608/1998 foi apresentada pela Lei nº 13.297, de 16 de junho de 2016. Sancionada pelo então vice-presidente da república, Michel Temer, seu objetivo foi a modificação da estrutura de definição do serviço voluntário, acrescentando-se a assistência à pessoa em seus objetivos (BRASIL, 2016). Ainda em seu governo, é dado um salto no incentivo ao trabalho voluntário com a criação do Programa Nacional do Voluntariado – Viva Voluntário e a instituição do Prêmio Nacional do Voluntariado, ambos através do Decreto nº 9.149, de 28 de agosto de 2017. Sua estrutura vincula-se ao Projeto de Cooperação Internacional do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento – PNUD.

O Programa tem por finalidades: (1) Promover a ação voluntária de forma articulada entre o primeiro, segundo e terceiro setor; e (2) Incentivar o engajamento social e a participação cidadã em pilares transformadores sociais; e seus objetivos consistem em (1) Promover, valorizar e reconhecer o voluntariado no país; (2) Desenvolver a cultura da educação para cidadania e engajamento; (3) Fortalecer as organizações da sociedade civil; (4) Estimular a integração de interesses entre voluntários e iniciativas que deles dependem; (5) Participação ativa da sociedade na implementação dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável – ODS (BRASIL, 2017).

É possível, através de plataforma *online*, observar como cada atividade cadastrada contribui para cada um dos objetivos da Agenda 2030 da ONU (VIVA VOLUNTÁRIO, 2019). Por fim, em Resolução mais recente, datada de 11 de setembro de 2018, foram instituídas diretrizes básicas para o voluntariado na Educação Básica e Superior. Considera-se, no documento, a definição de serviço voluntário da Lei nº 9.608/1998, só que realizado pelo público estudantil. Espera-se, com a inserção de noções cívicas e de exercício da cidadania no âmbito escolar, a formação de consciência crítica, solidária e transformadora de responsabilidade social (BRASIL, 2018).

Para tanto, são requeridas às Instituições de Educação Superior o estímulo a atividades de serviço voluntário, em diálogo com as necessidades locais e os grupos sociais considerados como vulneráveis. Recomenda-se a inserção das horas de atividades de forma integrada às disciplinas, respeitando-se as normas legislativas educacionais para cada caso (BRASIL, 2018). Espera-se que, nos próximos anos, os marcos regulatórios de apoio e fomento à atividade voluntária deem frutos e impacte no engajamento voluntário do Brasil, que atualmente encontra-se em 122ª colocação

no *World Giving Index*, ou Ranking Mundial da Solidariedade, realizado pela organização britânica *Charities Aid Foundation* (CAF, 2018).

A proposta mais recente de estímulo ao engajamento voluntário é datada de 09 de julho de 2019, com o lançamento do “Pátria Voluntária”, programa sancionado pelo então presidente da república Jair Messias Bolsonaro. A ação, coordenada pelo Ministério da Cidadania, possui o objetivo de promover o incentivo da participação dos brasileiros na promoção de práticas sustentáveis, culturais e educacionais em prol de camadas sociais em situações de vulnerabilidade. A principal ideia é dar continuidade as ações do Programa Viva Voluntário, pois contará com a parceria do PNUD, e promete alguns importantes frutos para a conquista de um voluntariado mais forte no Brasil (PÁTRIA VOLUNTÁRIA, 2019):

- I. Firmar parcerias com entidades públicas ou privadas visando à mobilização, à divulgação e ao desenvolvimento de atividades voluntárias;
- II. Fomentar projetos de cooperação nacional e internacional para a promoção do voluntariado;
- III. Promover a integração das bases de dados sobre entidades responsáveis por atividades voluntárias;
- IV. Promover o desenvolvimento e a gestão da base de dados e das estatísticas sobre as atividades de voluntariado no país;
- V. Dar visibilidade a projetos e pesquisas sobre voluntariado no país;
- VI. Aprovar código de ética do voluntariado;
- VII. Elaborar relatório de atividades e de execução do Programa Nacional de Incentivo ao Voluntariado;
- VIII. Atuar como secretaria executiva do conselho e prestar apoio técnico

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo são descritos os procedimentos metodológicos utilizados na investigação da questão central da pesquisa. Na concepção de Gil (2008, p. 42), diz respeito ao “processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico”, necessário a obtenção de novos conhecimentos e respostas para questionamentos.

3.1 Caracterização do método

A fim de responder a problemática de pesquisa proposta, os procedimentos metodológicos utilizados são qualitativos, abordagem muito utilizada no campo dos estudos organizacionais e na compreensão de fenômenos sociais (RICHARDSON, 2008), em específico o da liderança:

“Na modernidade, novas mídias têm afetado as interações sociais e o comportamento humano. Neste contexto, tais abordagens poderiam dotar o campo de estudos sobre a liderança de um maior pluralismo investigativo, com aplicação de perspectivas interpretativas, discursivas, críticas e fenomenológicas, oferecendo oportunidades de expansão” (TURANO, CAVAZOTTE, 2016, p. 449).

Quanto aos objetivos, o estudo classifica-se como de cunho exploratório-descritivo, visto que a temática que envolve a gestão do voluntariado e suas especificidades encontra-se neste nível de análise (RAMOS, DOMINGUES; 2016):

- I. Exploratório, pois objetiva desenvolver a experiência e aprofundar o conhecimento do fenômeno em análise, no limite de uma realidade específica, e assim permitir o levantamento de questões e hipóteses (GIL, 2007; TRIVIÑOS, 2008);
- II. Descritivo, pois objetiva descrever fenômenos sociais do fenômeno em análise, no limite de uma realidade específica, de forma a conhecer seus aspectos e traços característicos (GIL, 2007; TRIVIÑOS, 2008).

Pretende-se, por meio deste delineamento, a formulação de questões de tripla finalidade: desenvolvimento de hipóteses, aumento da familiaridade com o fenômeno e levantamento de possibilidades para estudos futuros (MARCONI, LAKATOS; 2003). Sendo assim, opta-se pela investigação das particularidades do fenômeno em termos de significado, com uma compreensão mais profunda de suas particularidades, bem como a descrição densa em seu devido contexto (RICHARDSON, 2008). Nesse sentido, o estudo de casos múltiplos foi escolhido como método de investigação mais

adequado à proposta, visto que possibilita a investigação das diferenças internas e de comportamento entre unidades de análise (TRIVIÑOS, 2008; GOLDENBERG, 2015). Gil (2007) indica a sua utilização quando em pesquisas de natureza exploratório-descritivas. Além disso, a proposta está alinhada às especificidades do fenômeno, no qual a fronteira em relação ao contexto não é evidente e não há pretensão de generalizar os achados (YIN, 2001; GOLDENBERG, 2015).

3.1.1 Os estudos de casos: organizações sem fins lucrativos

Existem múltiplas classificações no contexto de pesquisa em que se situa o universo temático do Terceiro Setor. Para tanto, busca-se apresentá-lo, assim como Cavalcante (2012), como o setor das organizações sem fins lucrativos. Segundo classificação apresentada por Salamon e Anheier (1995), cinco características principais as definem: constituição formal, autogoverno, distribuição sem fins lucrativos, adoção do trabalho voluntário e estrutura básica não governamental. Seguindo esta definição, bem como sua importância no cenário brasileiro, no tocante ao trabalho voluntário (IBGE, 2017a; IBGE, 2018), as organizações não governamentais foram a base para os estudos de caso.





Contudo, à medida que realizadas as entrevistas com os líderes e voluntários, bem como o contato com pessoas da área, a organização religiosa “A Ponte” foi indicada como uma referência quanto a consciência voluntária em sua gestão. Após os primeiros contatos e conversas informais com a sua diretoria, decidiu-se pela sua inserção como um dos objetos de estudo, mesmo que a sua estrutura básica não se classifique como pertencente ao universo das ONGs. Todos os outros critérios – constituição formal, autogoverno, trabalho voluntário e distribuição sem fins lucrativos foram atendidos, e mostraram-se suficientes para atender aos objetivos geral e específicos desta dissertação.

Além desses, também foram observados os seguintes aspectos, mais específicos, referentes a atuação de cada uma das organizações:

- (1) Visibilidade e reconhecimento em suas atividades/ações;
- (2) Mobilização de quantidade significativa de voluntários em suas atividades/ações;
- (3) Impacto social potencial para áreas urbanas e rurais do estado de Pernambuco, demonstrando afinidade com áreas afins de atuação do programa de pesquisa; e
- (4) Presença de coordenador de voluntários e/ou líder de voluntários e/ou gestor de voluntários e/ou indivíduo que exerça atribuições afins com a gestão de voluntários.

O Quadro 3.1 expõe à adequação dos estudos de caso a cada um desses critérios, além da sua área de atuação.

Quadro 3.1 – Critérios (Estudos de casos)

Critérios – Estudo de casos					
Organizações	(1)	(2)	(3)	(4)	Área
	Impulsionou o voluntariado em Recife, com mais de 30 mil seguidores nas redes sociais.	+/- 200 voluntários.	Ações sociais dos mais diversos enfoques, por todo o estado.	Presença de estrutura de gestão de voluntários.	Filantropia – Promoção do voluntariado
	Indicação de vários voluntários e líderes de outras instituições.	+/- 400 voluntários.	Projetos sociais voltados para comunidades carentes pernambucanas.	Presença de estrutura de gestão de voluntários.	Religião
	Maior organização estudantil do mundo, presente em mais de 125 países.	+/- 36 voluntários	Promoção de intercâmbios para a população, seja ela urbana ou rural.	Presença de estrutura de gestão de voluntários.	Atividades internacionais
	Presente em dois estados brasileiros, com mais de 12 mil seguidores nas redes sociais.	+/- 100 voluntários.	Desenvolvimento de pessoas para a cultura cristã, sejam elas de áreas urbanas ou rurais.	Presença de estrutura de gestão de voluntários.	Religião

Fonte: Elaboração própria (2020).

Ressalta-se a busca pela diversidade nas missões das organizações, de forma a enriquecer o estudo, com base na classificação sugerida pela ONU (2003).

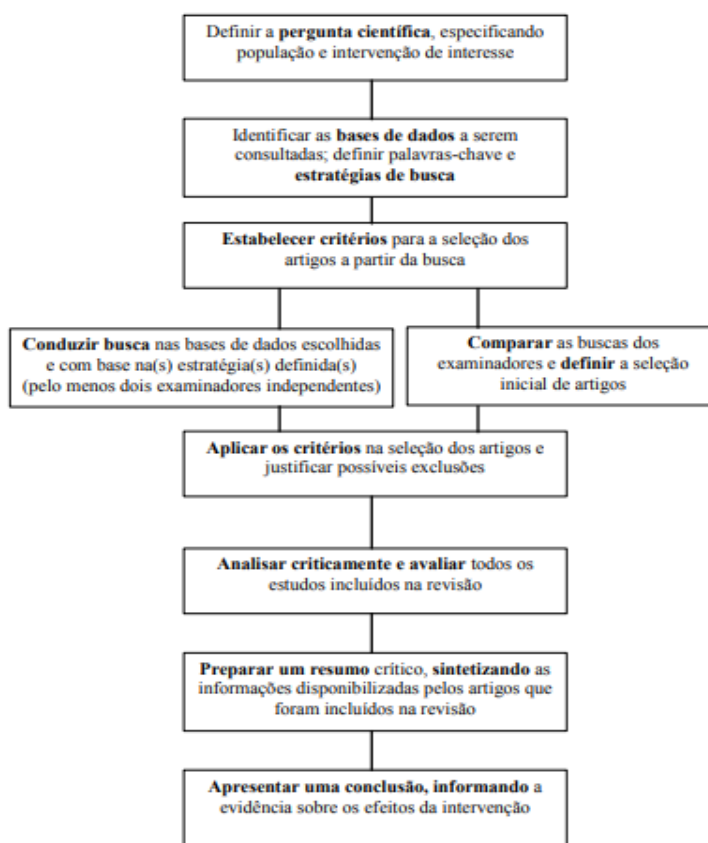
3.2 Coleta de dados secundários

A coleta de dados secundários foi constituída pela realização de uma revisão sistemática da literatura (RSL). Para esta dissertação, a RSL foi utilizada como base para a criação e formulação dos roteiros semiestruturados das entrevistas, juntamente com os dados secundários obtidos pela fundamentação teórica. Trata-se de um método de síntese de informações científicas, avaliando-se critérios de qualidade de artigos científicos – segundo as questões de pesquisa elaboradas – que permite a elaboração de categorias de análise de importância para determinada temática (GUANILO; TAKAHASHI; BERTOLOZZI, 2011). Além disso, ressalta-se suas

vantagens na revisão do estado da arte de temas, identificando-se lacunas pouco abordadas (KITCHENHAM, 2007; MUNZLINGER; NARCIZO; QUEIROZ, 2012).

Como auxílio na realização da RSL foi utilizada uma ferramenta computacional, o software *StArt* (*State of the Art thought Systematic Review*), em sua versão 3.3, que dispõe de funcionalidades de organização, condução, seleção e extração de informações, em todas as etapas da pesquisa, demonstradas na Figura 3.1.

Figura 3.2 – Descrição geral sobre o processo da RSL.



Fonte: Sampaio e Mancini (2007).

Por tratar-se do início do estudo, o planejamento da RSL deve ser cuidadoso a fim de minimizar a possibilidade de viés – tendência de seleção dos estudos segundo as concepções pessoais do pesquisador – e assim garantir sua qualidade (GUANILO; TAKAHASHI; BERTOLOZZI, 2011). Sendo assim, foi formulado um protocolo de pesquisa, com o objetivo de estruturar as etapas do processo (APÊNDICE A). Ademais, destaca-se que para as fases de seleção, as análises foram realizadas por dois indivíduos, de maneira independente: a autora desta dissertação e outra pesquisadora, com interesse de pesquisa afim.

3.3 Coleta de dados primários

A coleta de dados primários foi constituída pela realização de entrevistas semiestruturadas com líderes e voluntários das organizações, um instrumento decisivo no entendimento de fenômenos socialmente construídos, pois permite o contato interativo entre pesquisador e pesquisado. Além da compreensão das relações entre os envolvidos e os contextos, são capazes de fazer emergir questionamentos de forma mais livre, adequando-se ao estudo de fenômenos pouco conhecidos (BAUER, GASKELL; 2004; GIL, 2007; RICHARDSON, 2008).

A amostra dos entrevistados classifica-se como não probabilística, por julgamento; visto que foram selecionados indivíduos representativos: fontes de informação para a investigação proposta (OLIVEIRA, 2001). Contudo, é necessário delimitar alguns critérios, de forma a minimizar a arbitrariedade na escolha dos entrevistados. Sendo assim, por liderança e voluntário, considera-se a definição de Yukl (2013) e da Lei 9.608/1998, respectivamente:


- Líder: Indivíduo que influencia outros indivíduos a respeito do que precisa ser feito e como fazê-lo, facilitando os esforços individuais e coletivos para alcançar objetivos compartilhados (YUKL, 2013).
- Voluntário: Indivíduo que realiza atividade não remunerada prestada por pessoa física que tenha objetivos cívicos, culturais, educacionais, científicos, recreativos ou de assistência à pessoa (BRASIL, 1998).

Os voluntários entrevistados devem praticar atividades na ONG de maneira regular, a um tempo de pelo menos cinco meses. Quanto aos líderes, foi adotada a corrente de pensamento que considera a liderança como um processo de influência e não apenas como uma denominação formal na estrutura organizacional. Com isso, tem-se uma perspectiva compartilhada dos processos complexos de influência entre os membros, contextos, condições determinantes de ocorrência e resultados para o grupo, equipe ou organização (YUKL, 2013). Sendo assim, os líderes de voluntários foram selecionados através de observação participante (APÊNDICE C) do pesquisador ou o método bola de neve, em que os voluntários indiquem, em suas entrevistas, os nomes dos indivíduos que exerçam o papel de líder.



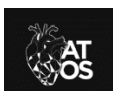
Sendo assim, seguindo esses critérios acima expostos, foram realizadas 96 entrevistas (96 voluntários, dentre esses, foram identificados 07 líderes), durante o período de outubro de 2019 a janeiro de 2020: um total de 63:22:31 horas de arquivos

de áudio, transcritos em 700 páginas. Durante as entrevistas, foram fornecidos 05 arquivos de imagem e 07 documentos (relatórios, formulários de avaliação e manuais de equipe) para complementar algumas respostas. Os nomes dos entrevistados foram omitidos através de códigos a fim de preservar a sua identidade, de acordo com um padrão estipulado para cada uma das organizações estudadas, assim como exposto no Quadro 3.2,

Quadro 3.2 – Síntese dos entrevistados (Estudos de casos).

Organização	Entrevistado	Código	Modalidade	Duração	Transcrição ¹
	NovoJeito_Líder01	NJ_L01	Presencial	00:57:26	13 pág
	NovoJeito_Líder02	NJ_L02	Presencial	01:42:00	18 pág
	NovoJeito_Voluntário01	NJ_V01	Presencial	01:28:54	13 pág
	NovoJeito_Voluntário02	NJ_V02	Presencial	02:56:51	34 pág
	NovoJeito_Voluntário03	NJ_V03	Telefone	00:29:04	06 pág
	NovoJeito_Voluntário04	NJ_V04	Presencial	01:16:20	19 pág
	NovoJeito_Voluntário05	NJ_V05			
	NovoJeito_Voluntário06	NJ_V06	Telefone	00:41:05	07 pág
	NovoJeito_Voluntário07	NJ_V07	Virtual	00:57:27	12 pág
	NovoJeito_Voluntário08	NJ_V08			
	NovoJeito_Voluntário09	NJ_V09	Presencial	00:51:01	11 pág
	NovoJeito_Voluntário10	NJ_V10	Telefone	00:37:02	08 pág
	NovoJeito_Voluntário11	NJ_V11	Presencial	00:32:17	06 pág
	NovoJeito_Voluntário12	NJ_V12	Presencial	01:14:53	09 pág
	NovoJeito_Voluntário13	NJ_V13	Telefone	00:36:10	08 pág
	NovoJeito_Voluntário14	NJ_V14	Telefone	01:03:22	10 pág
	NovoJeito_Voluntário15	NJ_V15	Telefone	00:27:24	05 pág
	NovoJeito_Voluntário16	NJ_V16	Telefone	00:27:44	06 pág
	NovoJeito_Voluntário17	NJ_V17	Telefone	00:41:39	07 pág
	NovoJeito_Voluntário18	NJ_V18	Telefone	00:31:12	07 pág
	NovoJeito_Voluntário19	NJ_V19	Telefone	01:01:09	12 pág
	NovoJeito_Voluntário20	NJ_V20	Telefone	00:53:14	11 pág
	NovoJeito_Voluntário21	NJ_V21	Telefone	01:03:22	12 pág
	NovoJeito_Voluntário22	NJ_V22	Telefone	00:30:43	07 pág
	NovoJeito_Voluntário23	NJ_V23	Presencial	00:24:30	05 pág
	NovoJeito_Voluntário24	NJ_V24	Telefone	00:28:39	07 pág
	NovoJeito_Voluntário25	NJ_V25	Telefone	00:32:44	07 pág
	NovoJeito_Voluntário26	NJ_V26	Telefone	00:23:57	05 pág
	NovoJeito_Voluntário27	NJ_V27	Telefone	00:36:14	09 pág
	NovoJeito_Voluntário28	NJ_V28	Telefone	00:28:36	06 pág
	NovoJeito_Voluntário29	NJ_V29	Telefone	00:33:59	07 pág
	NovoJeito_Voluntário30	NJ_V30	Presencial	00:45:39	09 pág
NovoJeito_Voluntário31	NJ_V31	Telefone	00:28:41	06 pág	
NovoJeito_Voluntário32	NJ_V32	Telefone	00:25:10	06 pág	
	Aponte_Líder01	AP_L01	Presencial	00:56:19	11 pág
	Aponte_Líder02	AP_L02	Presencial	00:57:24	12 pág

¹ Valores aproximados.

	Aponte_Líder03	AP_L03	Presencial	00:59:12	12 pág
	Aponte_Voluntário01	AP_V01	Presencial	00:49:17	11 pág
	Aponte_Voluntário02	AP_V02	Presencial	00:39:15	09 pág
	Aponte_Voluntário03	AP_V03	Presencial	00:50:05	10 pág
	Aponte_Voluntário04	AP_V04	Telefone	00:23:55	04 pág
	Aponte_Voluntário05	AP_V05	Telefone	00:19:34	04 pág
	Aponte_Voluntário06	AP_V06	Telefone	00:37:38	06 pág
	Aponte_Voluntário07	AP_V07	Telefone	00:52:01	10 pág
	Aponte_Voluntário08	AP_V08	Telefone	00:36:23	06 pág
	Aponte_Voluntário09	AP_V09	Telefone	00:18:59	04 pág
	Aponte_Voluntário10	AP_V10	Telefone	00:29:51	05 pág
	Aponte_Voluntário11	AP_V11	Telefone	00:46:07	07 pág
	Aponte_Voluntário12	AP_V12	Telefone	00:22:10	05 pág
	Aponte_Voluntário13	AP_V13	Telefone	00:15:57	04 pág
	Aponte_Voluntário14	AP_V14	Telefone	00:34:38	07 pág
	Aponte_Voluntário15	AP_V15	Telefone	00:38:49	09 pág
	Aponte_Voluntário16	AP_V16	Telefone	00:47:04	08 pág
	Aponte_Voluntário17	AP_V17	Telefone	00:40:25	07 pág
	Aponte_Voluntário18	AP_V18	Telefone	00:29:03	06 pág
	Aponte_Voluntário19	AP_V19	Telefone	00:31:57	07 pág
	Aponte_Voluntário20	AP_V20	Telefone	00:15:00	03 pág
	Aponte_Voluntário21	AP_V21	Telefone	00:41:49	07 pág
	Aponte_Voluntário22	AP_V22	Telefone	00:50:28	11 pág
	Aponte_Voluntário23	AP_V23	Telefone	00:27:33	06 pág
	Aponte_Voluntário24	AP_V24	Telefone	00:31:34	06 pág
	Aponte_Voluntário25	AP_V25	Telefone	00:20:10	04 pág
Aponte_Voluntário26	AP_V26	Telefone	00:18:27	04 pág	
	Aiesec_Líder01	AI_L01	Telefone	00:55:30	11 pág
	Aiesec_Voluntário01	AI_V01	Telefone	00:25:58	07 pág
	Aiesec_Voluntário02	AI_V02	Telefone	00:30:31	07 pág
	Aiesec_Voluntário03	AI_V03	Telefone	00:25:49	06 pág
	Aiesec_Voluntário04	AI_V04	Telefone	00:31:44	08 pág
	Aiesec_Voluntário05	AI_V05	Telefone	00:38:53	09 pág
	Aiesec_Voluntário06	AI_V06	Telefone	01:13:32	16 pág
	Aiesec_Voluntário07	AI_V07	Telefone	00:37:42	08 pág
	Aiesec_Voluntário08	AI_V08	Telefone	00:30:52	07 pág
	Aiesec_Voluntário09	AI_V09	Telefone	00:28:56	06 pág
	Aiesec_Voluntário10	AI_V10	Telefone	00:49:43	09 pág
	Aiesec_Voluntário11	AI_V11	Telefone	00:25:37	06 pág
Aiesec_Voluntário12	AI_V12	Telefone	00:32:22	05 pág	
	Atos_Líder01	AT_L01	Telefone	00:44:32	09 pág
	Atos_Voluntário01	AT_V01	Virtual	00:59:40	09 pág
	Atos_Voluntário02	AT_V02	Telefone	00:43:38	07 pág
	Atos_Voluntário03	AT_V03	Telefone	00:58:44	09 pág
	Atos_Voluntário04	AT_V04	Telefone	00:44:57	07 pág
	Atos_Voluntário05	AT_V05	Telefone	00:29:49	06 pág
	Atos_Voluntário06	AT_V06	Telefone	00:37:00	06 pág
	Atos_Voluntário07	AT_V07	Telefone	00:29:14	05 pág
	Atos_Voluntário08	AT_V08	Telefone	00:20:06	04 pág
Atos_Voluntário09	AT_V09	Telefone	00:25:05	05 pág	

	Atos_Voluntário10	AT_V10	Telefone	00:36:54	06 pág
	Atos_Voluntário11	AT_V11	Telefone	00:19:14	04 pág
	Atos_Voluntário12	AT_V12	Telefone	00:42:17	08 pag
	Atos_Voluntário13	AT_V13	Telefone	00:21:48	04 pág
	Atos_Voluntário14	AT_V14	Telefone	00:38:06	07 pág
	Atos_Voluntário15	AT_V15	Telefone	00:23:10	04 pág
	Atos_Voluntário16	AT_V16	Telefone	00:29:48	06 pág
	Atos_Voluntário17	AT_V17	Telefone	00:50:21	10 pág
	Atos_Voluntário18	AT_V18	Telefone	00:17:58	03 pág
	Atos_Voluntário19	AT_V19	Telefone	00:33:29	06 pág

Fonte: Elaboração própria (2020).

No caso das entrevistas conjuntas (NJ_V04/ NJ_V05; NJ_V07/NJ_V08), sua realização justifica-se por ser um pedido desses voluntários, pois são casais que praticam o serviço voluntário de maneira compartilhada. Foram observados os seguintes pontos: 1) Trajetória de vida semelhante, quanto às histórias de início e permanência como voluntários; e 2) Compartilhamento da rotina e de responsabilidades em ações sociais.

Como auxílio para a realização das entrevistas virtuais foram utilizados dois softwares: *Discord (Free Voice and Text Chat for Gamers)*, em sua versão 9.4.8; e o *Audacity (Free, open source, cross platform áudio software)*, em sua versão 2.3.2. O *Discord* é um programa multiplataforma, onde foram realizadas as entrevistas no modelo videoconferência, por meio de uma conta criada especificamente para este fim (Entrevista_lider_voluntário@outlook.com). De maneira complementar, o *Audacity* forneceu suporte na edição digital dos arquivos de áudios, gravando-os a partir dos auto-falantes do notebook e permitindo a extração em formato MP3.

3.4 Técnica de análise dos dados

Para a análise dos dados das entrevistas e dos achados da RSL foi utilizada a análise do conteúdo (AC), pois possibilita a compreensão de uma realidade e seus significados de maneira não somente visível, mas também invisível; à medida que abrange as significações da leitura e o reconhecimento das relações além das falas ou textos. Valoriza-se as entrelinhas, e o que não se queria dizer é muito mais do que importante, essencial (BARDIN, 2016). Esta técnica mostra-se adequada para a exploração de temas de cunho construtivista e comportamental, com aspectos que envolvam a obtenção de conhecimentos de uma realidade social, a exemplo do estudo das motivações (GIL, 2008), um dos focos deste trabalho.

Para tanto, a AC será desenvolvida em três etapas, assim como assinala Bardin (2016): (1) Pré-análise: Constituição do *corpus* e leitura fluante para formular hipóteses e pressupostos para a pesquisa; e identificar suas relações com teorias relacionadas ao tema. (2) Análise do material: Estudo aprofundado do *corpus* da pesquisa, orientado pelo referencial teórico. É feita a codificação e o recorte de unidades do texto identificados como relevantes para a estipulação de categorias conceituais significativas para o tema; e (3) Tratamento dos resultados: Reflexão com embasamento no material empírico e teórico, com retorno aos questionamentos iniciais e proposição de inferências, para assim realizar interpretações em torno das dimensões teóricas abordadas e seu agrupamento em análises.

3.4.1 Categorias e subcategorias de análise

A formulação das categorias de análise foi realizada segundo os apontamentos de Bardin (2016): após a seleção do material e a leitura aprofundada do seu conteúdo.

“O texto das entrevistas é recortado em unidades de registro (palavras, frases, parágrafos), agrupadas tematicamente em categorias iniciais, intermediárias e finais, as quais possibilitam as inferências. Por este processo indutivo ou inferencial, procura-se não apenas compreender o sentido da fala dos entrevistados, mas também buscar-se-á outra significação ou outra mensagem através ou junto da mensagem primeira.” (SILVA, FOSSÁ, 2015).

Ressalta-se que no decorrer da pesquisa e da realização da RSL e entrevistas semiestruturadas, outras linhas de análise surgiram e foram incorporadas progressivamente. Para a análise do papel das lideranças para o trabalho voluntário, considera-se a abordagem multidimensional de Yammarino, Dansereau e Kennedy (2001) como marco teórico para a criação de categorias e subcategorias de análise. Elas correspondem, respectivamente, às áreas-chave e níveis de conceituação abordados no modelo proposto pelos autores (Tabela 3.1).

Tabela 3.1 – Categorização: papel do líder.

Categorias	Descrição	Subcategorias	Autores
Processos humanos fundamentais	Razões fundamentais pelas quais a liderança é exercida.	Nível pessoal Nível díade Nível grupal Nível coletivo	Yammarino, Dansereau e Kennedy (2001)
Processos centrais de liderança	Integração dos elementos centrais que dão origem a liderança.		

Substitutos de liderança	Facilitadores, neutralizadores ou substitutos dos processos de liderança.		
Resultados de liderança	União dos processos centrais de liderança em resultados.	-	
Outros resultados multiníveis	Resultados oriundos dos processos de liderança e também dos substitutos.		

Fonte: Elaboração própria (2020).

Um dos pontos principais de análise voltada para o nível pessoal de análise é a identificação do perfil de liderança. Como embasamento teórico para este aspecto foram utilizados conhecimentos expostos no referencial desta dissertação, com as características principais de algumas das principais teorias (Tabela 3.2).

Tabela 3.2 – Aspectos observados: perfil de liderança.

Perfil de liderança	Categorias analíticas
Líder situacional	Enfoque no desenvolvimento do liderado; Atenção a variáveis situacionais; Flexibilidade e adaptação ao contexto.
Líder transacional	Relacionamento baseado em trocas; Metas e objetivos organizacionais como objetivo; Distribuição de recompensas.
Líder transformacional	Influência idealizada; Capacidade de motivar; Capacidade de estimular intelectualmente; Consideração individualizada.
Líder carismático	Alto poder de influência; Autoconfiança elevada; Comprometimento pessoal; Convicção de Integridade moral.
Líder servidor	Alto poder de influência; Envolvimento e desenvolvimento dos liderados; Visão de futuro; Valorização dos relacionamentos.
Líder espiritual	Consistência entre os valores; Aumento do Significado do trabalho; Incentivo ao aprendizado; Capacidade de motivar.
Líder autêntico	Processamento equilibrado; Perspectiva moral internalizada; Transparência relacional; Autoconsciência.

Fonte: Elaboração própria (2020).

Para a investigação das motivações para o voluntarismo influenciadas pelas lideranças, considera-se como ponto de partida o alinhamento dos estudos e seus achados referentes à temática. As categorias foram propostas progressivamente, à medida que as impressões do fenômeno evoluíam, sob a luz do referencial teórico. Foi estabelecida uma subdivisão didática e ilustrativa, em necessidades de primeira, segunda e terceira ordem: Existência, Relacionamento e Crescimento; com base na literatura clássica de motivação (Tabela 3.2).

Tabela 3.3 – Categorização: fatores motivacionais.

Necessidades	Categoria	Subcategorias	Autores
1ª Ordem Existência	Motivações pessoais	Ideologia de vida; Desejo pessoal; Sentir-se útil; Crescimento pessoal; Busca por significado; Gratificação; Reconhecimento pessoal. Criação de vínculos. Fortalecimento dos valores individuais; Bem estar; Felicidade; Sair da rotina.	Roca (1994); Silva e Feitosa (2002); Ferreira, Proença e Proença (2008) e Aurélio (2015)
	Motivações religiosas	Chamado de Deus; Gratidão a Deus; Praticar os dons; Propagar os ensinamentos bíblicos; Servir a Deus; Fortalecer a crença.	Silva (2006) e Oliveira e Bezerra (2007)
	Motivações situacionais	Identificação com o outro; Expição de culpa; Contingências na trajetória de vida.	Penner (2002)
2ª Ordem Relacionamento	Motivações de pertencimento	Envolvimento com a comunidade; Participação ativa; Atributos da organização; Contatos sociais; Ser aceito; Vocação.	Ferreira, Proença e Proença (2008)
	Motivações externas	Tendências pró-sociais; Influências de grupos, indivíduos ou organizações; Pressão direta e/ou indireta; Desligamento de problemas; Alívio para sofrimentos.	Penner (2002) e Piccoli (2009)
	Motivações assistenciais	Ajudar os carentes; Possibilidade de compartilhar; Ser mudança na vida de alguém.	Silva e Feitosa (2002)
3ª Ordem Crescimento	Motivações profissionais	Aprendizagem; Experiência; Reconhecimento; Utilização de conhecimentos; Formação de <i>networking</i> . Emergência de novos conhecimentos; Novos desafios.	Roca (1994); Silva e Feitosa (2002); Ferreira, Proença e Proença (2008) e Aurélio (2015)
	Motivações humanitárias	Contribuir com a sociedade; Promoção da transformação social; Sentido de missão.	Roca (1994); Silva e Feitosa (2002)

Fonte: Elaboração própria (2020).

Por fim, para a investigação das influências das lideranças para a motivação de colaboradores voluntários, as categorias de análise foram propostas nas etapas de seleção e extração de dados da RSL, à medida que o conhecimento acerca do fenômeno em estudo evoluía (Tabela 4.1).

3.5 Síntese metodológica da Pesquisa

Com o objetivo de facilitar o entendimento da metodologia proposta, foi elaborado um esquema (Quadro 3.3). Sua função não é limitar os procedimentos metodológicos, e sim norteá-los.

Quadro 3.3 – Síntese metodológica da pesquisa.

OBJETIVO GERAL				
Analisar a liderança na gestão de voluntários em organizações sem fins lucrativos, a partir de abordagem multinível.				
OBJETIVOS ESPECÍFICOS				
1	2	3	4	5
Investigar as influências das lideranças na motivação de colaboradores voluntários em organizações sem fins lucrativos;	Investigar as motivações para o voluntariado influenciadas pelas lideranças em organizações sem fins lucrativos;	Investigar a atuação das lideranças na gestão de voluntários, em seu nível intraindividual, em organizações sem fins lucrativos;	Investigar a atuação das lideranças na gestão de voluntários, em seu nível diádico/grupal, em organizações sem fins lucrativos;	Investigar a atuação das lideranças na gestão de voluntários, em seu nível organizacional, em organizações sem fins lucrativos.
TIPOLOGIA DE PESQUISA				
Abordagem qualitativa, de cunho exploratório e descritivo				
COLETA DE DADOS				
Dados secundários	Dados primários (Estudo de casos múltiplos)			
INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS				
RSL	Entrevistas semiestruturadas (presenciais/virtuais)			
TÉCNICA DE ANÁLISE DOS DADOS				
Análise de Conteúdo (AC)				
FERRAMENTAS COMPUTACIONAIS				
StArt	Discord; Audacity.			

Fonte: Elaboração própria (2020).

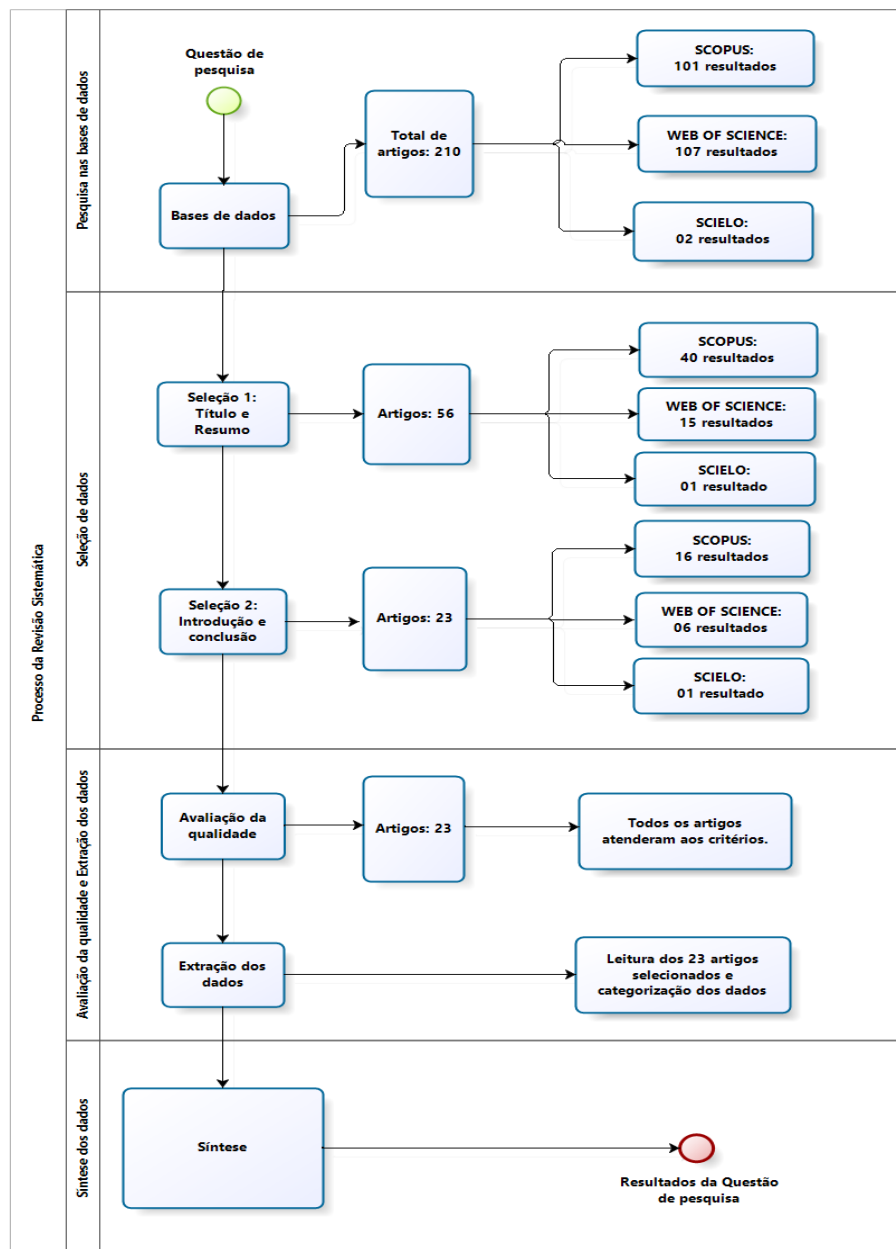
4. RESULTADOS – REVISÃO SISTEMÁTICA DE LITERATURA

Neste capítulo serão apresentados os resultados e realizadas as discussões acerca dos dados oriundos da revisão sistemática de literatura.

4.1 O Processo da Revisão Sistemática de Literatura

A partir do Protocolo formulado no terceiro capítulo desta dissertação, o processo foi realizado em quatro etapas (Figura 4.1).

Figura 4.1 – Processo da Revisão Sistemática de Literatura.



Fonte: Elaboração própria (2020).

As seguintes subseções explanam com detalhes as etapas deste processo.

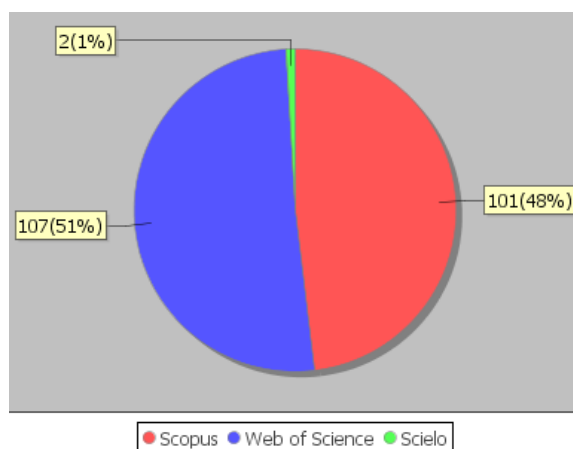
4.1.1 Pesquisa nas bases de dados

Conforme aponta Munzlinger, Narcizo e Queiroz (2012), a modelagem das *strings* de busca deve ser realizada mediante características das bases de dados, por meio de testes interativos. A quantidade de pesquisas na área de liderança fez com que a restrição da cláusula de pesquisa fosse a maior dificuldade desta primeira etapa, corroborando as afirmações de Pedruzzi Junior (2016), Turano e Cavazotte (2016), Bergamini (2011), Yukl (2013), Lopes e Fialho (2014) e Dinh (2014) em definir a temática da liderança como um campo teórico de estudos amplo.

As buscas foram refinadas segundo os critérios definidos no Protocolo. Em virtude da quantidade de trabalhos de campos muito distintos, o foco de interesse dos estudos foi delimitado para as seguintes sub-áreas temáticas: “*Arts and Humanities*”, “*Business, Management and Accounting*”, “*Multidisciplinary*”, “*Psychology*” e “*Social sciences*” para a Scopus; e “*Business economics*”, “*Social sciences other topics*”, “*Social issues*”, “*Sociology*”, “*Psychology*”, “*Behavioral sciences*” e “*Social works*” para a Web Of Science.

Após a realização deste refino nos resultados, o levantamento dos estudos compatíveis com a questão de pesquisa totalizou 107 artigos para a Scopus, 101 artigos para a Web of Science e 02 artigos para a Scielo (Gráfico 4.1).

Gráfico 4.1 – Fase 1 (RSL): Pesquisa nas bases de dados.



Fonte: Elaboração própria (2020).

Dentre esses, 26 artigos foram identificados como duplicados, concluindo, portanto, esta primeira etapa com o quantitativo de 184 artigos. As palavras-chave de

maior frequência neste universo foram “*Voluntary approach*”, presente em 26 artigos; “*Non-profit organization*”, em 19 artigos; e “*Leadership*”, em 12 artigos.

4.1.2 Seleção dos dados

A seleção dos dados é subdividida em dois momentos. Primeiramente, foram realizadas leituras dos títulos e resumos dos 184 artigos encontrados na pesquisa nas bases de dados, dos quais 56 foram selecionados como relevantes (Gráfico 4.2). Esse total de artigos aceitos para a próxima etapa da seleção subdivide-se entre as bases de dados da seguinte forma: (1) Scopus: 40 artigos; (2) Web of Science: 15 artigos; e Scielo: 01 artigo. A partir desse quantitativo foram realizadas as leituras das introduções e conclusões, como um segundo filtro para a obtenção dos artigos para a extração dos dados (Gráfico 4.3).

Gráfico 4.2 – Seleção nº 1

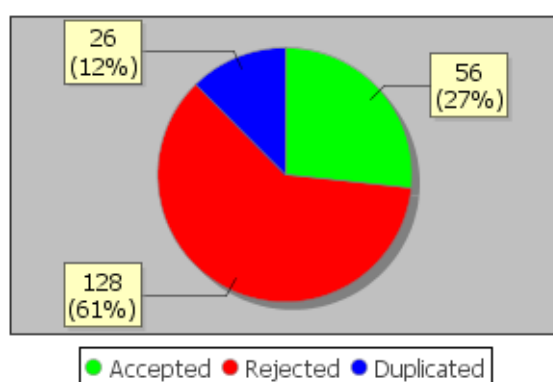
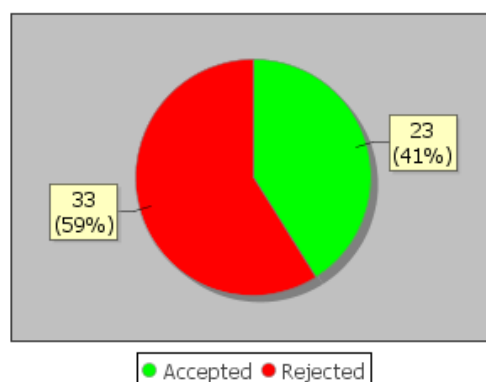


Gráfico 4.3 – Seleção nº 2

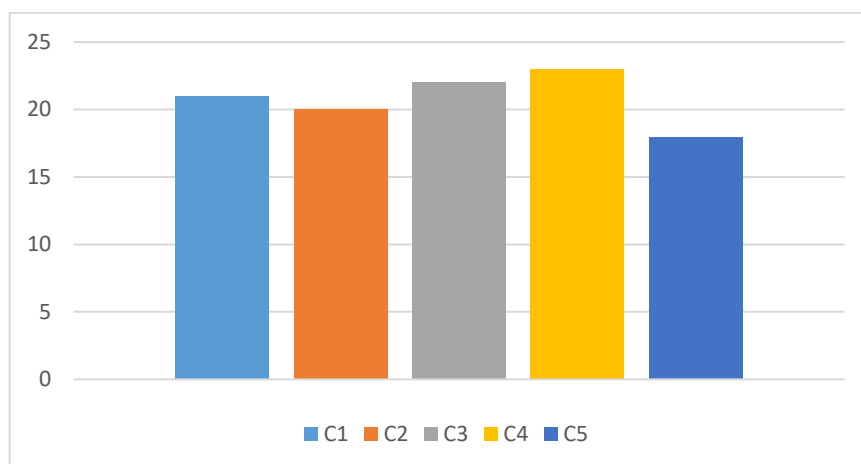


Fonte: Elaboração própria (2020).

O total dos 23 artigos selecionados no segundo filtro subdivide-se entre as bases de dados da seguinte forma: (1) Scopus: 16 artigos; (2) Web of Science: 06 artigos; e Scielo: 01 artigo.

4.1.3 Avaliação da qualidade e extração dos dados

Anteriormente a leitura completa, foi realizada a análise da qualidade dos artigos, em que todos atenderam ao menos a três dos cinco critérios em análise. No Gráfico 4.4 têm-se a exposição detalhada desses resultados.

Gráfico 4.4 - Atendimento aos critérios de qualidade.

Fonte: Elaboração própria (2020).

Como pode ser observado no Gráfico 4.4, apenas o critério de nº 04 foi atendido por todos os trabalhos. A lista dos 23 artigos selecionados para a etapa de extração dos dados é apresentada no Quadro 4.1 e ordenados de forma crescente, segundo o ano de publicação.

Quadro 4.1 – Lista dos artigos selecionados para a etapa de extração de dados.

Ordem	Título	Autores	Periódico	Base
A1	A new deal for NPO governance and management: implications for volunteers using psychological contract theory.	Vantilborg (2011)	Voluntas	Scopus
A2	Volunteers and the risk of posttraumatic stress disorder.	Jaffe <i>et al</i> (2012)	Non Profit management and Leadership	Scopus
A3	The Interactive Effects of Job Resources and Motivations to Volunteer Among a Sample of Italian Volunteers	Lo Presti (2013)	Voluntas	Scopus
A4	The Australian men's sheds movement: Human resource management in a voluntary organisation	Cavanagh, McNeil e Bartram (2013)	Asia Pacific Journal of Human Resources	Scopus
A5	Volunteer engagement and organizational commitment in non-profit organizations: What makes volunteers remain within organizations and feel happy?	Vecina <i>et al</i> (2013)	Journal of Community Psychology	Web of Science

A6	Volunteer leadership: The role of pride and respect in organizational identification and leadership satisfaction	Boezeman e Ellemers (2014)	Leadership	Scopus/Web of Science
A7	Linking Autonomy-Supportive Leadership to Volunteer Satisfaction: A Self-Determination Theory Perspective	Oostlander, Güntert e Wehner (2014)	Voluntas	Scopus
A8	Motivação de voluntários: proposição de um modelo teórico.	Cavalcante, Souza e Mól (2015)	Revista de Administração Mackenzie	Scielo/Web of Science
A9	What are the Factors that Affect Worker Motivation in Faith-Based Nonprofit Organizations?	Bassous (2015)	Voluntas	Scopus
A10	Volunteering for a Lifetime? Volunteers Intention to Stay in Portuguese Hospitals	Ferreira, Proença e Proença (2015)	Voluntas	Scopus
A11	A study on the effects of authentic leadership on psychological capital and knowledge sharing in China Association for NGO Cooperation.	Mingyuan e Geng (2015)	Acta Oeconomica	Web of Science
A12	Do occasional volunteers repeat their experience?	Ferreira, Proença e Rocha (2016)	Journal of Human Values	Scopus/Web of Science
A13	The challenges of leadership in the third sector.	Hodges e Howieson (2017)	European Management Journal	Web of Science
A14	Can I make a difference here? The impact of perceived organizational support on volunteer commitment.	McBey, Karakowsky e Ng (2017)	Journal of Management Development	Web of Science
A15	Motivation of management students to engage in volunteering (in the light of research results)	Stankiewicz, Seiler e Bortnowska (2017)	Management	Web of Science
A16	Young people as a subject of human resources management in the third sector organizations.	Stankiewicz, Seiler e Bortnowska (2017)	Management	Web of Science
A17	Ethical leadership as antecedent of job satisfaction, affective organizational commitment and intention to stay among volunteers of non-profit organizations.	Benevene <i>et al</i> (2018)	Frontiers in Psychology	Scopus/Web of Science
A18	Satisfaction and Commitment in Voluntary Organizations: A Cultural Analysis Along with Servant Leadership	Erdurmazh (2018)	Voluntas	Scopus

A19	Committing to refugee resettlement volunteering: Attaching, detaching and displacing organizational ties	McAllum (2018)	Human Relations	Scopus
A20	Executive-Level Volunteers in Jewish Communal Organizations: Their Trust in Executive Professionals as Mediating the Relationship Between Their Motivation to Volunteer and Their Pursuit of Servant Leadership	Hameiri (2019)	Voluntas	Scopus
A21	Why People Leave Community Service Organizations: A Mixed Methods Study	Milbourn, Black e Buchanan (2019)	Voluntas	Scopus
A22	The Impact of Lower Level Management on Volunteer Workplace Outcomes in South African Non-profit Organisations: The Mediating Role of Supportive Supervisor Communication	Usadolo e Usadolo (2019)	Voluntas	Scopus
A23	How Do Volunteers Experiences of Organizational Facilitators Influence Their Satisfaction and Loyalty: An Example of Hospital Volunteers	Wu, Lin e Wang (2019)	Voluntas	Scopus

Fonte: Elaboração própria (2020).

À medida que realizada a etapa de leitura flutuante nos artigos, foram formuladas categorias e subcategorias de análise, conforme Bardin (2016); para facilitar a extração dos dados que contribuem com a questão de pesquisa.

4.1.4 Discussão dos dados

Foram encontradas 12 evidências para responder à questão de pesquisa: **“Quais as influências das lideranças na motivação de voluntários em organizações sem fins lucrativos?”**. Estas evidências foram classificadas e divididas didaticamente em quatro categorias de influências, conforme os processos de liderança sinalizados por Yammarino, Dansereau e Kennedy (2001) e Yukl (2013):

- Individuais, para as evidências cujos aspectos englobem características pessoais do líder ou da forma com que eles expressem à liderança;
- Diádicas, para as evidências cujos aspectos englobem relações entre líderes e seus liderados, em que os relacionamentos são únicos;

- Grupais, para as evidências cujos aspectos englobem relações face-a-face entre líderes e seus liderados, como uma unidade;
- Organizacionais, para as evidências cujos aspectos englobem o ambiente macro e coletivo, com perspectivas compartilhadas por todos.

As *quotas* equivalem-se às unidades de registro de cada subcategoria, e sua respectiva quantidade para cada evidência pode ser observada na Tabela 4.1.

Tabela 4.1 – Quantidade de Quotas (Q).

Influências organizacionais (IO)		Influências grupais e diádicas (IG/D)		Influências individuais (II)	
Subcategorias	Q	Subcategorias	Q	Subcategorias	Q
1. Estratégias gerenciais de planejamento	29	1. Relacionamentos fortes	22	1. Estilo/Modelo/Filosofia de liderança	46
2. Estratégias gerenciais de comunicação	17	2. Significância do trabalho	19	2. Identidade social positiva	07
3. Capacitação, treinamento e desenvolvimento	11	3. Orientação e suporte nas atividades	13	3. Atitudes inspiradoras do líder	05
4. Suporte organizacional no trabalho	10	4. Compartilhamento de ideias	08	-	-
5. Estratégias gerenciais de organização a	08	5. Alocação estratégica das atividades	07	-	-
TOTAL	75	TOTAL	69	TOTAL	58

Fonte: Elaboração própria (2020).

Para a discussão dos dados extraídos dos 23 artigos, todas as evidências foram codificadas. A codificação possui como base a ordem de numeração dos artigos (Quadro 4.1) e a *quota* identificada, para cada subcategoria (Tabela 4.1). Ex.: A19Q10 – “Artigo nº 19 (*Committing to refugee resettlement volunteering: Attaching, detaching and displacing organizational ties*); Quota nº 10”.

Esta codificação não foi utilizada nas próximas duas subseções, visto que seu intuito não “soluciona” a questão de pesquisa proposta, mas expõe dados extraídos que são importantes para seu entendimento, tanto para o universo da motivação, como para o da liderança. Sendo assim, nestes casos, a base de referência será apenas a numeração dos artigos, em destaque no Quadro 4.1.

4.1.4.1 O universo da motivação: conceitos importantes

O desinteresse pela temática da motivação nas últimas décadas, quando comparado ao grande desenvolvimento dos estudos em liderança, faz com que, para muitos, seja possível inferir que a problemática motivacional no trabalho é uma

questão já resolvida (A9). Contudo, este é um campo bastante vasto, até mesmo para o entendimento das relações entre alguns constructos teóricos importantes, tais quais o comprometimento, a satisfação, envolvimento, engajamento, intenção de permanecer e bem estar psicológico. Todos esses são conceitos bastante usuais no universo relacionado às questões de cunho motivacional, e embora não possuam o mesmo significado; muitas vezes estão conectados.

No contexto das organizações sem fins lucrativos, o nível de motivação dos colaboradores pode levar em consideração fatores como comprometimento, satisfação, inovação e a criatividade no trabalho (A9). Dentre esses, o compromisso prevê a intenção de permanecer, mas não o bem estar psicológico, que se relaciona ao engajamento. São conceitos bastante próximos, mas distinguíveis através da percepção simples de que o que faz com que os voluntários permaneçam remete ao comprometimento, enquanto o que os faz felizes, os deixam engajados. Aliar esta teoria com a prática não é apenas uma estratégia de retenção, mas também uma forma de, conseqüentemente, aumentar a satisfação dos voluntários (A5).

Para tanto, em A5 é realizada uma exposição conceitual dos principais conceitos que norteiam esta temática, por meio da revisão de autores centrais, para cada termo: I) Comprometimento organizacional: forte identificação emocional; II) Engajamento: estado de espírito satisfatório; III) Bem estar subjetivo: frequência de emoções positivas e infrequências de emoções negativas; e IV) Bem estar psicológico: senso de propósito, significado e cumprimento. Para os autores de A5, esta última manifestação do bem estar é mais aplicada ao contexto das organizações sem fins lucrativos, visto que as ações sociais não são isentas de dificuldades que apontam uma variedade de emoções, tanto positivas como negativas.

Muito embora o foco principal desta RSL seja a motivação, a multiplicidade dos conceitos explorados, atuantes em conjunto neste universo fez com que a extração dos dados ampliasse o seu escopo para também citar outros resultados individuais, que afetam o trabalho. Por exemplo, a satisfação, comprometimento, envolvimento, engajamento, intenção de permanecer, dentre outros. Esta linha de pensamento da psicologia do trabalho e da organização também é utilizada, porém com outro foco de estudo e metodologia, por A2. Inclusive, os dados extraídos deste artigo exploram, em determinada medida, as relações entre algumas dessas variáveis, com a exposição de alguns modelos.

4.1.4.2 O universo da liderança: teorias em destaque

Alguns autores apontam a eficácia das lideranças na motivação de voluntários de organizações sem fins lucrativos sob a luz de alguma teoria, seja ela clássica ou contemporânea. Contudo, embora possam trazer benefícios, possuem também limitações, visto que sua abordagem, muitas vezes, é voltada para o setor público ou privado (A13). Nessa RSL, foram encontradas algumas exibições específicas da liderança, seja com teorias já abordadas pelos teóricos, como também novas formulações a partir de modelos: Liderança-Motivação (A9), Liderança Voluntária (A6), Liderança que apoia a autonomia (A7), Liderança autêntica (A11), Liderança ética (A17), Liderança servidora (A18 e A20) e a Troca Líder-Membro (A22).

A “Liderança-Motivação”, proposta em A9, traz uma combinação da teoria contemporânea da liderança transformacional e suas influências nas teorias carismáticas e visionárias; com o comportamento de apoio, guardando certa semelhança com a teoria clássica da liderança situacional de Hersey e Blanchard (1986). Esta junção, além de impactar de forma positiva na motivação dos voluntários, também traz uma compreensão mais ampla do papel do líder na organização.

A “Liderança Voluntária”, proposta em A6, parte do pressuposto simples que os voluntários merecem e devem se sentir orgulhosos e respeitados pelos líderes da organização. Os autores se utilizam da teoria da identidade social para formulação das hipóteses que subsidiam seu modelo, sem, contudo, impossibilitar a comparação com teorias da liderança já consagradas, a exemplo das teorias contemporâneas transformacional ou carismática.

A “Liderança que apoia a autonomia” é apontada, em A7, como adequada para pesquisas como temática o voluntariado. Para os autores, esse vínculo é perceptível visto que fornece a perspectiva de um contexto organizacional mais autônomo e autodeterminado; aspectos que devem ser levados em consideração pelos coordenadores de voluntários. Em síntese, é preconizado que um clima de trabalho que apoie a autonomia impacta na motivação dos voluntários.

A “Liderança autêntica” é a base teórica utilizada em A11 ao destacar a importância do resgate da genuinidade e boa-fé como fatores de sucesso para as organizações sem fins lucrativos. Os ambientes organizacionais, propensos a escândalos, distorção e desvios de valor das pessoas; precisam fazer com que os

membros cooperem entre si, se envolvam e pratiquem a moralidade positiva uns com os outros mediados por comportamentos de valores consistentes.

O gerenciamento pautado nos comportamentos positivos entre os membros de uma organização por meio da liderança ética é o foco de A17. O seu papel é significativo na compreensão das questões éticas que envolvem a gestão das organizações, e adquire relevância no seu papel de atração de recursos humanos e financeiros, especialmente após os escândalos envolvendo corrupção em organizações sem fins lucrativos.

A teoria da “Liderança Servidora” é abordada em A18 e A20 como uma prática essencial na relação líder-liderados, em que o bem desses últimos é posicionado acima de outros interesses. Os comportamentos advindos desta manifestação específica da liderança são defendidos como os mais apropriados para organizações voluntárias. Isso, devido a, dentre outros aspectos, a natureza altruísta do servir corresponder a um importante constructo do trabalho voluntário.

A teoria da liderança denominada por “Troca Líder-Membro” ou “LMX” possui origem nos anos 70. Ela é utilizada como base para a pesquisa realizada em A22, cujo foco é a influência da comunicação e do apoio na satisfação e intenção de permanecer na organização. Relações supervisor-subordinado de qualidade, mediadas pela inteligência interpessoal e emocional nos relacionamentos entre os membros motiva os voluntários.

4.1.4.3 Influências organizacionais (IO)

Foram identificadas 75 evidências de influências das lideranças – nível organizacional de análise – na motivação de voluntários em organizações sem fins lucrativos. São elas: Estratégias gerenciais de planejamento (Q=29); Estratégias gerenciais de comunicação (Q=17); Capacitação, treinamento e desenvolvimento (Q=11); e Suporte organizacional (Q=10); e Estratégias gerenciais de organização (Q=08).

- **Estratégias gerenciais de planejamento**

A motivação de voluntários ainda é um constructo em edificação. Para a compreensão do fenômeno de forma mais abrangente, um importante passo é o conhecimento das expectativas que levam o indivíduo a ser voluntário (A8Q8,9;

A12Q15,17). Em A8Q7, têm-se a importância do planejamento das estratégias nas áreas de recrutamento e seleção, tomando como base as expectativas declaradas no modelo da Figura 4.2. Sugestões semelhantes são apontadas em A2Q1, A3Q2,3, A10Q13,14, A12Q18, A15Q23, A16Q24, A20Q27 e A23Q29, indicando tomar as motivações como base; em A17Q25, os traços de personalidade; e em A22Q28, os fatores que influenciam a retenção. Em todos os casos, o gestor pode atuar juntamente com a organização para estabelecer um acompanhamento que esclareça o que os voluntários esperam da atividade e assim, diminuir os problemas de rotatividade. Para A22Q27, políticas institucionais neste âmbito são essenciais.

Figura 4.2 – Modelo ajustado das expectativas (ser voluntário).

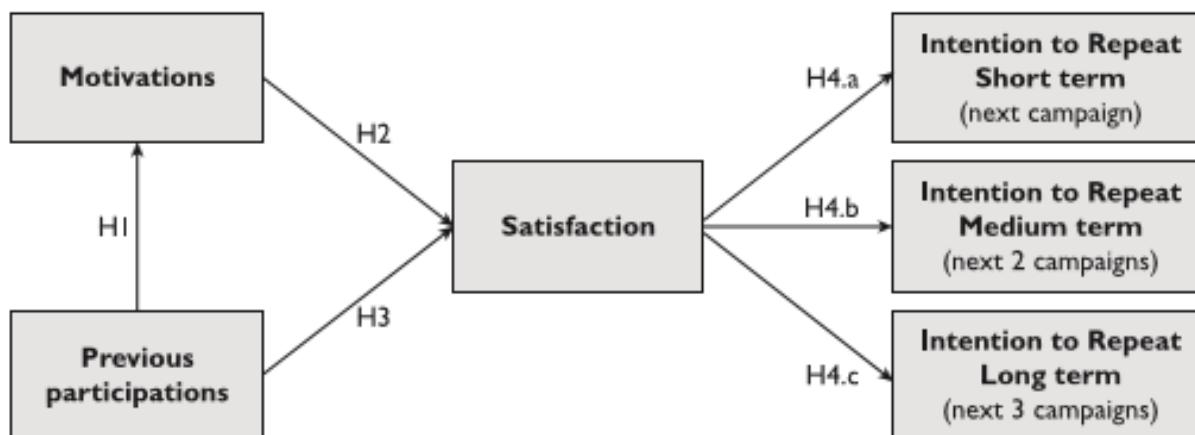


Fonte: Cavalcante, Souza e Mól (2015)

O Modelo das Expectativas aborda cinco constructos – altruísta, afetivo, amigável, ajustado e ajuizado –, baseados em teorias motivacionais, que interagem entre si. Embora todos tenham importância no entendimento da motivação dos voluntários, o fator “ajuizado” explica cerca de 25% das expectativas com o trabalho, o que faz com que a gestão deva possuir um olhar diferenciado para aspectos relacionados às necessidades de reconhecimento, sentir-se melhor como pessoa,

aumento da autoestima, sentir-se importante e preenchimento do tempo livre (A8Q9). Contudo, A12Q19 salienta que, para o voluntário do tipo ocasional/episódico, a decisão por repetir a experiência é mediada por motivações diferenciadas (Figura 4.3).

Figura 4.3 – Modelo: Repetição de experiências (voluntários ocasionais)



Fonte: Ferreira, Proença e Rocha (2016).

As hipóteses² presentes no Modelo podem ser compreendidas, de maneira ampla, como uma estratégia cujo foco é o incentivo dos voluntários a repetirem as experiências. A mensagem principal é de que os coordenadores devem estar atentos ao planejamento de oportunidades de aprendizado, com atividades que sejam valorizadas e significantes para que as experiências sejam ricas, prazerosas e influenciem a satisfação e a intenção de permanecer em médio, curto e longo prazo (A12Q19,20,21). De maneira indireta, o acompanhamento das atividades é abordado em A4Q4 através de alguns métodos – tanto formais, quanto informais, como o uso de *tags* coloridas e informativas para registrar a frequência e/ou desenvolvimento dos voluntários. Os resultados são individuais e/ou coletivos, em que a motivação é associada à decisão de participar das atividades voluntárias, sendo os coordenadores

² **(H1)**: a experiência anterior (participações) dos voluntários está relacionada ao tipo de motivação dos voluntários; **(H2)**: A satisfação dos voluntários é influenciada pelo tipo de motivação; **(H3)**: Voluntários com um alto nível de experiências anteriores (participações) estão mais satisfeitos do que voluntários com um baixo nível de experiências anteriores. **(H4)**: A satisfação dos voluntários influencia a intenção de repetir a experiência; **(H4a)**: A satisfação dos voluntários influencia a intenção de repetir a experiência no curto prazo (próxima campanha); **(H4b)**: A satisfação dos voluntários influencia a intenção de repetir a experiência no médio prazo (próximas duas campanhas); **(H4c)**: A satisfação dos voluntários influencia a intenção de repetir a experiência a longo prazo (próximas três campanhas).

essenciais para que tudo funcione. Contudo, nem todas as organizações visualizam o planejamento como uma função gerencial (A12Q16).

Alguns trechos de entrevistas realizadas com ex-voluntários disponíveis em A21Q28,29,30 e A19Q26 exemplificam algumas consequências de visões mistas na forma como a organização estrutura suas políticas. São diferenças que poderiam ter sido sanadas com um planejamento eficaz, com foco nos voluntários: “Havia muitos protocolos, mas isso começou a desaparecer, coisas que costumavam me fazer feliz”; “Eu precisaria participar de mais reuniões, mas não posso (tenho muito pouco tempo livre). Fiquei um pouco cansada com os pedidos de adesão e os requisitos de participação”; “O Conselho adotou uma abordagem puramente financeira, em vez de considerar as áreas de interesse e habilidades específicas dos membros.” Em A21, esses testemunhos podem ser agrupados segundo a desconexão entre voluntário e a organização.

- **Capacitação, treinamento e desenvolvimento**

As organizações sem fins lucrativos precisam fornecer um ambiente propício ao desenvolvimento das competências dos voluntários. Isso pode ser obtido através da possibilidade de envolvimento em projetos, realização de treinamentos e a execução de tarefas consideradas relevantes (A15Q4,5,6). O gestor de voluntários é parte essencial desde a criação até o *feedback* dessas atividades, favorecendo a cooperação do âmbito institucional – ONGs – com a individual/grupal – voluntários; e a diminuição do conflito de papéis (A22Q10). Além de ser uma importante ferramenta de suporte organizacional (A23Q11), é também fonte de aprendizado adequado à realidade vivenciada, auxiliando no cumprimento da missão (A10Q3).

A17Q9 destaca que as organizações devem oferecer treinamentos adequados à realidade dos voluntários, de acordo com seus perfis e motivações e com ênfase em mostrar-lhes como o voluntariado auxilia a organização no cumprimento de sua missão. Contudo, mesmo com esses benefícios, procedimentos formais de avaliação ainda são pouco comuns, pois os líderes dependem do compromisso interpessoal para a permanência dos voluntários. Há uma relutância em estabelecer formalidades, prejudicar os relacionamentos e conseqüentemente, perder colaboradores (A16Q8).

- **Estratégias gerenciais de comunicação**

Ao analisar os fatores de gestão que influenciam o desempenho dos membros de uma organização sem fins lucrativos, A22 enfatiza as trocas entre líderes e membros (LMX) e como elas relacionam-se com a satisfação e a intenção de permanecer (A22Q7,13,14,16,17). Um dos principais resultados obtidos é o papel da comunicação de apoio: conquista-se a confiança, aceita-se a autoridade, transmite-se empatia: é uma importante ferramenta da motivação. Alcançar ou não os objetivos estratégicos depende, em parte, das interações, visto que a partir delas é possível esclarecer tarefas, energizar e minimizar conflitos. A nível organizacional, é necessário ajustar o contexto as demandas existentes e formular políticas institucionais que promovam a provisão de orientação, expressão de preocupação e a construção de relacionamentos e consensos (A22Q8,9,15, A19Q4). As interações dinâmicas entre voluntários, organização e gestores são essenciais (A17Q3).

As redes estendem-se para fora dos limites da organização e acabam por chegar aos círculos sociais dos voluntários. Em contraponto, em A22Q12 e A21Q5,6 evidencia-se as consequências da ausência de uma comunicação eficaz: nível inadequado para atender às necessidades dos membros, sem garantir que as expectativas, papéis e responsabilidades sejam transparentes para todos os envolvidos. A maneira como os indivíduos enxergam os diferenciais de poder e entendem os papéis e as responsabilidades das lideranças pode determinar a qualidade das experiências dos voluntários. Um posicionamento inadequado, por exemplo, pode impactar na percepção da capacidade de se envolver nas decisões; influências na captação de recursos, restrições ou impedimentos; e recebimento de *feedbacks* mistos (o que devo fazer/o que não devo fazer), além de lentidão na obtenção de respostas.

- **Suporte organizacional no trabalho**

O fator contextual do apoio organizacional adequado possui forte influência no compromisso voluntário, e relaciona-se com a auto expressão e a percepção de influência (Figura 4.5). Os autores elencam três fatores fundamentalmente importantes nessa proposta: os voluntários devem perceber que têm suporte organizacional para suas contribuições, o que nutre a sensação de que possuem

algum grau de influência na organização; e fornece meios de auto expressão pessoal (A14Q2,3,4).

Figura 4.4 – Modelo: Comprometimento organizacional



Fonte: McBey, Karakowsky e Ng (2017)

As considerações a partir deste modelo (A14Q5,7) implicam que a confiança do voluntário de que não ficará constrangido ou rejeitado por se expressar é um importante fator para o comprometimento, e este está positivamente relacionado com a sua motivação no trabalho. O líder pode atuar na satisfação dessas necessidades socioemocionais dos indivíduos, incentivando-os a incorporar uma identidade social nas atividades (A14Q6). Em A14Q8, têm-se como exemplos dessa atuação a disposição de talentos, capacidade criativa, independência e autonomia. Por fim, a mensagem prática deixada para as organizações sem fins lucrativos é a compreensão de que os indivíduos são voluntários por vários motivos, e estar atento a isso manifesta-se, dentre outras coisas, na atenção ao suporte organizacional (A14Q9).

- **Estratégias gerenciais de organização**

As tarefas de “bastidores”, que possibilitam o funcionamento das demais atividades da organização, são relacionadas pelos voluntários como essenciais para a sua permanência no trabalho; e sem elas, nada seria possível (A4Q1,2). De maneira geral, são as atividades relacionadas à organização e disponibilização de horários, responsabilidades e tarefas dos participantes; bem como a garantia de um local de trabalho harmonioso e propício a existência de resultados tanto individuais quanto coletivos (A4Q3, A15Q4). Um dos aspectos mais citados e que leva a desmotivação é o excesso de trabalho, que acaba por deixá-los insatisfeitos ou com a percepção de que há uma distribuição ineficiente ou até mesmo desigual do serviço (A19Q5, A21Q7).

A desorganização também pode levar a confusão entre o que se deve ou não fazer ou até mesmo ao esquecimento de pendências dos voluntários (A21Q8).

4.1.4.4 Influências grupais (IG) e Influências diádicas (ID)

Foram identificadas 69 evidências de influências das lideranças – nível grupal/diádico de análise – na motivação de voluntários em organizações sem fins lucrativos. São elas: Relacionamentos fortes (Q=22); Significância do trabalho (Q=19); Orientação e suporte nas atividades (Q=13); Compartilhamento de ideias (Q=08); e Alocação estratégica das atividades (Q=07).

A opção por agrupar as influências diádicas e grupais no mesmo tópico advém da dificuldade em identificar, em parte dos trabalhos, se a atuação do líder a qual o autor(es) se refere(m) são situações de um-para-um ou de líder-liderados, como uma unidade.

- **Compartilhamento de ideias**

A motivação de um voluntário está relacionada com a abertura dada ao mesmo na exposição de suas ideias. Com isso, há o sentimento de participação na proposição de melhorias para a organização sem fins lucrativos. Nesse caso, o líder possui influência no equilíbrio dos objetivos organizacionais com o interesse do voluntário (A15Q6) e na criação do desejo de contribuição, formando uma visão de equipe (A13Q4). Trata-se de promover a cultura do compartilhamento, em que à medida que os voluntários potencializam seu papel, também contribuem para o sucesso da organização (A15Q6, A13Q4).

Para um compartilhamento de ideias eficaz e proveitoso, a teoria da liderança da Troca Líder-Membro (LMX) é uma das abordagens teóricas em evidência. Isso, visto seu enfoque na comunicação e relacionamentos, fornecendo a base para a utilização de estratégias que envolvam a todos, na medida do possível, nas tomadas de decisão. Cria-se, assim, uma atmosfera de justiça e relações igualitárias de trabalho (A22Q8), em que alguns exemplos práticos de como motivar os voluntários a partir disso são convites para reuniões, inclusão no processo de tomada de decisão, dentre outros (A15Q5,7).

- **Alocação estratégica das atividades**

Voltada para casos mais específicos, a alocação adequada das atividades pode ser um importante método para lidar com voluntários com transtorno de estresse pós-traumático; a partir do entendimento de suas motivações. Nesses casos, agir estrategicamente é necessário, principalmente com voluntários mais jovens, em atividades relacionadas à resgate e primeiros socorros ou em situações de estado de calamidade. As mudanças comportamentais relacionam-se, em grande parte, ao ambiente de trabalho, em que há a atribuição de experiências pessoais críticas testemunhadas ao serviço voluntário. O gestor deve lidar com a possibilidade de um voluntário desenvolver depressão, ansiedade, fobia, paranoia, psicose, dentre outros; e algumas atitudes podem ser tomadas para diminuir essa ocorrência (A2Q1,2,3).

Dentre elas, têm-se o exame das motivações para o voluntariado, durante o processo de recrutamento, de forma a atribuir adequadamente as missões propostas aos voluntários. A análise deve ser periódica, em que as atividades com risco alto de envolvimento com eventos traumáticos sejam alocadas para os voluntários que estejam apoiados socialmente e preparados para lidar com o incidente. Os autores de A2Q1,2,3 ainda apontam que os voluntários motivados por razões de cunho social possuem menos tendência a transtornos, visto que os relacionamentos formam uma rede de apoio às experiências, funcionando como uma terapia informal. Discussões amistosas, compartilhamento de emoções e exposição dos desafios emocionais; além de manter o nível da motivação elevada, auxilia no enfrentamento a situações difíceis.

Ainda que não voltada para voluntários que lidem com serviço voluntário em contextos traumáticos, a alocação estratégica de atividades também surge como um motivador à medida que cria condições para o crescimento pessoal. Como exemplo, a indivíduos associados a motivação de cunho profissional, podem ser dados cargos de cunho gerencial, tarefas de responsabilidade mais elevada ou até mesmo que exigem um certo grau de independência e autonomia. A diversidade de tarefas também reforça a necessidade desses voluntários de sentirem-se aprendendo sempre, desenvolvendo as suas habilidades (A16Q5). Ou seja, as atividades devem ser adequadas aos interesses, perfis e motivações dos voluntários (A10Q4; A19Q6).

- **Significância do trabalho**

Além de assinalar o orgulho e o respeito como precursor da identificação organizacional e também uma atitude inspiradora, em A6Q2 os resultados apontam para a exposição com clareza da importância do trabalho e de sua contribuição para o bem estar social como uma forma de instilar a significância das tarefas para os voluntários. Neste sentido, esse *feedback* encoraja a participação e promove a apropriação da tarefa, como um motivador (A4Q1). Destaca-se, também, o reconhecimento como demonstração da importância do trabalho realizado para a organização (A22Q18, A19Q17, A17Q16).

Para tanto, o estabelecimento de medidas que valorizem o papel do voluntário na organização relaciona-se com o entendimento das motivações dos indivíduos. No caso dos estudos realizados em A15, o fato dos voluntários em questão serem estudantes de universidade da área de administração fez com que a maioria das medidas tomadas pelos gestores fossem voltadas para a sua capacitação e desenvolvimento. Além disso, a presença da necessidade de reconhecimento em larga escala possibilitou a utilização de medidas tais quais prêmios, envio de cartões, elogios ou até mesmo a expressão de gratidão (A15Q10,11,12,14).

De forma semelhante, A12Q5 explora a influência das práticas positivas para aprimorar as experiências dos voluntários: os benefícios advindos dos esforços afirmam a importância do trabalho, pois permitem que sejam identificadas as melhorias diretas e específicas dos resultados. É importante, nessa estratégia, estar atento às necessidades de reconhecimento e valorização dos indivíduos (A10Q4, A12Q6), em que os gestores incentivem a presença dos voluntários incorporando mensagens organizacionais que os definam como especiais e imprescindíveis para o bem comum.

- **Relacionamentos fortes**

A motivação pode advir de boas relações com outros membros da equipe (A19Q13, A7Q2,3, A10Q4, A16Q9). Os líderes, como participantes dos círculos sociais da organização sem fim lucrativo, podem posicionar-se como um ponto de relacionamento forte com os voluntários que se encontram em situações difíceis, ajudando-os a melhorar seus problemas interpessoais e mitigando a ocorrência de problemas com transtornos de estresse pós-traumático. É uma influência que além de

tornar o líder um “local de conforto”, diminui a existência de pensamentos que associem o trabalho voluntário com experiências negativas, motivando-os (A2Q1). A importância destes relacionamentos fortes na motivação dos voluntários é apontada em A15Q5 por meio de conversas de apoio e de aconselhamento em que é demonstrado interesse pelo outro.

Essas ações são também citadas em A16, e relacionadas ao atendimento das necessidades de afiliação, reconhecimento e desenvolvimento dos voluntários. Contudo, deve-se levar em conta que as equipes são estruturalmente diversas, representando além de várias categorias sociais, personalidades diferentes. Os autores denominaram por adaptação socioocupacional o estabelecimento de medidas que entendam melhor hábitos, cultura e responsabilidades de cada um dos voluntários, de forma a integrá-los socialmente de forma mais adequada. Nesse caso, o líder atua como um mentor: identificando comportamentos, oferecendo apoio e criando um ambiente de trabalho favorável. Os momentos de integração, além de formar e desenvolver parcerias e laços estreitos com o líder, fortalecem os vínculos dos voluntários também uns com os outros (A16Q6,7).

Em A22Q15,17 a manutenção das relações interpessoais é analisada segundo os parâmetros de uma exibição específica da liderança: a Teoria da Troca Líder-Membro ou LMX. Os relacionamentos devem ser mutuamente recompensadores e são eles que irão permitir o entendimento da decisão de se voluntariar e permanecer na organização, fornecendo base para as estratégias de planejamento em recrutamento e seleção (já abordadas nas influências de cunho organizacional). Além disso, os resultados comportamentais podem ser observados no aumento da satisfação e na intenção de permanecer. Em síntese, com LMX de alta qualidade, forma-se um ambiente amistoso e propício à formação de relacionamentos significativos e recíprocos entre os voluntários e supervisores (A22Q18).

Vale salientar que a formação dessas relações com os líderes forma elos cruciais entre a organização e os voluntários e representa, também, um importante fator contextual da gestão da motivação (A7Q2). Por exemplo, em um ambiente em constante mudança, com antigas e novas necessidades emergentes, o líder pode posicionar-se de forma a construir uma “base segura” para os voluntários. Nessa situação específica, um dos resultados esperados é a redução da ansiedade relacionada ao trabalho, com reflexos na satisfação dos envolvidos (A17Q11).

- **Orientação e suporte nas atividades**

Aprender novas habilidades pode ser mais produtivo com a presença de uma liderança eficaz (A4Q3). Em A6Q4 este é um dos pontos encorajados pelos autores através de uma exibição específica de um estilo de liderar. No caso desse estudo, a “Liderança Voluntária” é a opção sugerida, visto que um dos seus pilares é o apoio dado aos voluntários durante a atividade, para que eles superem suas dificuldades rotineiras nos procedimentos e tarefas necessárias ao bom funcionamento da organização. Para A3Q2, a orientação deve ser não apenas técnica, mas também social, visto a necessidade de trabalhar os obstáculos da melhor forma possível, observando-se as potencialidades de cada um.

A falta de supervisão dos gestores reduz o comprometimento e pode levar a desmotivação dos voluntários, pois desorienta, desanima e assusta (A19Q6, A21Q12), sendo definida por alguns até mesmo como um momento traumático, pois não existia conhecimento acerca das tarefas a serem exercidas ou decisões a serem tomadas (A19Q7,9). Muitos voluntários possuíam dificuldade até mesmo de identificar seus gestores, os quais ou não estavam dispostos a ajudar ou sempre estavam com sobrecarga de trabalho para dar atenção (A19Q8). Os autores sugerem a reunião de voluntários mais novos com os experientes ou a criação de uma linha direta de contato entre os gestores e os voluntários, com o intuito de resolver esses problemas (A19Q11).

4.1.4.6 Influências individuais (II)

Foram identificadas 58 evidências de influências das lideranças – nível individual de análise – na motivação de voluntários em organizações sem fins lucrativos. São elas: Tipologias de liderança (Q=46); Identidade social positiva (Q=07); e Atitudes inspiradoras (Q=05).

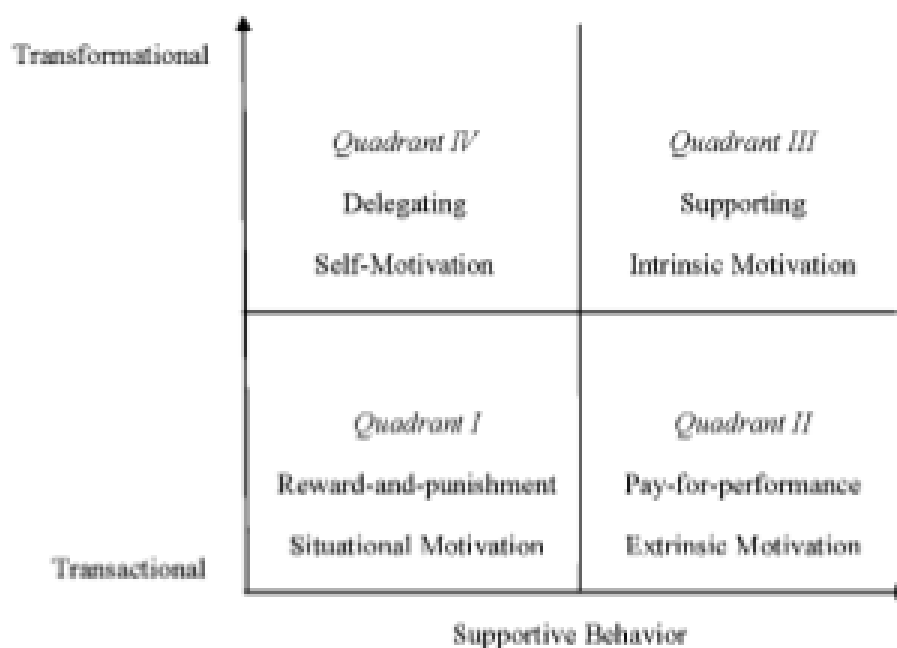
- **Tipologias de liderança: estilos, modelos, filosofias**

O termo tipologias foi selecionado de forma a abranger modelos, filosofias e estilos de liderança que influenciam na motivação dos voluntários e em outros aspectos relacionados às atividades de uma gestão de voluntários eficaz.

O Modelo Liderança-Motivação

A montagem de uma base motivacional para o trabalho em organizações sem fins lucrativos é proposta através do Modelo Liderança-Motivação (Figura 4.5), considerando a combinação entre o estilo de comportamento de apoio predito nas teorias situacionais com elementos transformacionais (A9Q18,22,23,27).

Figura 4.5 – Modelo Liderança/Motivação.



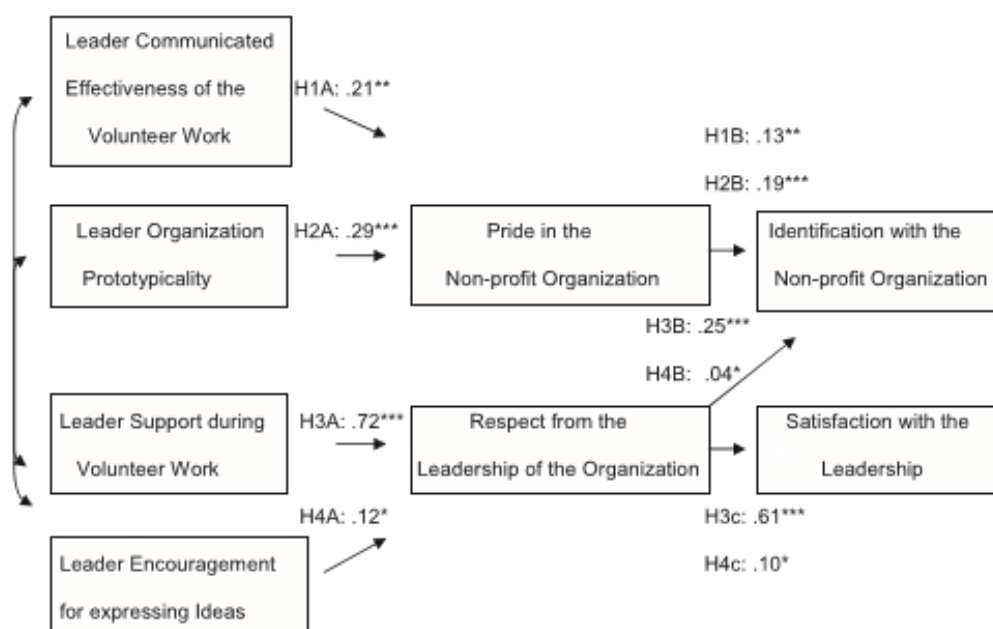
Fonte: Bassous (2015).

Sendo um fator que se relaciona, em determinada medida, à cultura da organização, bem como a outros elementos do ambiente, o estilo mais adequado deve ser implementado de forma a influenciar positivamente os níveis organizacionais. Os quadrantes fornecem não apenas o estilo de liderança, mas também a teoria da motivação relacionada a ele e o resultado dessa combinação, com as devidas implicações (A9Q25,26). Além disso, em A9Q20,22 também é apontado que embora não sejam indicadas associações significativas em relação ao sexo ou ao tempo de trabalho, a idade mostrou-se um fator de relevância: voluntários mais jovens são mais influenciados pelo estilo de liderar, em comparação com os mais velhos.

O Modelo da Liderança Voluntária

Com outro foco, partindo da premissa de examinar “se” e “como” os líderes podem constituir-se de uma fonte de orgulho e respeito, em A6Q7,8 são formuladas quatro hipóteses³ que além de ampliar o conhecimento acerca do papel das lideranças, revela alguns constructos importantes para a motivação dos voluntários. O exame e teste dessas hipóteses deu origem a um modelo. Esta manifestação específica da liderança, denominada por “Liderança voluntária”, pode ser observada na Figura 4.6.

Figura 4.6 – Modelo: Identidade de liderança voluntária.



Fonte: Boezeman e Ellemers (2014).

Destaca-se, assim, a importância de alguns fatores na motivação dos voluntários: comunicação – como a organização melhora a vida da sociedade e qual a importância do trabalho do voluntário; apoio nas tarefas – auxílio na proposição de

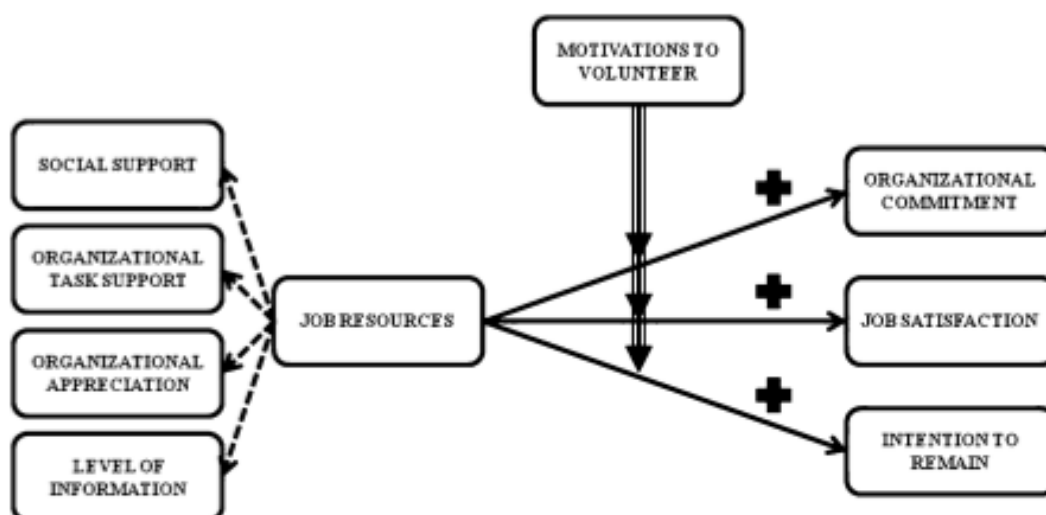
³ **H1:** Entre os voluntários, A comunicação do líder sobre a eficácia do trabalho se correlaciona de forma direta e positiva com o orgulho na organização (H1a) e de forma indireta e positiva com a identificação com a organização através do orgulho (H1b); **H2:** Entre os voluntários, a prototipicidade percebida pelo líder se correlaciona de forma direta e positiva com o orgulho na organização (H2a) e de forma indireta e positiva com a identificação com a organização através do orgulho (H2b); **H3:** Entre os voluntários, a percepção do apoio do líder se correlaciona de forma direta e positiva com o respeito do líder (H3a) e de forma indireta e positiva com a identificação com a organização (H3b) e com a satisfação com o líder (H3c) através do respeito; **H4:** Entre os voluntários, o incentivo do líder para expressão de ideias se correlaciona de forma direta e positiva com o respeito do líder (H4a) e de forma indireta e positiva com a identificação com a organização (H4b) e com a satisfação com a liderança (H4c) através do respeito.

soluções para problemas enfrentados; e encorajamento – incentivo à expressão de ideias, aguçando a criatividade. Além disso, o comportamento deve pautar-se na prototipicidade (A6Q7). Todos esses são aspectos que examinam a obtenção de resultados individuais positivos, com relações entre variáveis importantes para o estudo dos psicólogos organizacionais e do trabalho.

Relações entre variáveis comportamentais

Conforme o modelo da Figura 4.7, a relação entre algumas variáveis comportamentais é o foco abordado por A3Q3,4. As premissas, presentes no modelo dos fatores que afetam as experiências pessoais dos indivíduos que exercem trabalho voluntário, envolvem duas hipóteses⁴ testadas e confirmadas.

Figura 4.7 – Relações entre algumas variáveis comportamentais.



Fonte: Lo Presti (2013).

Em síntese, os recursos para o trabalho – apoio social, apoio à tarefa, nível de informação e apreciação organizacional – correlacionam-se de forma positiva aos níveis de satisfação, comprometimento organizacional e intenção de permanecer. As motivações podem atuar no aumento das pontuações desses resultados (A3Q3,4). Aliando essa dinâmica complexa aos desafios atuais das organizações sem fins

⁴**H1:** Os recursos para o trabalho (apoio social, apoio à tarefa organizacional, nível de informação, apreciação organizacional) serão associados positivamente aos níveis de satisfação no trabalho, comprometimento organizacional e intenção de permanecer; e **H2:** Níveis mais altos de motivação tenderão a compensar (efeito teto) ou aumentar as pontuações dos resultados (satisfação, comprometimento, intenção de permanecer) em comparação com níveis motivacionais mais baixos.

lucrativos, têm-se alguns possíveis questionamentos: Como as mudanças na natureza das organizações e no estilo do voluntariado influenciam os comportamentos dos voluntários? Como os gestores gerenciam essas mudanças?

A Liderança Servidora

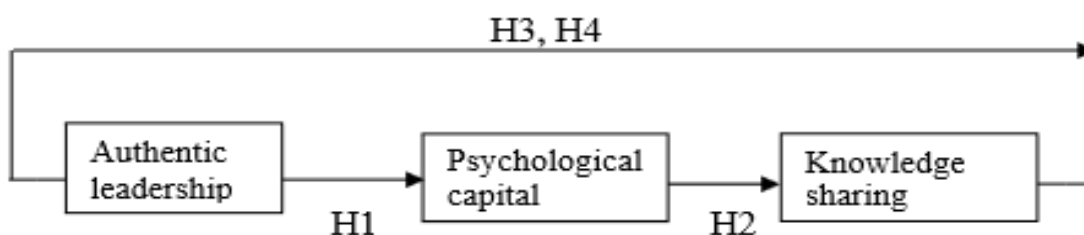
A mudança no tradicional modelo de hierarquia de cima pra baixo é um dos aspectos que envolvem as influências do líder servo. Criam-se vínculos de confiança e forma-se um ambiente favorável ao desenvolvimento de relacionamentos fortes, de maneira a motivar e aumentar o desempenho dos liderados. Esta relação significativa entre motivação e confiança é observada não apenas em extensa literatura, mas também nos resultados obtidos em A20: sua natureza afetiva, associada as práticas dos líderes servis (cuidado recíproco e genuíno pelos liderados), está relacionada a aspectos tais quais a humildade, abnegação e autenticidade (A20Q40,41).

Com uma correlação positiva e significativa com a satisfação dos voluntários (A18Q39), esta manifestação da liderança pode ser considerada a escolha mais pertinente para o estudo em organizações voluntárias. Os comportamentos dos líderes servos possibilitam a criação de vínculos entre os voluntários e a organização, inclusive, fazendo com que as pessoas se sintam moralmente “obrigadas” a continuar servindo (A18Q35,36). Em síntese, os líderes transmitem significado através dos seus comportamentos, refletindo nos valores culturais; e este é um dos constructos inerentes à cultura presente na organização (A18Q34,39).

A Liderança Autêntica

Parte das respostas das perguntas lançadas no tópico anterior são respondidas em A11Q30, com as hipóteses que norteiam a relação da liderança autêntica com o capital psicológico e o compartilhamento de conhecimento (Figura 4.8).

Figura 4.8 – Efeitos da liderança autêntica



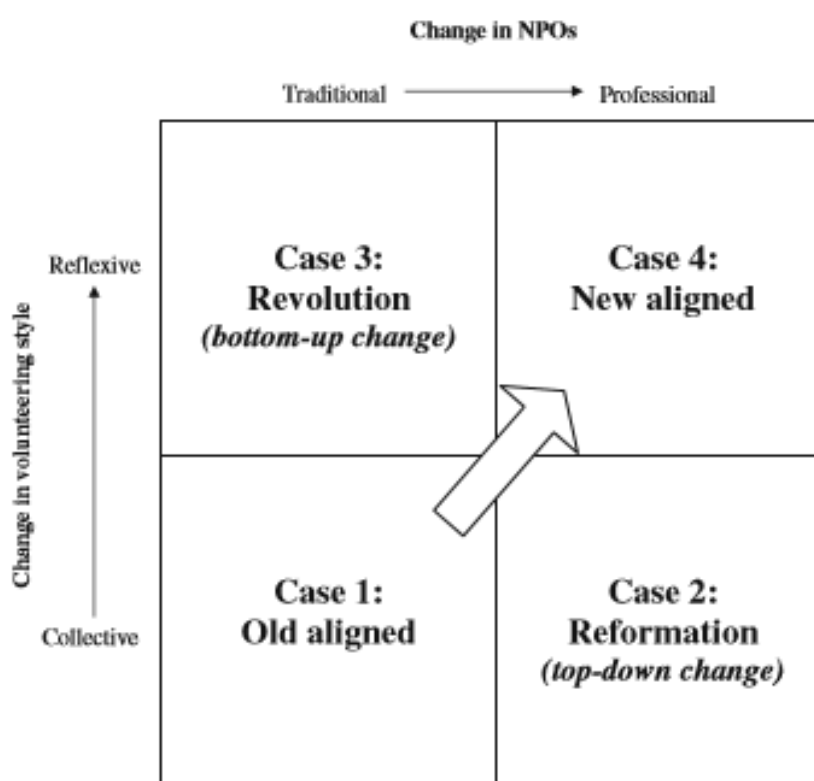
Fonte: Mingyuan e Geng (2015)

Partindo das premissas das quatro hipóteses⁵ elencadas, líderes autênticos apresentam efeitos significativos e positivos no capital psicológico e usam a psicologia pessoal positiva para incentivar o desenvolvimento e a autoconsciência de seus liderados. Por consequência, o capital psicológico positivo (confiança, esperança, otimismo, dentre outros) influencia o comportamento dos liderados em suas atividades laborais (A11Q28,29).

O Modelo de 4 casos

O modelo conceitual formulado em A1Q2 intercala a motivação dos voluntários às consequências da profissionalização e do que significa “ser voluntário” atualmente (Figura 4.9).

Figura 4.9 – Modelo de 4 casos.



Fonte: Vantilborgh *et al* (2011).

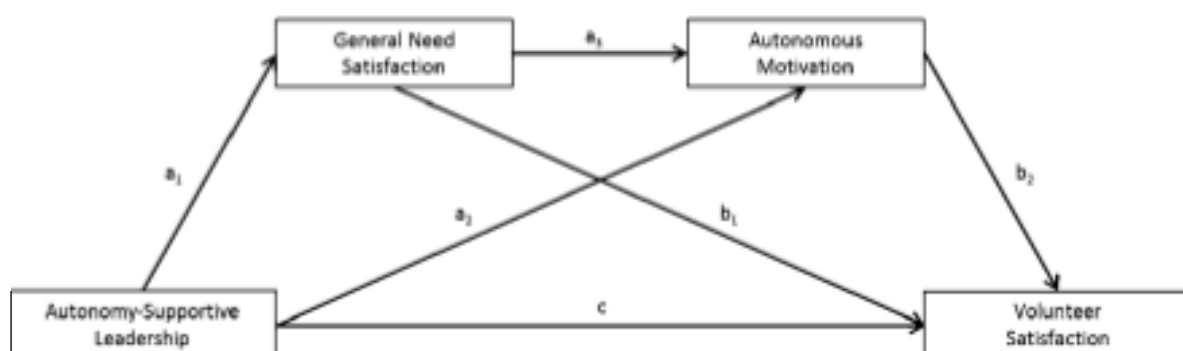
⁵ **H1:** A liderança autêntica apresenta correlações significativas com o capital psicológico; **H2:** O capital psicológico revela correlações notáveis com o compartilhamento de conhecimento; **H3:** A liderança autêntica mostra correlações notáveis com o compartilhamento de conhecimento; e **H4:** O capital psicológico tem efeitos mediadores nas relações entre liderança autêntica e compartilhamento de conhecimento.

A partir deste modelo, são expostas sugestões práticas para os gestores de voluntários, considerando tanto a mudança nas organizações sem fins lucrativos (de uma estrutura mais tradicional e informal até outra, profissionalizada) quanto à mudança no estilo de voluntariado (de uma mentalidade mais coletiva e tradicional até outra, mais individualista e com menos sentido de pertencimento). São quatro estágios, em que ambas as mudanças (voluntariado e organização), podem estar ocorrendo de maneira assimétrica. Sendo assim, a análise é de suma importância na decisão do caso ao qual o contexto se encaixa: Caso 1 – comunicação aberta sobre os problemas e promoção de estímulos relacionais e ideológicos; Caso 2 – práticas de gerenciamento da mudança, transmitindo os seus benefícios, e não desviar da missão original; Caso 3 – promoção da visão compartilhada dos objetivos; Caso 4 – avaliação do desempenho social e um gerenciamento centrado no voluntariado (A1Q1). A utilização adequada dessas práticas impacta na motivação dos voluntários.

A Liderança que apoia à autonomia

Essa manifestação específica da liderança possui vínculo direto com o voluntariado devido a realização do trabalho de maneira autodeterminada. Os autores de A7Q10,11,12 partem do pressuposto que os conceitos de liderança no contexto de um ambiente de trabalho que apoia a autonomia entre voluntários e supervisores/coordenadores impacta na motivação (Figura 4.10).

Figura 4.10 – Modelo: Liderança que apoia à autonomia



Fonte: Oostlander, Guntert e Wehner (2014).

Depreende-se, a partir da confirmação das hipóteses presentes nesta representação, que este estilo de liderança influencia positivamente a motivação dos voluntários a partir da satisfação de algumas necessidades (A7Q14):

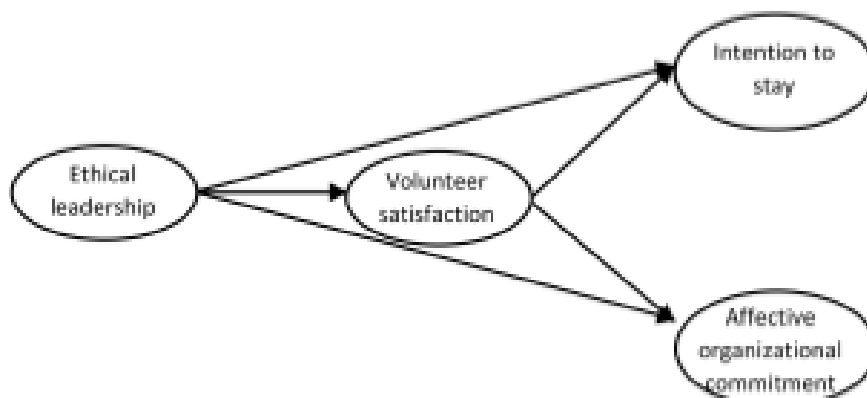
- I) Competência – Capacidade de lidar com desafios e atingir com êxito os resultados;
- II) Autonomia – Liberdade de escolha diante de uma atividade; e
- III) Relacionamento – Conexão com o outro a partir de relações com outros indivíduos.

Sendo assim, as influências do líder relacionam-se à formação de uma estrutura social que apoie a satisfação das necessidades dos voluntários, com abertura para a participação nas decisões. Além disso, são apontados, também, o reconhecimento das suas perspectivas e escolhas, criação de tarefas desafiadoras, fornecimento de *feedbacks* construtivos e esclarecer responsabilidades e contribuições. Por fim, como implicações práticas, sugere-se que a gestão de voluntários não se restrinja apenas a demandas estritamente administrativas, mas também às interações sociais e pessoais presentes entre coordenadores e voluntários.

A Liderança Ética

Trabalhar em uma organização virtuosa, em que o ambiente seja pautado na ética, honestidade, integridade, preocupação com os outros e justiça; impacta na percepção dos colaboradores em relação ao seu gestor (A17Q29). O seu papel é importante na geração de relacionamentos positivos, com influências em termos de satisfação no trabalho, intenção de permanecer e no comprometimento organizacional afetivo (Figura 4.11).

Figura 4.11 – Liderança ética e seus efeitos.



Fonte: Benevene *et al* (2018)

A mensagem principal dos autores é de que os gestores devem influenciar as motivações dos voluntários, satisfazendo-as; pois a qualidade de suas práticas e

ferramentas, nesse sentido, é um fator crítico para a sua satisfação (cumprindo suas expectativas) e lealdade (A17Q27,33).

- **Atitudes inspiradoras do líder**

A satisfação com as lideranças é fundamental para a motivação de voluntários de organizações sem fins lucrativos, e nesse sentido, o orgulho e o respeito são importantes precursores. O valor dado à organização pelos voluntários manifesta-se através do orgulho e pode ser promovido através da comunicação eficaz dos líderes, como uma atitude inspiradora; ou na construção de um ambiente de trabalho pautado pela ética e com fortes vínculos relacionais (A6Q1, A17Q3). Os voluntários que se sentem respeitados por seus líderes, possuem maiores chances de permanecerem na organização (A6Q1).

Em A13Q2, a inspiração por meio das atitudes do líder é evidenciada na formação de uma imagem pautada na ética, confiança, coragem, convicção e a preocupação com os liderados. Para muitos líderes, inclusive, motivar não é uma ação, mas sim uma qualidade. Uma das possíveis consequências de uma liderança que não inspire o orgulho e o respeito dos seus liderados é a falta de confiança nas relações de trabalho (A21Q5). No caso da liderança servil, as atitudes e comportamentos inspiram e criam vínculos, fortalecendo, assim, o comprometimento tanto afetivo, quanto normativo (A18Q4).

- **Identidade social positiva**

A existência de alguns obstáculos, tal qual o desvio das diretrizes e regras na organização, a não cooperação e a “agitação” contra líderes em dadas situações levanta o questionamento se há algum tipo específico de líder que promova maior identificação com a organização sem fim lucrativo e níveis mais elevados de satisfação dentre os voluntários. Em A6Q1,2,3,4, tanto o orgulho como o respeito mostraram-se importantes na motivação, portanto, os líderes devem basear-se em uma identidade social nestes parâmetros. Em síntese, as hipóteses formuladas possuem como base uma série de pesquisas que reforçam a importância da incorporação, pelo líder, da conduta moral e missão próprias da organização; da atenção positiva e reconhecimento; solidariedade e apoio na realização das tarefas.

Nesse mesmo sentido, um coordenador de voluntários que apoie a autonomia dos membros constrói uma identidade social positiva, passando a imagem de um líder empático e atento aos interesses de sua equipe (A7Q5). As atuações pautadas na ética são mais propensas a desenvolver níveis mais altos de satisfação, visto os reflexos na confiança e respeito em relação ao líder. Além disso, a integridade, demonstração de interesse pelo outro e justiça são outros pontos que devem ser observados, pois potencializam as influências. Sendo assim, têm-se, a partir do papel do líder, o molde da percepção dos voluntários em relação à organização (A17Q6), o que possibilita a construção de uma imagem positiva e crucial nas atitudes dos seguidores em relação às tarefas.

A ética é também citada em A18Q7, visto que é uma das características de um líder servo que propiciam a criação de um ambiente de confiança; juntamente com a humildade, a empatia e o altruísmo.

4.1.4.7 Síntese das evidências

A Tabela 4.2 fornece um compilado dos achados referentes ao primeiro objetivo desta dissertação, obtidos através da Revisão Sistemática de Literatura. Na coluna dos resultados a motivação não foi citada em virtude de já estar relacionada, de forma direta ou indireta, a cada uma das influências.

Tabela 4.2 – Influências das lideranças na motivação de voluntários.

Influências	Evidências	Definição	Resultados
(IO)	Estratégias gerenciais de planejamento	Políticas institucionais de acompanhamento para mapear o que os voluntários esperam da atividade em processos de recrutamento, seleção e desenvolvimento de pessoal.	Aumento da satisfação, lealdade, intenção de permanecer e de participar de atividades
	Capacitação, treinamento e desenvolvimento	Criação de um ambiente propício ao desenvolvimento das competências dos voluntários: envolvimento em projetos, treinamentos e a execução de tarefas consideradas relevantes.	Aumento da cooperação, satisfação, lealdade; e diminuição do conflito de papéis
	Estratégias gerenciais de comunicação	Políticas institucionais que promovam a comunicação entre líderes e liderados a partir do ajuste do contexto com as demandas existentes.	Aumento na satisfação, lealdade e intenção de permanecer.
	Suporte organizacional no trabalho	Apoio dado pela organização às contribuições dos voluntários de acordo com o contexto vivenciado.	Comprometimento organizacional (auto expressão e percepção de influência).

	Estratégias gerenciais de organização	Conjunto de práticas gerenciais que fornecem a estrutura para que as atividades ocorram, tal qual a disponibilidade de horários dos trabalhadores.	Intenção de permanecer e comprometimento.
(IG/ID)	Alocação estratégica de atividades	Exame das motivações e expectativas para o voluntariado, de forma a atribuir adequadamente as missões propostas aos voluntários segundo grupos específicos.	Necessidades atendidas e menor tendência de desenvolvimento de transtornos.
	Compartilhamento de ideias	Envolver a todos, na medida do possível, nas tomadas de decisão. Cria-se, assim, uma atmosfera de justiça e relações igualitárias de trabalho entre os envolvidos.	Equilíbrio dos interesses organizacionais com os individuais, a partir de uma visão de equipe.
	Significância do trabalho	Demonstrar e instilar a importância do trabalho, bem como a sua contribuição não apenas para a organização, mas para o bem estar da sociedade como um todo.	Encorajamento da participação e promoção da apropriação do trabalho.
	Relacionamentos fortes	Formação de laços e círculos sociais em um ambiente amistoso por meio de diálogos construtivos, aconselhamento, simpatia, reconhecimento, apoio, dentre outros.	Aumento na satisfação e intenção de permanecer; além de fornecer a base para as estratégias de planejamento.
	Orientação e suporte nas atividades	Apoio dado aos voluntários durante a atividade para que os mesmos superem suas dificuldades rotineiras. Isto, considerando as potencialidades de cada um.	Aumento da produtividade.
(II)	Tipologias de liderança	O estilo do líder ou o modelo de gestão por ele utilizado podem agir como um potencial motivador.	A depender do estilo/modelo de gestão utilizado, os resultados são diferentes.
	Atitudes Inspiradoras	A motivação não é uma ação, mas sim uma qualidade inspirada em líderes cuja imagem pautou-se na ética, confiança, coragem, convicção e preocupação com os outros.	O orgulho e o respeito aumentam o nível de satisfação e a identificação com a organização.
	Identidade social positiva	Criação de uma identidade que instile o orgulho e o respeito dos voluntários: conduta moral próprias da organização; atenção positiva; apoio nas tarefas; reconhecimento; e solidariedade.	O orgulho e o respeito aumentam o nível de satisfação e a identificação com a organização.

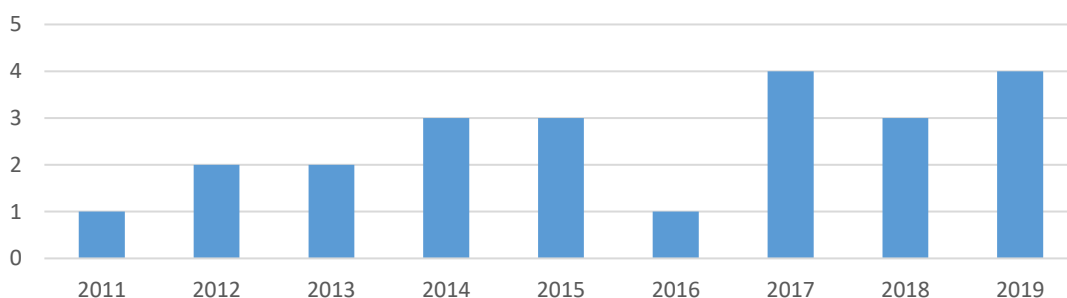
Fonte: Elaboração própria (2020).

A Tabela 4.2, além de responder ao primeiro objetivo específico desta dissertação, forneceu conhecimento necessário para a análise dos demais objetivos; cujos dados são oriundos dos estudos de casos múltiplos.

4.1.5 Síntese dos dados

A síntese dos dados possui o objetivo de conhecer características gerais dos artigos selecionados para a RSL; e assim destacar alguns aspectos a respeito das contribuições para a temática. Primeiramente, ressalta-se que o quantitativo de artigos selecionados no horizonte temporal definido é bem distribuído ao longo dos anos, embora com números ainda pouco expressivos (Gráfico 4.5). Contudo, os estudos assumem mais relevância a partir de 2017, ganhando mais espaço na área acadêmica.

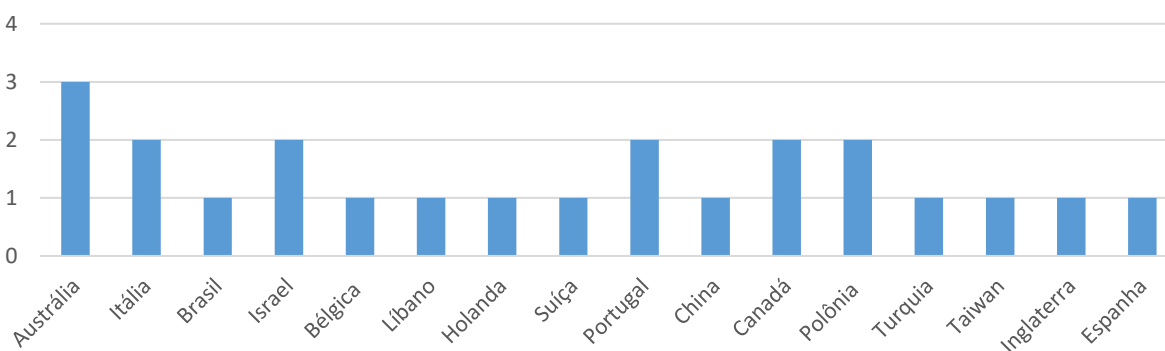
Gráfico 4.5 - Distribuição dos artigos selecionados por ano.



Fonte: Elaboração própria (2020).

Essa distribuição igualitária também ocorre ao analisar os países os quais vinculam-se os autores dos estudos. O domínio de pesquisa ainda se encontra bastante difuso e os estudos bastante variados, com representantes australianos, portugueses, brasileiros, chineses, espanhóis, belgas, italianos, israelenses, libaneses, holandeses, canadenses, poloneses, turcos, ingleses, suíços e taiwaneses. O Gráfico 4.6 ilustra esses dados, considerando a nacionalidade dos autores principais dos 23 artigos selecionados.

Gráfico 4.6 – Domínio de pesquisa (Nacionalidade)



Fonte: Elaboração própria (2020).

Ainda considerando os autores principais dos artigos, foram realizadas buscas para identificar o gênero (feminino – F; e masculino – M) e a área de interesse dos pesquisadores, conforme ilustrado nos Gráficos 4.7 e 4.8. Ressalta-se que: 1) Devido à insuficiência de informações não foram contabilizados nesses resultados os dados dos artigos A11, A18, A20 e A23, para o gênero, e A11 e A23, para a área de interesse; e 2) As áreas de interesse não se referem à formação dos autores, mas sim sua linha de pesquisa que relaciona-se à temática desta RSL; não excluindo o fato de que possam existir outras.

Gráfico 4.7 – Autores principais (Gênero)

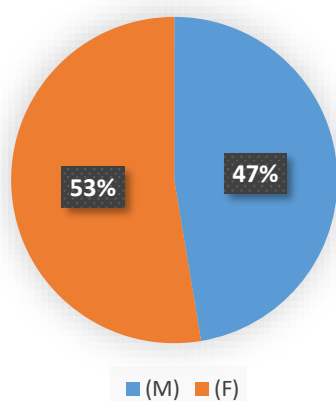
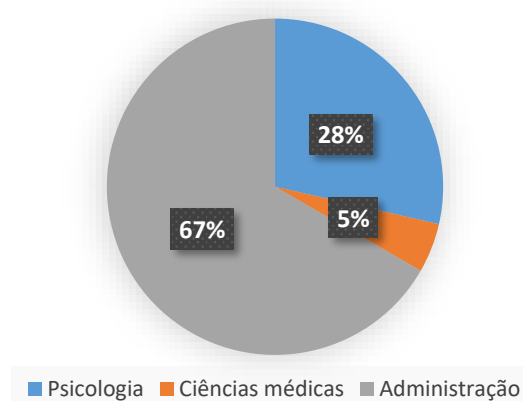


Gráfico 4.8 – Autores principais (Área de interesse)



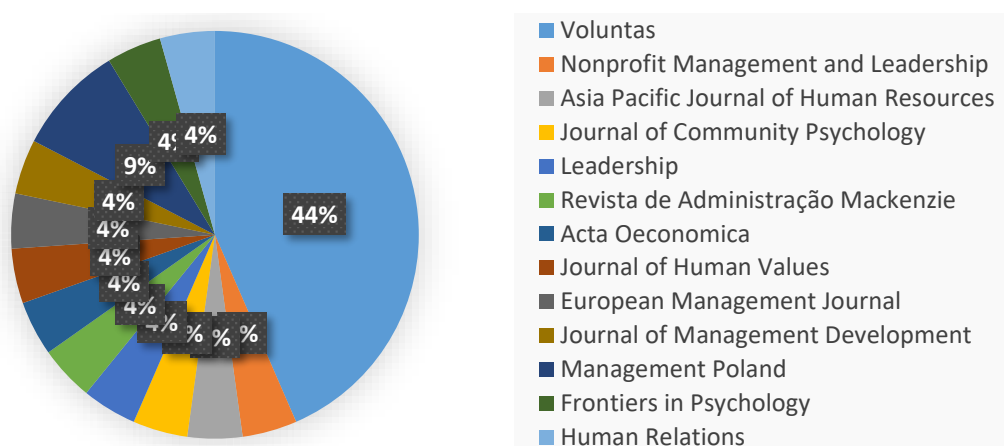
Fonte: Elaboração própria (2020).

Não há grande disparidade no gênero dos primeiros autores dos artigos, diferentemente do que ocorre quanto às suas áreas de interesse: 67% com linhas de pesquisa voltadas para a Administração (Liderança, Motivação, Comunicação organizacional, Comportamento organizacional, dentre outros); e 28% para a Psicologia, cuja abordagem volta-se para o ambiente das organizações por meio da psicologia social, organizacional e do trabalho; o que torna os universos temáticos, embora diferentes, muito próximos. Por fim, têm-se as Ciências Médicas com um foco voltado para a gestão da saúde (05%).

Quanto as características referentes à publicação, foi realizado um apanhado dos periódicos os quais vinculam-se os trabalhos, conforme observa-se no Gráfico 4.9. Há concentração de 44% dos artigos no *International Journal of Voluntary and Non-profit organizations* (Voluntas), associado à *International Society for Third Sector Research*. Com um conteúdo interdisciplinar, trata-se de uma revista de relevância

internacional nos temas-chave desta RSL. Têm-se, assim, uma possível justificativa para a diversidade de nacionalidade dos autores dos 23 artigos selecionados: o equivalente a 16 países (Gráfico 4.6).

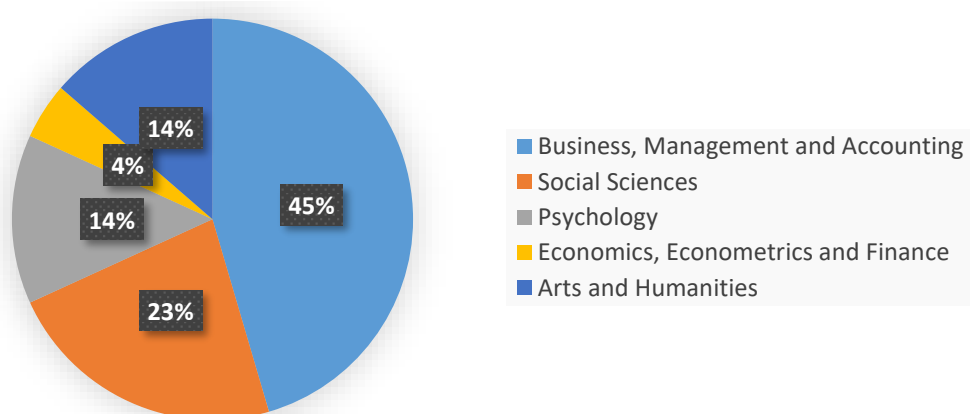
Gráfico 4.9 – Publicação dos artigos selecionados.



Fonte: Elaboração própria (2020).

Ainda analisando os 13 periódicos os quais vinculam-se os artigos, levantamento realizado no *Scimago Journal & Country Rank – SJR* (<https://www.scimagojr.com>) demonstra que, de maneira geral, as publicações situam-se na área das Ciências Sociais Aplicadas, com pelo menos um dos enfoques relacionados à Gestão (Gráfico 4.10): *Business, Management and Accounting* (10 periódicos); *Social Sciences* (05 periódicos); *Psychology* (03 periódicos); *Arts and Humanities* (03 periódicos); e *Economics, Econometrics and Finance* (01 periódico).

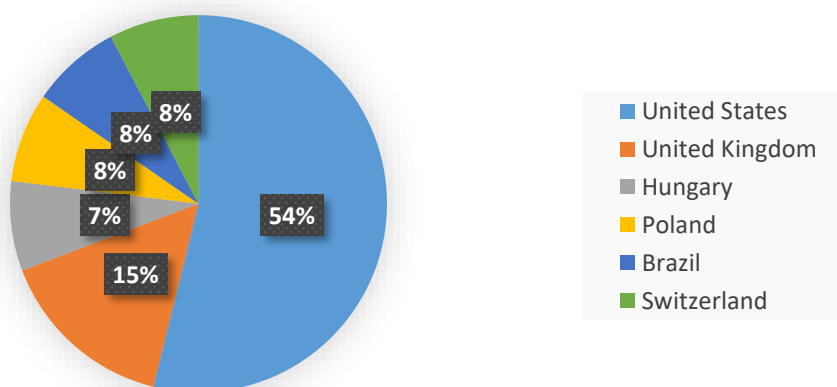
Gráfico 4.10 – Distribuição percentual: Área das publicações.



Fonte: Elaboração própria (2020).

Além disso, a distribuição percentual por país de origem (Gráfico 4.11) destaca a contribuição dos Estados Unidos na divulgação do conhecimento que norteia a temática: *United States* (07 periódicos); *United Kingdom* (02 periódicos); *Hungary* (01 periódico); *Poland* (01 periódico); *Brazil* (01 periódico) e *Switzerland* (01 periódico).

Gráfico 4.11 – Distribuição percentual: país de origem das publicações.



Fonte: Elaboração própria (2020).

Quanto ao conteúdo dos artigos, foram sumarizadas algumas particularidades, do ponto de vista metodológico. Em síntese, têm-se a prevalência de abordagens do tipo quantitativa (78%), com a formulação de hipóteses e modelos (Gráfico 4.12), e de amostras cujo foco são os voluntários (Gráfico 4.13).

Gráfico 4.12 – Abordagens de pesquisa

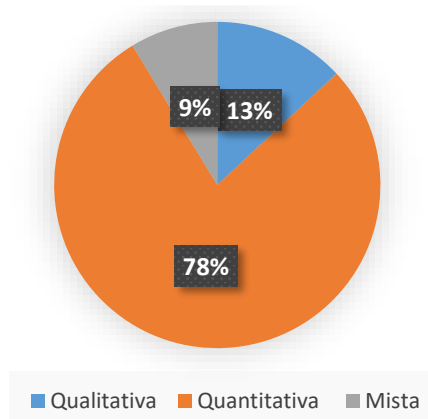
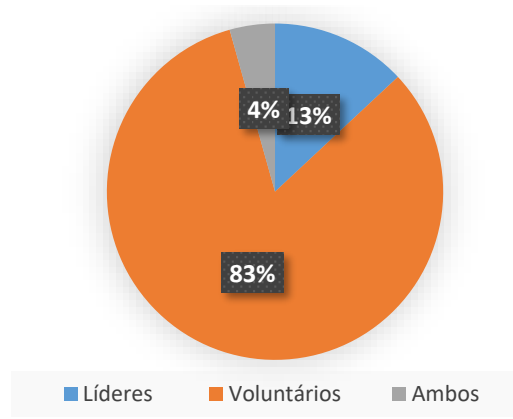


Gráfico 4.13 – Foco da amostra da pesquisa



Fonte: Elaboração própria (2020).

Por fim, a Tabela 4.3 esquematiza o principal objetivo e o setor em análise de cada um dos 23 artigos utilizados nesta RSL.

Tabela 4.3 – Síntese do enfoque dos artigos.

Ordem	Objetivos	Setor
A1	Expor um modelo e argumentar sua base conceitual referente às mudanças no contexto das organizações sem fins lucrativos e o comportamento voluntário.	Organizações sem fins lucrativos
A2	Analisar o efeito da experiência de eventos traumáticos no trabalho voluntário e a sua influência na motivação.	Organização nacional de primeiros socorros: <i>Magen David Adom</i>
A3	Examinar como alguns fatores positivos específicos influenciam as experiências dos voluntários e como as motivações para o voluntariado interagem com elas.	Associações voluntárias
A4	Analisar a influência de fatores individuais e organizacionais (dentre eles, estilos de liderança) na participação dos voluntários.	Organização voluntária: <i>Australian Men's Shed Association</i>
A5	Determinar se o comprometimento organizacional e o engajamento no trabalho são construtos distintos entre os voluntários.	Organizações sem fins lucrativos
A6	Avaliar e examinar o impacto dos incentivos monetários e não monetários, liderança e cultura organizacional sobre os níveis motivacionais dos voluntários.	Organizações sem fins lucrativos de cunho religioso
A7	Examinar “se/como” os líderes podem ser fonte de orgulho e respeito pelos voluntários, influenciando a satisfação/identificação com a organização.	Organizações sem fins lucrativos
A8	Examinar a influência da liderança que apoia a autonomia como uma prática particular de desenvolvimento da satisfação do voluntário.	Organização de voluntariado
A9	Descrever atributos teóricos destinados à explicação das expectativas que conduzem indivíduos ao trabalho voluntário.	Organização sem fins lucrativos de cunho religioso
A10	Compreender a intenção de permanecer de voluntários em uma organização sem fins lucrativos através de fatores de gestão, motivação e satisfação.	Organização sem fins lucrativos: Hospitais portugueses.
A11	Discutir a atuação de líderes, sob a luz da liderança autêntica, no desenvolvimento dos voluntários de organizações sem fins lucrativos	Organizações sem fins lucrativos <i>Association for NGO Cooperation</i>
A12	Entender quais fatores influenciam voluntários ocasionais na decisão de	Organizações sem fins lucrativos: <i>Food Bank Against Hunger</i>

	repetir sua experiência através de um estudo de suas motivações.	
A13	Ampliar o conhecimento sobre as perspectivas de liderança de uma forma que reconheça as singularidades do terceiro setor.	Organizações do Terceiro Setor
A14	Examinar o impacto do fator contextual do suporte organizacional no comprometimento organizacional de voluntários.	Organizações sem fins lucrativos da área da saúde
A15	Identificar e analisar os motivos que levam os estudantes de administração a se engajar em atividades de voluntariado.	Cursos de Economia e Administração: <i>University of Zielona Góra</i>
A16	Examinar a gestão de recursos humanos em organizações do terceiro setor: diagnosticar os processos envolvidos e averiguar suas experiências de trabalho nas organizações.	Organizações não governamentais
A17	Investigar o efeito da liderança ética na satisfação dos voluntários, no comprometimento organizacional afetivo e na intenção de permanecer.	Organizações sem fins lucrativos
A18	Examinar o papel do líder servo nas relações que envolvem a cultura organizacional, satisfação no trabalho e o comprometimento dos voluntários.	Organizações voluntárias que trabalham nos campos da dependência, educação, assistência aos idosos e meio ambiente
A19	Analisar como a presença e a ausência de pessoas organizacionais e relacionais significativas moldam as experiências de comprometimento dos voluntários.	Organização sem fins lucrativos: Reassentamento de refugiados
A20	Explorar a percepção dos líderes em dois contextos: a função motivacional dos voluntários e as relações leigos-profissionais em nível executivo.	Organizações comunitárias judaicas
A21	Investigar os motivos dos voluntários que interromperam seu envolvimento no trabalho e identificar estratégias que melhorem sua retenção na organização.	Organização internacional de voluntários
A22	Examinar a influência da LMX na satisfação do trabalho dos voluntários e sua intenção de permanecer, e investigar aspectos da comunicação.	Organizações de base comunitária
A23	Identificar experiências e facilitadores organizacionais que afetam os sentimentos e a satisfação com o trabalho voluntário.	Organizações sem fins lucrativos da área da saúde: Hospitais comunitários

Fonte: Elaboração própria (2020).

Desses, 08 artigos concentram o foco em uma teoria/abordagem específica da liderança, o equivalente a aproximadamente 35% dos estudos analisados.

5. RESULTADOS – ESTUDO DE CASO Nº 1: AIESEC

Neste capítulo serão apresentados os resultados e discussões acerca dos achados referentes ao Estudo de caso nº 01, realizado na ONG AIESEC. Foram realizadas 13 entrevistas com voluntários da AIESEC, entre os meses de dezembro de 2019 e janeiro de 2020; com a obtenção de 08:07:09 horas de áudios gravados e documentados.

- **AIESEC – Liderança através do intercâmbio**

A *Association Internationale des Etudiants en Sciences Economiques et Commerciales*, atualmente designada pela sigla AIESEC, intitula-se como um movimento feito por jovens, em que o intercâmbio é utilizado como ferramenta para o desenvolvimento de lideranças (AIESEC, 2019). Fundada em 1948 em Liège - Bélgica, é considerada a maior organização estudantil do mundo e está presente em mais de 125 países (TISSENBAUM, 2015). No Brasil, cada um dos seus ‘escritórios’ é ligado a uma universidade, pois os estudantes são o seu público-alvo. Suas experiências possuem como base quatro pilares: empoderamento, orientação para os problemas, cidadão do mundo e autoconhecimento (AIESEC, 2019).

Em Pernambuco, sua sede localiza-se na Universidade Federal de Pernambuco, no Centro de Filosofia e Ciências Humanas (CFCH), no bairro da Cidade Universitária. Todos os seus membros são voluntários e podem trabalhar nas mais diversas áreas e funções: iGV: *Incomming Global Volunteer*; oGV: *Outgoing Global Volunteer*; iGE: *Incomming Global Entrepreneur*; oGE: *Outgoing Global Entrepreneur*; iGT: *Incomming Global Talent*; oGT: *Outgoing Global Talent*; *Finances*; *People management*, dentre outros. Para esses colaboradores, a organização oferece o exercício da responsabilidade social, conexão a uma rede global e o desenvolvimento de competências (AIESEC, 2019).

- **Informações preliminares**

A amostra obtida é de maioria feminina (61,54%), do que masculina (38,46%), cuja média de idade dos entrevistados é de 22,4 anos, com desvio padrão de 2,2 anos. Mais da metade dos entrevistados (69%) não participa ou participou de outras iniciativas sociais (ONGs, negócios sociais, projetos sociais), possuindo como única experiência a atuação na AIESEC.

O entrevistado mais antigo possui 01 ano e 8 meses de atuação na AIESEC, enquanto o mais recente está vinculado a ONG há 06 meses. Todos os entrevistados foram indicados pela liderança ou por outros voluntários como referência. Quanto ao aspecto escolaridade, 15,38% estão com pós-graduação em andamento; 38,46% possuem ensino superior incompleto; e 46,16% possuem ensino superior completo.

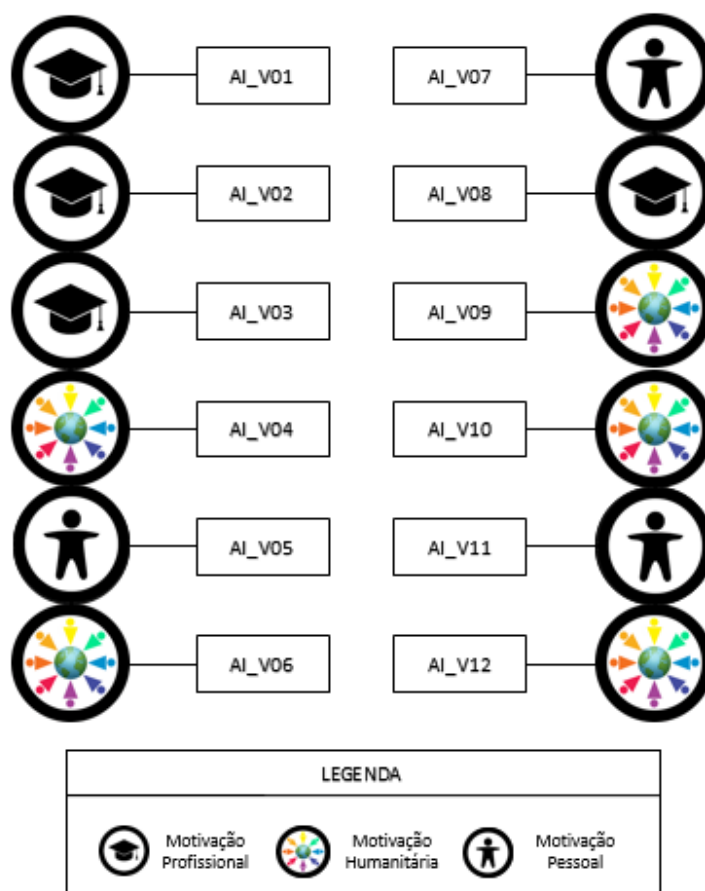
Como líder, foi identificada a atual diretora de gestão de pessoas, que está na organização há 1 ano e 6 meses e foi promovida à presidência da ONG após passar por, dentre outras fases, o posicionamento e a votação dos voluntários. Sua influência também pode ser observada no fato de que, dentre as entrevistas, foi a líder mais citada, inclusive com algumas exemplificações de atitudes suas.

5.1 Motivações para o voluntariado: influências das lideranças

A análise dos motivos deve considerar a complexidade dos atores sociais e do contexto como parte de um todo cultural que envolve aspectos inerentes ao particular dos indivíduos, mas também ao ambiente vivenciado e os relacionamentos (WILSON, 2000). Na AIESEC-Recife, esse conjunto de aspectos está na mão das lideranças, que devem, primordialmente, identificar o que “move” o voluntário, ao “quê” ele é leal, em essência (V04: 260-261). Esse sentido de missão, que geralmente encontra-se alinhado com os atributos e as atividades da organização, pode ser observado nas motivações dos 12 voluntários entrevistados, com a prevalência da necessidade de 3ª Ordem – Crescimento (Figura 5.1).

O voluntariado da AIESEC-Recife não se baseia no assistencialismo (V01: 221-229) e fornece amplas possibilidades de progressão de carreira e aprimoramentos no currículo, realidade que explica a relevância do desenvolvimento profissional dentre os entrevistados: a busca por conhecimento e experiência é considerada por V01, V02, V03 e V04 como motivação principal na sua trajetória como voluntário. Além disso, embora não seja a motivação principal para V04, V05, V06, V09, V10 e V12, os ganhos profissionais e pessoais sempre são valorizados e destacados como um benefício a mais na organização que não seja apenas ajudar aos outros, mas também ajudar a si mesmo: “Eu achava que se eu entrasse na AIESEC eu ia ajudar pessoas a conseguirem se conhecer melhor [...] Foi por isso, nessa vontade de ajudar e também pra me ajudar a melhorar nesses aspectos.” (V12: 53-54).

Figura 5.1 – Motivações dos voluntários (AIESEC).



Fonte: Elaboração própria (2020)

Mesmo que a motivação profissional apareça em menor número que a motivação humanitária como principal, ela é identificada como mais relevante, pois aparece de maneira complementar na fala de mais voluntários. Como exemplo disso, têm-se V05 e V11, que são voluntárias movidas por contingências na trajetória de suas vidas, mas que as situações ocorridas se relacionam ao âmbito profissional. Com o ensino superior completo e sem oportunidades para o mercado de trabalho, o voluntariado da AIESEC-Recife tornou-se uma saída para ganhar sentido (V05: 24), num momento em que se estava perdido (V11: 20) e no “limbo” (V11: 16), e ainda assim aumentar o networking, desenvolver habilidades e aplicar os conhecimentos obtidos durante a graduação (V05: 05-09). Apenas V07 possuiu uma contingência de vida de natureza tipicamente emocional.

Para V07, a motivação tanto para entrar como para permanecer na AIESEC-Recife adquire um significado mais profundo, visto que confere sentido a sua existência e lhe ajudou a seguir em frente. Em uma fase de instabilidade, definida

como um “momento que eu tava muito triste, perdido” (02-03; 156-157) em que “muitas coisas tristes aconteceram” (177-178), a sua entrada na AIESEC-Recife apresentou uma influência da liderança que foi crucial para sua vida adquirir um novo rumo, com uma nova visão de si mesmo, como um agente de transformação (177-178): “Ela me falou pra fazer mais por Recife, sabe? O que eu estou fazendo pra mudar a minha cidade e o quanto tudo que acontece hoje em dia é minha responsabilidade, sabe? Então, isso me tocou muito” (27-30). Passados os seus primeiros meses na ONG, V07 sente-se pronto para progredir e ser também, um líder.

Desenvolver-se profissionalmente é um significado individual dos voluntários que se confunde com a missão da própria ONG, que se vincula fortemente a ambientes acadêmicos como principais parceiros, possui como público-alvo os estudantes e seu objetivo é desenvolver novos líderes:

A gente acredita que o jovem, ele é o futuro, e que essa geração de jovens líderes seria primordial e essencial pra que a gente consiga ter figuras públicas ou líderes que realmente se comprometam, que tenham, assim, esse foco nas questões do mundo, sabe? Dessa globalização. [...] A gente realmente acredita que o jovem ele consegue se liderar e consegue liderar pessoas depois de uma experiência dentro da organização ou por algum produto que ele possa vir a consumir. (V01: 111-118).

Para os voluntários que possuem como foco o desenvolvimento profissional, o líder possui influência em sua motivação à medida que serve de inspiração quanto a progressão de carreira: “Falar sobre plano de carreira e de como a AIESEC vai te proporcionar tantas coisas de interno, dentro da organização, mas também fora, tipo... Foi algo que me deixou muito inspirado” (V01: 17-21); “Ela é uma pessoa incrível que falou que assim, é de fato possível você crescer na organização e chegar a trabalhar em níveis internacionais, mas que também você precisa batalhar muito pra conseguir” (V02: 30-46). Além disso, sua influência é fundamental na motivação dos voluntários em tornarem-se líderes para proporcionar experiências melhores que as suas (V11: 23-27; V01: 264-268) e dar capacitações para aprimorar os conhecimentos de seus liderados (V01: 215).

Aliado ao desenvolvimento profissional, o impacto social não deixa de ser importante, sendo um bônus que só aumenta o envolvimento com a organização (V02: 05-11). O desenvolvimento local para a cidade do Recife motiva os voluntários de maneira principal (V04, V06, V09, V10, V12) ou complementar (V02, V05, V07, V08), às suas motivações, deixando nítido que a paixão pela causa de transformar a vida de

jovens recifenses através de intercâmbios é algo bastante presente em suas vivências (Quadro 5.1).

Quadro 5.1 – O desenvolvimento local como motivador (AIESEC)

Referência	Trecho
V02 (02-05)	Pra mim, ser voluntário da AIESEC é saber que eu faço a diferença de alguma forma. Saber que eu posso impactar a vida das outras pessoas e saber que eu posso impactar a <u>minha cidade</u> também, né? Ser agente de transformação de alguma maneira
V04 (16-26)	E aí quando eu achei a AIESEC foi tipo, meus olhos brilharam, assim, porque é um ambiente multicultural, um ambiente em que eu estaria aqui, na <u>minha cidade</u> , e onde eu estaria ajudando as pessoas <u>daqui</u> a serem impactadas de alguma forma e também ajudar outras pessoas a saírem de <u>Recife</u> e ganharem o mundo, assim. E aí, foi quando eu entrei na AIESEC
V05 (221-224)	As pessoas que estamos enviando daqui de <u>Recife</u> para um país, né, eles vão trabalhar também ou em uma <i>startup</i> ou em uma empresa ou em uma ONG. Então, esse contato, ele é realmente necessário. E os nossos trabalhos, eles são pautados exatamente no impacto que a gente causa nessas ONGs e empresas e startups.
V06 (02-11)	Todos os escritórios da AIESEC são muito voltados para essas <u>idades</u> , voltados a fazer jovens se apaixonarem pela <u>sua cidade</u> , voltados a fazerem jovens impactarem a <u>sua cidade</u> . Então, eu acho isso muito massa, porque eu sou assim, louca por Recife e eu me sinto muito eu mesma, dentro da AIESEC. E sabe, me identifico muito com o fato da AIESEC ser tão apaixonada por <u>Recife</u> , né? Preocupada em causar impacto em <u>Recife</u> .
V07 (200- 208)	Quando a gente vê o que ele tá desenvolvendo na prática, a gente vê aquelas crianças sendo desenvolvidas através de intervenção de outras pessoas, de outros países, ou pessoas que vem pra trabalhar em uma <i>startup</i> e entregam um projeto muito massa praquela <i>startup</i> , e entrega esse desenvolvimento <u>aqui em Recife</u> ... A gente realmente vê o impacto e isso motiva muito a gente.
V08 (71-81)	Cada pessoa que pagou um intercâmbio pra ir pra outro país fazer um trabalho lá, é uma pessoa que vai tá se desenvolvendo profissionalmente ou que vai tá causando um impacto positivo em alguma outra cidade e de forma geral vai trazer consigo conhecimento pra impactar positivamente a <u>nossa cidade</u> também. E a gente sempre tenta mostrar isso pra a membresia pra garantir que eles fiquem sempre motivados.
V09 (247-251)	Sem o líder, a gente não teria organização, ele é essencial pra que a gente consiga causar o impacto que a gente causa na <u>cidade</u> , pra que a gente consiga desenvolver as pessoas da forma como a gente desenvolve.
V10 (397-401)	A organização é formada por pessoas, sabe? E então, eu acho que a importância não é somente quanto à organização para que ela continue existindo, mas para que ela continue impactando os líderes e as pessoas que elas impactam hoje, sabe? Então, como seria hoje <u>Recife</u> sem a AIESEC Recife? Como seria hoje o Brasil sem a AIESEC Brasil? Sabe?
V12 (184)	A AIESEC Recife tem uma cultura muito apaixonada <u>por Recife</u> , né?

O significado humanitário dado ao trabalho confere ao papel do líder uma nova roupagem no que diz respeito a sua influência na motivação dos voluntários. Para esses casos, transmitir a paixão pela causa, pelo social, pela transformação, é o que faz a maior diferença (V12: 194:199). No caso da AIESEC-Recife, todos os líderes precisam estar alinhados com a cultura organizacional de amar e defender a cidade do Recife e valorizar o impacto a ela proporcionado. Analisar a atuação do líder de forma que possibilite o desenvolvimento local, em prol de uma cidade com visão de mundo, é um dos pontos que serão abordados a seguir, com a análise da atuação do líder segundo níveis.

5.2 A atuação das lideranças: análise segundo níveis

A paixão por Recife e o sentido de missão em relação ao desenvolvimento local (Quadro 5.1) mostrou-se um motivador importante para os voluntários, e bem presente na cultura organizacional da AIESEC. Para o líder, esse aspecto é ainda mais forte, visto que se transforma, também, numa responsabilidade em conseguir formular uma estratégia de gestão que esteja de acordo com a identidade dos indivíduos enquanto recifenses, bem como com as características locais (L01: 454-470):

A gente representa Recife no Brasil inteiro, de qual a nossa cultura e a identidade que a gente cria como time. A gente se orgulha muito de ser recifense, a gente tem essa característica muito forte. [...] Nossa mensagem tem que tá muito conectada com isso e a gente vai tá trabalhando com isso pra os membros (L1: 460-466).

É inegociável e inadmissível que um líder da AIESEC não possua paixão por Recife e alinhe isso ao seu trabalho (V06: 691-695). Um dos fatores organizacionais que dá origem a esta representatividade relaciona-se com a própria sistemática de seleção dos líderes na organização, em que são dados votos de confiança na eleição, por todo o escritório: “O escritório vai votar se confia naqueles candidatos pra estarem se candidatando. Não é votar ‘sim’ ou ‘não’ ou ‘quero que aquela pessoa seja ‘eleita’’. São pessoas que a gente confia. [...] E aí eles vão dizer ‘sim, quero eleger essa pessoa pra ser presidente’ ou ‘não, não quero’, sabe?” (L01: 345-350). Por esta razão, os valores da AIESEC confundem-se bastante com os dos líderes, o que foi observado na fala de todos os voluntários entrevistados. L01 (270-282) declara que até mesmo pessoas de seu convívio pessoal, a exemplo de sua mãe e irmã, identificaram atitudes suas em consonância com os valores da AIESEC, após sua entrada na organização.

Além de ser visto como um indivíduo que detém responsabilidades profissionais para com outros indivíduos, representar e ser exemplo é essencial para fortalecer a cultura da organização e influencia diretamente na identidade de time que será construída. O líder é visto como um modelo, e o que você fala e faz é seguido pelos seus liderados, que se sentem representados e conectados com o trabalho (L01: 181-193; 454-470). O quadro 5.2 expõe trechos em que isto é abordado pelos voluntários de maneira direta.

Quadro 5.2 – Representatividade: O líder como exemplo.

Referência	Trecho
V01 (122-129)	Então, né, o liderado ele é o reflexo do líder. Então, basicamente atitudes que você tem diante dos seus membros ou diante do seu time, eles vão ser refletidos [...] porquê é como se ali ele fosse espelho do seu líder.
V02 (150-152)	O líder, ele é um exemplo, né? Os liderados, ele é seu espelho. Então, a maneira como você trabalha e os seus liderados vão se unir a aquilo e vão trabalhar da mesma forma.
V04 (330-339)	É muito do que eu falei do espelho. Tipo, o líder ele é o espelho, e o membro, o voluntariado, ele vai tá ali recebendo as referências daquele espelho.
V05 (192-199)	O time é reflexo do líder que eles tem. Então, sim, o jeito e a forma como um líder coordena o time vai influenciar muito como o time vai trabalhar [...] e isso vai influenciar diretamente na forma como os liderados vão se portar. [...] Gosto muito de pensar que uma das maiores coisas que faz um líder é a liderança pelo exemplo.
V09 (50-58)	Mostrando que ele é alguém responsável, alguém compromissado, alguém apaixonado pelo trabalho que faz. Ou seja, sendo um exemplo, né, um modelo de alguém que... [...] Pra que esse membro consiga ver alguém em quem se espelhar.
V11 (212-216)	O voluntário ele é um espelho da experiência que ele tá recebendo. Se ele tem uma experiência ruim, inclusive com o líder, provavelmente ele vai ser a pessoa que mais fala mal da AIESEC.

Fonte: Elaboração própria (2020).

Quando abordada de maneira indireta, a representatividade é exposta através de uma inspiração: 'Eu me inspiro em você, pois você me representa, como pessoa'. Para L01 (197-205), esta relação é uma via de mão dupla, o que acaba por afetar as relações um-para-um – diádicas –, pois as histórias de vida dão oportunidade de conectar-se uns com os outros⁶. Nesse sentido, destaca-se o depoimento de V06 (74-84), ao apontar que a inspiração vem de atitudes simples, mas diárias, que emanam altruísmo e preocupação com os liderados. A busca por sintetizar no todo o time que

⁶ As experiências vivenciadas também podem caracterizar um importante substituto da liderança, o que será abordado no tópico a seguir.

ela deseja representar é um desafio e extrapola suas atividades meramente profissionais: “E aí, quem eu sou e em quem me encaixo nesse movimento, das coisas que a gente faz no dia a dia, de como isso se conecta com a nossa cidade e de quanto eu vejo sentido pra isso, sabe? [...] Eu acho que é muito um papel de ser porta voz” (L01: 435-451).

Assim, a representatividade e a inspiração são aspectos que norteiam a atuação do líder no âmbito da coletividade. É essencial para a criação de uma identidade de time, fortalecendo questões que sejam inegociáveis no trabalho, e assim obter um alinhamento organizacional entre todos, com expectativas claras de comportamento (L01: 240-259). Nesse ponto, o nível intraindividual, com as características pessoais do líder, possui influência direta. Para V04 (305-312), a identidade do time vai depender, principalmente, da personalidade do líder. Como exemplo: se mais competitivo, o time levará o espírito de disputa como fundamental em sua base; se mais analítico, o time levará a análise de dados. Mas tudo parte do princípio de que o líder está ali para representar, ser inspiração. Para tanto, existe até mesmo um processo:

Na construção de time a gente tenta as perguntas... As perguntas muito íntimas das pessoas. Pra quê? Criar empatia e pra que todo mundo conheça realmente quem é aquela pessoa, sabe? Pra criar uma intimidade, e nisso criar uma conexão. E isso é baseado em várias pesquisas científicas que dizem que determinadas perguntas podem até parecer simples, mas que quando compartilhadas criam empatia, sabe? Exemplo... Qual é a sua lembrança mais valiosa? Qual é a sua lembrança mais triste... Sabe? A gente faz isso na construção de time pra criar essa empatia, sabe, e mesmo que sejam pessoas muito diferentes, as pessoas começam a ter visões de que tem coisas que elas tem em comum, entende? Criar uma identidade, principalmente com o líder (V07: 261-268).

A representatividade e a inspiração podem, também, possuir influência direta nos relacionamentos um-para-um, com o empoderamento do liderado por meio do exemplo. Esta conexão, mais profunda e rara entre líder e liderado, faz com que ser representativo e inspirador signifique que ambos se reconheçam na mesma causa. L01 (122-136) aponta um desses momentos como um dos mais marcantes de sua história e que, inclusive, faz parte da sua essência como líder:

Foi quando eu tive que fazer um discurso, quando eu ainda tava me candidatando a... Digamos que, a diretoria. Lá em 2018, ainda. E aí, eu falei muito sobre uma história, sobre coisas que já haviam me marcado na vida, de como construíram a pessoa que eu estava me tornando e que eu estava representando ali, como líder. E bem, eu sou uma mulher, eu sou negra, e

toda essa questão de como representatividade é muito importante pra minorias e essas questões mais sociais, assim. E uma pessoa, ela se identificou muito comigo e me escreveu uma cartinha, assim, dizendo como aquele momento tinha sido bonito e importante pra ela e tudo mais. Eu acho que essa foi a questão que me marcou muito e... Porque eu encaixo isso enquanto líder? Porque em alguns momentos você... A história da sua vida mostra muito quem você é.

L01 (02-10) acrescenta que, embora o líder já possua a responsabilidade de enxergar as pessoas em suas funções, de como o trabalho vai ser feito; o foco nas pessoas e na identificação do que faz com que elas estejam ali não deve ser deixado de lado. O olhar para os relacionamentos, nesse sentido, fornece subsídios para que o líder entenda melhor os seus liderados e obtenha resultados positivos em relação a sua motivação/satisfação com o trabalho. Além desse, outro resultado de liderança obtido a partir deste equilíbrio é o alinhamento organizacional (V01: 57-59; V03: 23:29; V04: 30-40). Para V08, ainda existe um estereótipo negativo em líderes que também possuam enfoque nas pessoas, mas “você não pode desatrear a parte de resultado, assim como você não pode desatrear pessoas de resultado, porque são as pessoas que o originam.” (V08: 38-41)

Contudo, é necessário discernimento para não confundir relação profissional com amizade e criar conflitos no ambiente de trabalho (V06: 364-375). Nesse sentido, ser íntegro, transparente e atento ao desenvolvimento dos liderados é uma das estratégias, seja por meio de métodos formais ou informais; assim como observado no Quadro 5.3.

Quadro 5.3 – Método formal e informal de acompanhamento de liderados.

Método	Trecho
<p>MÉTODO FORMAL</p> <p>L01 (218-236)</p>	<p>A gente tem uma rotina de coisas que a gente precisa fazer da relação líder e liderado. Então, digamos, na organização, por terem áreas diferentes, tem times e você tem o seu líder direto. E aí, a partir disso você tem espaços mensais onde você tem a experiência de estar passando feedbacks pro seu líder, o seu líder passa feedback pra você, das coisas que você vem desenvolvendo durante aquele mês, como tá sendo o seu trabalho, mas também espaços semanais. Então, falando muito assim das experiências que eu já tive, eu conseguia ver e acompanhar, por exemplo, semanalmente, como estava sendo feito o trabalho nas reuniões e tudo isso. Então, você tem como um todo, assim. Mas você tem, a partir disso, não só um espaço pra tipo, acompanhar o trabalho individual de cada uma dessas pessoas que tá dentro do seu time, e pra isso você montar também pro final do mês. Então, dependendo da equipe em questão, são coisas que você nota mas tipo, no final do mês quando você tem aquele momento individual com o seu membro, você consegue tanto passar o feedback pra ele, tanto ele tem uma abertura maior pra falar com você.</p>

<p>MÉTODO INFORMAL</p> <p>L01 (139-154)</p>	<p>Eu procuro muito entender com outras pessoas como eles já vivenciaram aquela situação, como eles lidaram, responderam aquilo. Então, isso pode influenciar muito, tipo... Eu posso ser uma pessoa que posso ser mais tranquila com as situações, posso dar mais espaço, mas aí eu vejo que naquele momento, se eu fizer isso pela opinião de, por exemplo, outros líderes que já viveram essas situações, já tiveram os mesmos problemas que eu estou tendo naquele momento, sem eu precisar ser uma pessoa que vai estar mais próxima, que vai estar cobrando mais, ou acompanhando mais... Ver que pelas experiências de outras pessoas e pela experiência de, sei lá, do que você já observou daquela pessoa, tanto do comportamento de um liderado seu que você já acompanha, que você já conhece, mas sobre situações que se repetem para líderes, assim, terem que contornarem. Então, eu vou ter que moldar a maneira como normalmente eu agiria, porque eu sei que tipo, naquela situação, talvez agir como eu agiria normalmente não seja a melhor solução e pode trazer só um problema no futuro, sabe?</p>
-------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: Elaboração própria (2020).

O método formal (*one-to-one*) é um momento de reconhecimento da maturidade individual do liderado, pois permite que o líder acompanhe de perto o seu desenvolvimento (L01: 408-417; V03: 84-92; V04: 282-298; V06: 596-601; V11: 227:232). Para tanto, o líder precisa de flexibilidade e adaptação em sua atuação, pois pode ser necessário moldar sua gestão para que o liderado consiga atingir seu objetivo final (V04: 288-289). Ainda para o entrevistado, muitas vezes, o não desenvolvimento de um voluntário pode ser um sinal de fracasso não do próprio, mas da liderança, que não soube identificar suas fraquezas e forças e proporcionar o ambiente em que ele vai se desenvolver. Por isso, acredita-se numa proposta personalizada de liderança, pois o que funciona para um membro pode não funcionar para o outro, assim como as necessidades de cada um podem ser bem diferentes (V06: 596-601). O líder precisa atuar de forma situacional (V01: 233-242).

Essas particularidades relacionam-se com um perfil de liderança do tipo situacional, nos moldes da teoria de Hersey e Blanchard (1974, 1986) e Blanchard (2011). Até mesmo a ideia de ciclo é abordada por L01, à medida que destaca que o líder precisa se adaptar e se reinventar as diversas situações, pois o molde de sua atuação deve pautar-se, dentre outros aspectos, no contexto. Na organização, um dos fatores para o desenvolvimento de líderes com este perfil é a adequação do processo seletivo a esta necessidade: os candidatos a liderança passam por uma etapa, denominada situacional, em que será analisada a sua atuação em diversos modelos de contexto e problemas (L01: 333-346). O quadro 5.4 expõe trechos em que isto é identificado na fala do líder, de maneira direta.

Quadro 5.4 – O líder situacional (AIESEC).

Referência	Trecho
L01 (359-370)	Então eu acho que a AIESEC é muito de você ver uma situação, você se molda pra solucionar aquela situação. [...] Então, como a gente tá sempre se adaptando, eu vejo muito disso, sabe? De assim, da liderança se adaptando praquele momento. [...] Porque você consegue tá sempre se reinventando pras situações, porque as coisas são muito cíclicas.
L01 (248-253)	Talvez precise moldar um pouco mais a maneira como você se comporta pra atender cada liderado em específico. [...] Eu acho que é muito sobre se entender enquanto líder, e aí, do quanto você consegue se moldar, do quanto você consegue se adaptar dentro do seu time.
L01 (63-70)	Como os meus liderados precisam se sentir na organização? Ou seja, como vai ser o futuro do nosso escritório, de como a gente vai guiar essas pessoas, que mensagem vai levar pra engajá-los, de como vai ser toda essa questão, sabe? Tipo, não diretamente a maneira... Influencia de certa forma na maneira como eu vou me comportar.
L01 (149-152)	Então, eu vou ter que moldar a maneira como normalmente eu agiria, porque eu sei que tipo, naquela situação, talvez agir como eu agiria normalmente não seja a melhor solução e pode trazer só um problema no futuro, sabe?
L01 (311-317)	Existem estilos de liderança diferentes pra cada pessoa, mas muitas vezes é o que pode ocorrer também. E aí eu acho que sempre depende muito mais do líder direto em específico.
L01 (206-214)	A maneira como seus voluntários se comportam, pode ser que façam com que você entenda que você pode se comportar de algumas outras maneiras, sabe? Então por exemplo, se eu vejo que os meus voluntários são pessoas que gostam de conversar mais, que são mais abertas, faz com que eu enquanto líder se esforce um pouco pra em abrir mais e pra conversar com essas pessoas e pra estar mais aberta a esse tipo de contato. E se forem pessoas que são estritamente voltadas ao que elas tem que elas precisam fazer, que não são tanto de estarem conversando sobre a vida, sobre outras coisas, outros tópicos fora isso... Isso vai moldar basicamente a maneira como eu vou me comportar com eles também, sabe? Então acho que é muito mais sobre isso, em geral.

Fonte: Elaboração própria (2020).

A presença de uma liderança do tipo situacional na ONG também pode ser observada na fala dos voluntários entrevistados (Quadro 5.5). Tal situação pode ser explicada por vários aspectos dos níveis de análise relacionarem-se às particularidades inerentes a este tipo de líder, a exemplo de: 1) Personalidade aberta a adaptações; 2) Flexibilidade em moldar a forma de atuação; 3) Atenção ao nível de desenvolvimento do liderado; 4) Comportamento do líder centrado na performance do liderado; 5) Importância do contexto na tomada de decisão; 6) Processo seletivo com abordagem situacional; e 7) Acompanhamento do trabalho. Além disso, destaca-se que a teoria da liderança situacional é altamente aplicável, sendo um dos modelos de

liderança mais utilizados em ambientes empresariais (ANDRADE, MOURA, TORRES, 2010; DE CASTRO, 2013; QUAGLIO *et al*, 2015) e a AIESEC é uma ONG bastante voltada para o desenvolvimento profissional.

Quadro 5.5 – O líder situacional (AIESEC): a visão dos voluntários.

Referência	Trecho
V01 (201-208)	Um <i>approach</i> pra uma pessoa não vai ser o mesmo pra outra, porque cada pessoa precisa ter uma experiência personalizada, eu acho, sabe? Então, é muito sobre de como o líder, ele consegue ter essa expertise, de saber permear em todos os ambientes, de saber lidar com um coletivo de pessoa. Isso é muito sobre prática, é muito sobre vivência, né?
V03 (51-57)	Eu acho que tem muito isso de entender o perfil da pessoa que tá lidando e aí a partir disso tomar as decisões necessárias, de como pautar as reuniões de grupo, como guiar condutas, a cobrança individual. É muito de perceber o perfil e parte desse perfil, melhorar esse perfil, adaptar esse perfil, algo que o perfil profissional pede.
V04 (321-322)	E é como ele consegue também moldar as situações. Se moldar a situações externas, coisas externas que podem acontecer, problemas externos.
V05 (284-289)	Então, uma coisa muito importante do líder é ele ter a consciência de que vocês são diferentes e ele conseguir enxergar as particularidades de cada um e ter planos pra trabalhar de forma com cada um. A minha última experiência de liderança, eu tava trabalhando com perfis completamente diferentes de pessoas que trabalhavam e elas tinham necessidades de liderança diferentes. Então, eu trabalhava com cada um, customizava em relação a como aquela pessoa necessitava trabalhar.
V08 (260-262)	Não adianta você tentar trabalhar com todo mundo na mesma metodologia, até porque, são pessoas diferentes, cabeças diferentes... Então assim, melhor exemplo, eu acho que é L01, né?
V09 (225-233)	o líder tem que estar sempre atento ao desempenho desse membro nas suas atividades, se ele já desenvolveu aquilo que ele precisava naquele período e aí ele pode passar para um próximo ponto. Então, esse acompanhamento tem que ser feito periodicamente.
V11 (204-208)	Quando você é líder, você tem que entender muito cada liderado seu. Você não pode agir com todos igualmente, porque as pessoas são diferentes, elas tem necessidades diferentes, elas tem formas de reação diferentes. Então... Eu acho que o líder é muito disso, de você entender como é aquela pessoa e de você adequar a sua liderança direcionada aquela pessoa para aquela pessoa.
V12 (101-106)	Ah, eu acho que o líder tem sim, táticas para lidar com as pessoas, porque cada pessoa é diferente. Então ele não pode tratar as pessoas da mesma forma. Porque eu acho que isso que ajuda a motivar também, você conhecer a outra pessoa.

Fonte: Elaboração própria (2020).

Percebe-se, nos trechos das tabelas 5.4 e 5.5, os quatro critérios em análise para a identificação do líder situacional: Enfoque no desenvolvimento do liderado (de maneira individualizada); Atenção a variáveis situacionais; Flexibilidade; e Adaptação

ao contexto. Contudo, mesmo que este seja o perfil de liderança predominante na atuação do líder na ONG, foram observadas, também, algumas particularidades do líder autêntico; notadamente relacionado a alguns aspectos pessoais de L01, relativo à sua personalidade. Ou seja, enquanto o tipo de liderança situacional aparece quando analisada a sua atuação nos níveis da coletividade, diádico e grupal, e fortalecida pela fala não apenas do líder, mas também da maioria dos voluntários; a liderança do tipo autêntica é revelada apenas na fala de L01, ao expor as suas características:

Eu sou uma pessoa que tem um perfil mais introvertido como um todo, assim [...] que é mais analítica, que é mais reservada, digamos assim. E isso influencia muito no meu trabalho enquanto líder porque eu sou uma pessoa que observa mais, e a partir disso, eu vou analisando as situações. Então, eu vejo as coisas que estão ocorrendo, eu tento captar dali como que as coisas estão sendo feitas e aí tento analisar as situações. E aí, não só analisar de observando, em questões mais qualitativas, mas também atrás de dados, de informações que possam me ajudar a tomar decisões ou auxiliar as outras pessoas em coisas que tem que ser feitas ou melhoradas.

Percebe-se, neste trecho, um dos quatro fatores componentes da liderança autêntica, segundo os estudos de Avolio, Walumbwa e Weber (2009): o processamento equilibrado; e nesse caso, seu principal resultado é a inteligência de negócios⁷. A análise objetiva dos dados como base para a tomada de decisão é um aspecto que aparece em outras falas de L01, como oriundo da sua introversão. Por vários momentos é relatada a sua dificuldade em ser comunicativo em algumas situações, como também a sua busca em evoluir neste aspecto: L01 compreende suas forças, mas também admite suas fraquezas e também confere sentido a elas em sua atuação como líder. Ao pedir conselhos e orientações a outros líderes sobre suas experiências (L01: 139-154), demonstra possuir transparência relacional, terceiro fator descrito por Avolio, Walumbwa e Weber (2009).

O quarto e último fator elencado como critério é possuir uma perspectiva moral internalizada, ou seja, um guia de padrões morais que regulam o seu comportamento. L01 cita seus valores no decorrer da entrevista, os quais se enquadram a uma atuação pautada na ética: Responsabilidade (41-42), e Integridade (275-279). Para V11, este é um aspecto crucial para um grande líder, pois pode inspirar tanto para o lado positivo, quanto para o lado negativo:

⁷ Inteligência de negócios refere-se ao processo de coleta, organização, análise, compartilhamento e monitoramento de informações que oferecem suporte a gestão de negócios.

Se eu for analisar a história, Hitler foi um grande líder. Não necessariamente ele trouxe coisas boas, mas ele foi um grande líder. Então acho que sim, o líder inspira, e faz pessoas, muitas vezes, fazer o que eles sonham, o que eles querem, o que eles pregam. É preciso tomar muito cuidado com isso, porque ser um líder é também ser um grande responsável (V11: 130-134).

O senso de responsabilidade é observado nas falas de todos os voluntários, principalmente no que diz respeito as dificuldades com a gestão de tempo, que sempre é contornada pelo compromisso em ser AIESEC e no impacto proporcionado para a cidade do Recife. Em se tratando do propósito da ONG ser a formação de novos líderes a partir do desenvolvimento de jovens, este é o primeiro passo para a criação de um líder ciente de seu papel e de sua importância para a sociedade: o exercício da responsabilidade social, conexão a uma rede global e o desenvolvimento de competências (AIESEC, 2019).

Os substitutos da liderança e seus resultados

Alguns resultados também se originam de algum tipo de facilitador ou até mesmo substituto do processo de liderança. O mais presente entre os entrevistados é o desenvolvimento profissional e pessoal oriundo dos conhecimentos, capacidades e habilidades adquiridos. Tal resultado justifica-se por estar atrelado não apenas a atuação do líder, mas a própria razão de ser da ONG e do trabalho exercido: profissionalizar jovens para o exercício da liderança. Além disso, observa-se a motivação/satisfação como outro resultado decorrente, tendo em vista que os voluntários são estimulados profissionalmente num âmbito mais pessoal, que não necessariamente envolve o líder, a exemplo da formação de *networking* e a emergência de novos saberes e desafios (Ver Tópico 5.1).

O nível da díade-grupo origina os mesmos resultados, e por isto, serão analisados como um só. As experiências vividas no trabalho voluntário da AIESEC ampliam a visão de mundo: “agrega muitas pessoas, de quererem ter essa experiência de tipo, estar trabalhando pra... Mesmo que não diretamente, mas correlacionado a um órgão internacional” (V01: 153-157); engajamento social: “tudo isso faz com que você vá somando uma bagagem que vai, tipo, fazendo você pensar sobre trabalho voluntário, sobre trabalhos de impacto na cidade, sobre desenvolvimento” (L01: 54-56); e desenvolvimento pessoal e profissional: “a gente entende que o perfil do líder, ele está extremamente ligados as suas trajetórias, coisas que ele viveu e a forma como ele se desenvolveu a partir disso” (V05: 371-375).

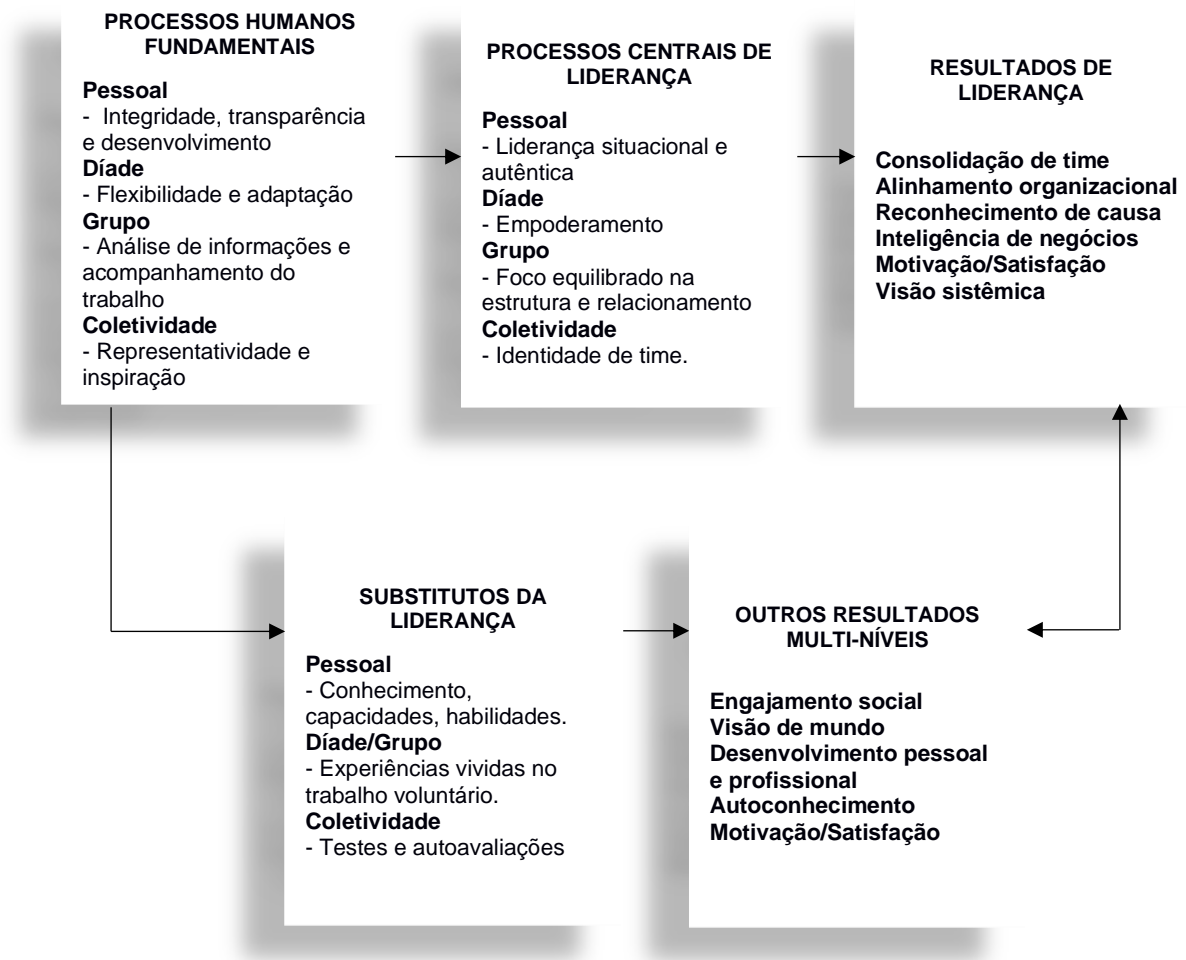
Por fim, a nível coletivo e relacionado ao ambiente organizacional, têm-se a existência de testes e avaliações. Com o objetivo de promover o desenvolvimento pessoal e profissional do indivíduo por meio do autoconhecimento, algumas técnicas e metodologias são destacadas pelos voluntários, tais quais o reconhecimento das linguagens do amor: “a gente realiza um teste que é sobre as cinco linguagens do amor, e não necessariamente amor romântico, é sobre demonstração de afeto” (V02: 73-74); e eneagrama: “a AIESEC a gente pede pros membros fazerem um teste de eneagrama, que é mais ou menos um direcionamento de como é sua personalidade” (V03: 222-224); “O eneagrama é tipo um “signo” que a gente usa dentro da AIESEC que fala da forma como você trabalha” (V07: 33-34); “isso se tornou tão intrínseco da organização que quando a gente vai conhecer gente nova a primeira coisa pra perguntar é “qual o teu tipo”, sabe? Porque todo mundo da organização faz esse teste” (V10: 103-104).

Ambos os conhecimentos decorrem de teorias abordadas em livros: “As 5 cinco linguagens do amor”, de Gary Chapman, que elucida a importância de entender a forma como o outro expressa e entende as demonstrações de afeto; e “O Eneagrama, as nove faces da alma”, de Richard Rohr e Andreas Ebert, que definem as personalidades dos indivíduos em 9 tipos diferentes.

5.3 Síntese: A atuação das lideranças (AIESEC)

A fim de agrupar os aspectos relevantes da atuação do líder expostas neste tópico, a Figura 5.2 traz uma síntese das contribuições dos entrevistados (líderes e voluntários), agrupadas em dimensões e níveis de análise.

Figura 5.2 – Atuação das lideranças: análise segundo níveis (AIESEC)



Fonte: Elaboração própria (2020).

6. RESULTADOS – ESTUDO DE CASO Nº 2: ATOS

Neste capítulo serão apresentados os resultados e realizadas as discussões acerca dos achados referentes ao Estudo de caso nº 02, realizado na ONG ATOS. Foram realizadas 20 entrevistas com voluntários da ATOS, entre os meses de outubro e dezembro de 2019; com a obtenção de 11:45:50 horas de áudios gravados e documentados.

- **Atos – Somos quem somos, porque somos todos nós**

A ONG Atos é uma das participantes da III Turma de incubação da incubadora Porto Social, e seu propósito é o desenvolvimento de pessoas para a criação de uma cultura cristã de relevância, em que o Reino de Deus atue como um agente de transformação da sociedade em um lugar melhor. Os valores que definem as suas ações são: amor, humildade, honra, unidade, liderança, fé e excelência. Por tratar-se de uma organização de cunho religioso, a presença e o andar semelhante aos ensinamentos de Jesus Cristo está sempre presente em suas ações, cujo principal objetivo é também traduzido através de um salmo bíblico (Mateus 25:35-36):

“Pois eu tive fome, e vocês me deram de comer; tive sede, e vocês me deram de beber; fui estrangeiro, e vocês me acolheram, necessitei de roupas, e vocês me vestiram; estive enfermo, e vocês cuidaram de mim; estive preso, e vocês me visitaram.”

Localizada no Bairro do Cordeiro, a ONG Atos (Figura 5.5) já conta com mais de 12 mil seguidores nas redes sociais (@familiatos), e conta com um corpo vasto de voluntários para a continuidade de seus projetos. Esses voluntários são também chamados de “atôszeiros” e denominam-se como uma grande família. Tanto para os voluntários já atuantes como para aqueles que pretendem entrar na Atos, há a possibilidade de participar de cursos de treinamento, realizados periodicamente na Igreja Batista Missionária Palavra Viva (IBMPV).

Ademais, ressalta-se que a Atos está presente não apenas no estado de Pernambuco, mas também no Rio Grande do Sul.

- **Informações preliminares**

A amostra obtida é de maioria feminina (65%), do que masculina (35%), cuja média de idade dos entrevistados é de 22,3 anos, com desvio padrão de 5,3 anos.

Pouco mais da metade dos entrevistados (55%) não participa ou participou de outras iniciativas sociais (ONGs, negócios sociais, projetos sociais), possuindo como única experiência a atuação na ATOS. Várias destas iniciativas, inclusive, também possuem natureza religiosa ou possuem vínculo com alguma instituição do meio.

O entrevistado mais antigo possui 02 anos de atuação, enquanto o mais recente está vinculado a ONG há 06 meses. Todos os entrevistados foram indicados pela liderança ou por outros voluntários como referência. Quanto ao aspecto escolaridade, 05% possuem pós-graduação; 30% possuem ensino superior incompleto; 20% possuem ensino superior completo; 05% possuem o ensino médio incompleto; e 20% possuem o ensino superior completo.

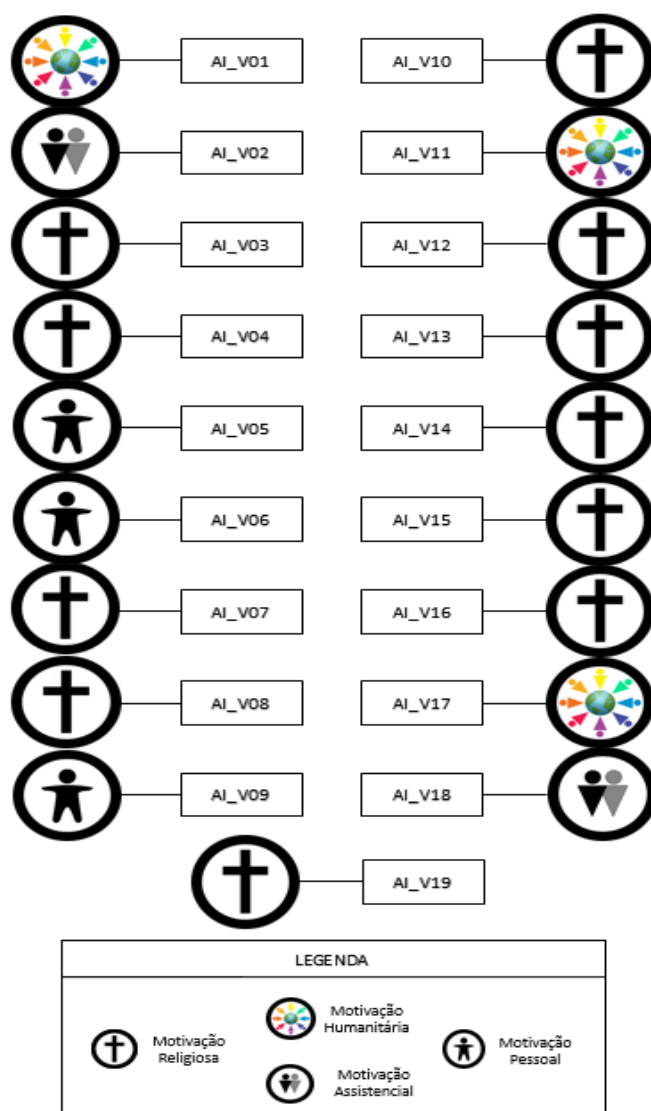
Como líder, foi identificado o atual presidente, que está na organização há cerca de 2 anos, sendo um dos seus fundadores. Sua influência pode ser observada de maneira clara no fato de que, dentre as entrevistas, foi o líder mais citado. Inclusive, está presente nos depoimentos de 17 dos 19 voluntários como participante de situações inspiradoras e motivadoras para o voluntariado.

6.1 Motivações para o voluntariado: influências das lideranças

Quando solicitados a definir um voluntário motivado de forma resumida, as palavras gratidão, amor, serviço e responsabilidade são as mais frequentes entre os voluntários. São valores bastante presentes e vinculados a fé cristã e que originam uma série de aspectos que se relacionam não somente ao particular dos indivíduos, como também as relações formadas e as características do ambiente. Como um dos resultados deste cenário, observa-se a prevalência de necessidades de 1ª Ordem – Existência (Figura 6.1): motivação religiosa e pessoal.

O voluntariado da ATOS possui ênfase no fortalecimento de uma cultura cristã na sociedade, com o desenvolvimento de pessoas em agentes de transformação social, segundo os ensinamentos de Jesus Cristo. Este contexto relaciona-se a prevalência da motivação de cunho religioso, em que o voluntariado caminha lado a lado com o servir a Deus e o fortalecimento da crença e da propagação de ensinamentos bíblicos. Dessa forma, para os voluntários V03, V04, V07, V08, V10, V12, V13, V14, V15, V16, V19, o chamado de Deus pode ser considerado a mola propulsora para o trabalho voluntário (Quadro 6.1).

Figura 6.1 – Motivações dos voluntários (ATOS).



Fonte: Elaboração própria (2020).

Mesmo em voluntários que não possuem a motivação religiosa como principal, a fé também é observada no discurso, através de simbologias cristãs. Os entrevistados V01, V06 e V09 destacam que os seus momentos mais inspiradores como voluntários foram em momentos de *Kahal*, (V01: 16-33; V06: 70-86; V09: 29-40), um culto jovem realizado pela ONG, em que só Deus sabe o impacto causado por momentos que, embora simples, tocam o coração dos indivíduos (V06: 82-86). V17 (229-230), ao elencar as suas funções como voluntário, aponta a importância da oração e de falar do amor de Deus; e V02 e V09 ressignificam o papel do líder segundo o Evangelho. O servir, nestes casos, possui um sentido espiritual.

Tem um cara. Jesus. Eu me inspiro muito nele e na forma como ele serviu as pessoas e serve até hoje. E na forma como ele sempre acredita no potencial das pessoas. Ele enxerga nas pessoas o que nem elas mesmas enxergam. E tipo, independente da forma como a pessoa esteja (V02: 176-179).

Quadro 6.1 – A força da fé como motivador (ATOS)

Referência	Trecho
V03 (58-61)	Na Atos eu tenho vivenciado muito a parte de fé, né? Porque sem fé não somos nada. A gente vive pela fé. Em tudo que a gente faz da Atos, a gente faz pela fé e eu tenho levado muito isso pra minha vida, né. A fé. Tá vivendo realmente pela fé. A fé em Deus, a fé em tudo que a gente for fazer.
V04 (06-08)	Quando eu entrei na Atos, eu descobri o Jesus das pessoas, o Jesus que tá no meio do povo, o Jesus que é amor, que é graça, que é bondade. É o Jesus. O Verdadeiro Jesus, né? Fora, ali. E atuando fora das quatro paredes, que é o que ele é.
V07 (06-09)	Aprendi com cada um sobre o amor de Cristo. Eu já era evangélica, sou da igreja e tal, porém eu conhecia Jesus de uma forma mais fechada. Aquele Jesus que prendia a gente, sabe? E através da Atos eu vi o Jesus que me liberta, o Jesus que me ama e que me ensinou a amar.
V08 (15-17)	Então, o Senhor... Sei que o meu chamado é esse mesmo. O Senhor vem abençoando, vem levantando, vem mostrando pra mim, vem dando estatísticas, levantando pessoas e tipo; é incrível, incrível o trabalhar do Senhor. Sabe?
V10 (07-10)	Quando a gente se disponibiliza a dar o nosso melhor pra aquelas crianças em alguma ação, muda tudo. Isso impactou muito na minha vida, impactou muito o meu caminhar pra prosseguir o caminho do Senhor. E no meu dia a dia também, que faz parte do caminhar do Senhor. Com certeza.
V12 (11-14)	Pra mim, ser voluntário é colocar em prática aquilo que Cristo disse pra gente fazer. Amar ao próximo. Depois que eu comecei a participar da Atos foi como que o que tava faltando, uma parte do que tava faltando, em mim, finalmente aconteceu.
V13 (26-30)	Então, como eu compartilhei... Isso pra mim é muito mais do que um voluntariado. É uma missão da qual eu fui comissionado. E essa missão, hoje, eu me dedico em tempo integral. [...] E através disso, existem pessoas que acreditam no que Deus está fazendo na minha vida.
V14 (02-06)	Eu não imaginei que a minha vida... Em algum momento da minha vida eu pudesse fazer algo pelo qual eu nasci. [...] Que eu me encontrasse em alguma coisa que fizesse entender a razão do porquê eu vivo e do porquê eu estou na Terra. Pra mim, é uma resposta de Deus na minha vida.
V15 (04-06)	Ser voluntária pra mim é uma oportunidade de eu poder espalhar o amor por aí. O amor de Cristo. Num simples gesto, numa simples palavra, numa oração, num simples abraço...
V16 (98-103)	No meu caso, foi algo bem espiritual mesmo. [...] Eu entendi um propósito de Deus na minha vida, aonde eu realmente dediquei, abri mão de algumas coisas minhas pessoais, de trabalho, de estudos... Aonde eu quis realmente viver pra isso, né?
V19 (85-86)	Então, primeiro, a questão do conceito meu né, meu conceito de trazer, fazer uma pessoa mais feliz, de ser voluntário mesmo, do serviço, sabe? Servir à sociedade e o Reino.

Fonte: Elaboração própria (2020).

Nesse sentido, o líder adquire uma faceta importante na demonstração da fé religiosa, como um exemplo de discípulo. Para tanto, são utilizados artefatos simbólicos reforçadores, tais quais: ficar descalço em reuniões de ações e evitar o uso de microfones (V04: 287-288; V07: 53-59); lavar os pés dos voluntários (V13: 17-22); tratar os voluntários como família – irmãos (V03: 70-80; V04: 22-28); abdicar a vida pessoal pelo Evangelho (V04: 32-41; V13: 08-11; V14: 176-178; V16: 187-193); preocupar-se genuinamente com o próximo (V03: 159-169; V08: 74-78; V12: 30-46; V13: 111-124; V15:75-780; V16: 187-193); usar dos seus dons como um chamado divino (V07: 13-20; V16: 187-193); e possuir uma relação de paternalismo com os voluntários (V10: 182-183; V12: 191-211; V15: 42-49).

Em síntese, a demonstração da fé assemelha-se a uma ideologia de vida, fator que explica a motivação pessoal como principal para V05 e V06. A saúde mental e a evolução pessoal decorrentes do contato com outras realidades marcam o discurso dos voluntários que possuem como fator motivador o retorno que é recebido através das boas ações (V05: 03-07; V06: 03-16 e 171-176). A influência da liderança, nesse sentido, é desconstruir o relacionamento líder/liderado até que se torne algo mais íntimo, em que o líder seja um facilitador e amigo na busca pelo propósito na vida do voluntário (V05: 12-19 e 123-128; V06: 213-219). Por fim, V09 destaca contingências na trajetória de vida como principal motivador para o voluntariado; que no caso foi o aparecimento de problemas emocionais – depressão e ansiedade (V09: 11-18).

As motivações de cunho humanitário e assistencial são presentes entre os voluntários que possuem, respectivamente, o desejo de contribuir com a sociedade e ajudar os mais carentes, respectivamente. São conceitos bastante próximos, mas que podem ser diferenciados a partir do sentido de missão do voluntário, num âmbito macro ou micro de atuação.

Eu me identifico como uma pessoa que precisava fazer mais por aquilo que eu tanto criticava. O nosso governo não faz o que deveria, da forma que deveria, sendo que fomos nós que colocamos eles lá e apenas criticar não vai mudar a nossa realidade (V01: 06-09) – Motivação Humanitária.

Nós conseguimos gerar um emprego lá. Pra um senhor que só catava as latinhas e ganhava 400 reais por mês e a gente acabou que conseguiu o emprego pra aquele rapaz lá na cooperativa, hoje em dia ele tem sua carteira assinada, tem todos os seus direitos, tudo certinho. E é feliz. Nós somos felizes por saber disso, saber que a gente pode melhorar a vida de uma pessoa, pode dar uma dignidade melhor. Sei lá, hoje ele pode comprar um alimento, trazer um alimento de mais qualidade pra casa dele, pode comprar um brinquedo pro filho dele. Eu sei lá, comprar algo pra esposa dele, que

antigamente ele não podia, porque só tinha uma renda mensal de 400 reais por mês (V02: 110-117) – Motivação assistencial.

Para ambos os casos, os voluntários destacam a influência do líder como positiva por meio de uma atuação presente em um voluntariado que atinge os seus objetivos perante a sociedade, cujos êxitos possam ser compartilhados com todos (V02: 187-199; V11: 101-105; V17: 301-325; V18: 48-49).

6.2 A atuação das lideranças: análise segundo níveis

A valorização dada à construção de relacionamentos impacta todos os resultados oriundos da atuação da liderança na ONG Atos, sendo parte fundamental no entendimento do perfil do líder. Os valores da moral cristã permeiam as ações realizadas com os voluntários e estimulam a criação de laços tão fortes e duradouros que fortalecem o senso de pertencimento dos indivíduos à organização. Esta identificação profunda adquire contornos que extrapolam a noção de identidade de time e confunde-se com conceitos relacionados a fé religiosa, à medida que todos passam a se ver como irmãos, numa grande família: “seria hipocrisia querer fazer o bem para o povo lá fora se a gente não cuida do nosso povo interno aqui. Então, nosso bem tem que começar aqui dentro, para que a gente possa levar para fora aquilo que a gente recebe aqui dentro” (L01: 150-152).

Embora a razão de ser da ONG tenha sido formulada com base nos relacionamentos, a noção de família foi construída, em grande parte, a partir do desenvolvimento dos laços formados, cada vez mais fortes, de maneira natural. A mudança na denominação da ONG para “Família Atos” foi implementada a partir de pedidos de parte dos voluntários, que quando se une, possui um poder muito forte (L01: 121-123, 236-238). Parte do líder estimular mecanismos informais de aproximação entre todos, e o principal deles é a demonstração de vulnerabilidade (L01: 156-164, 172-175; V02: 218-223, 227-231), pois à medida que as suas próprias fraquezas e dificuldades são compartilhadas, os voluntários sentem abertura para conversas mais íntimas, pedidos de ajuda e aconselhamentos.

Como mecanismos formais, têm-se a inserção de momentos específicos, durante as ações e reuniões, para os voluntários e líderes se abraçarem e compartilharem uns com os outros sobre gratidão e conquistas (L01: 167-175; V01: 131-133, 294-295); a manutenção do *Day Volunteers*, dia com alguma atividade que

gere relacionamento – piqueniques, filmes, etc (L01: 124-125; V01: 148-154, 203-210; V15: 69-78); o acompanhamento dos voluntários por meio do “Ser Família”, com ligações esporádicas como uma forma de cuidado (V02: 187-191; V05: 39-40); e a instituição de programações religiosas de comunhão, como o *Kahal*, um culto de celebração (V01: 22-23; V06: 70-71; V14: 223-225; V15: 71-71, 161-162). O resultado é a criação de uma consciência coletiva de que a organização é fruto de uma unidade (Quadro 6.2).

Quadro 6.2 – Senso de família: a importância dos relacionamentos na identidade de time.

Referência	Trecho
L01 (146-149)	Porque o que é que a gente quer deixar claro: A gente é família, mas família não é só família nos momentos bons. Família é família nos momentos ruins. Então, a gente deixa claro que a gente quer conversar, a gente tá aqui; a gente tá precisando de ajuda, a gente tá aqui; ou conta com a gente.
V01 (246-247)	É algo que nós como família temos que agir. Nós pregamos que somos família, e a responsabilidade de cuidar da família é da família.
V03 (75-77)	Eu tenho eles como irmãos, né, uma família que eu ganhei, que Deus me deu. Cada dia tem se construído mais, né? Esse laço familiar, essa relação de família mesmo, entre o voluntário e o líder. Não só da minha parte.
V04 (130-137)	Isso faz parte de um relacionamento, desse senso de família e é o que a gente acredita, é o que a gente vem tentando construir (...) É uma forma da gente estar falando para eles: “Eu quero construir esse senso de família em vocês, eu quero estar próximo, eu quero estar perto, eu quero conhecer vocês em essência, eu quero saber quem vocês são. Então, venham, vem curtir esse momento com a gente.”
V05 (38-39)	A gente na Atos tem como missão: Ser família. A gente preza muito pelo relacionamento entre um e outro.
V06 (30-31)	Assim, verdadeiramente eu posso dizer que a gente realmente é uma família, que tá ali um pra ajudar o outro e tal.
V07 (36-41)	Como você falou, é na questão de ser família, pois é muito ruim quando você tem um líder que apenas manda você fazer tal coisa. Já na Atos, não. (...) É muito bom trabalhar com líderes assim como eles, que transformaram isso realmente em uma família.
V09 (109-110)	A gente leva isso como uma família. A gente toma esse papel de família, sabe?
V10 (33-34)	É muito bom a gente ser tratado como família mesmo, sabe? E família real. Como se fosse uma família de sangue.
V12 (16-18)	Então, somos uma família. A gente trabalha com todo mundo junto pra somar, pra fazer realmente essas pessoas crescerem. É realmente um trabalho em família .
V13 (47-51)	A realidade daquilo que a gente vive trouxe esse nome: Família Atos. Tem uma outra coisa que a gente compartilha muito, que é: “Se somos quem

	somos, é porque somos todos nós. Então, esse laço, que nos faz “nós”, é o que nos faz ser tudo isso que a gente vem sendo, né?
--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: Elaboração própria (2020).

A consolidação do senso de família não se deu a curto prazo. A identificação mais profunda parte de toda uma estrutura organizacional voltada para a construção de relacionamentos, que remonta até mesmo a fundação da ONG. A decisão de fundar a Atos confunde-se com a trajetória espiritual de L01, à medida que percebeu que toda a sua história, anteriormente, posicionava as pessoas como meios, e não como fins. A descoberta do que significava, realmente, influenciar pessoas, partiu de um confronto com a realidade de um liderado desmotivado, de quem não sabia o nome e cuja ausência só foi percebida em momento de necessidade. Desde então, o relacionamento tornou-se uma prioridade, o olhar para o outro deveria ser algo cultivado, e o surgimento da Atos foi uma consequência dessa transformação.

Aquilo me atingiu de uma forma, porque muitas pessoas falam que encontraram Deus e que tiveram um encontro com Ele dentro da igreja e eu digo que o encontro com Deus foi ali. Pois eu passei a ser um antes daquela lapada e um depois daquela lapada. Foi como um murro na minha cara, fiquei sem voz. Passei 4 meses exatos refletindo nisso. Porque isso me fez repensar em toda minha vida, o que eu estava fazendo da minha vida, o que eu estava fazendo com minha liderança, o que eu estava fazendo daquilo que é muito importante para mim: que é o cristianismo, sabe? Será que o cristianismo é isso mesmo? Usar pessoas para produzir grandes eventos? Enfim, isso mexeu muito comigo (ATOS, 2020).

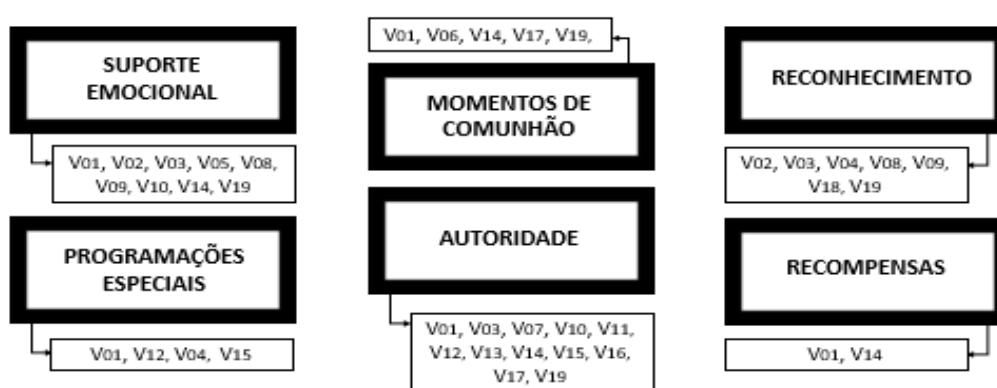
Após decidir dedicar-se integralmente a esfera social e fundar a ONG, as reflexões obtidas por L01 em relação aos relacionamentos potencializaram resultados como a motivação e engajamento dos voluntários nas ações. Entre os voluntários, esses conceitos não possuem diferenciação, à medida que ambos são referência para um comportamento positivo de permanência nas atividades de maneira regular e empenhada. Para L01 (173-174), não existe uma receita de bolo: é um trabalho contínuo, demorado, desgastante, mas que possui como base a empatia, o amor e a resiliência: “independente de qualquer coisa, não existe nada mais importante do que você parar pra um. O nosso fim são pessoas, então tipo, pare tudo se uma pessoa quiser conversar com você” (L01: 166-168).

A singularidade nas relações também é abordada, até certa medida, em grupos específicos. Existem voluntários com distúrbios, como esquizofrenia, ansiedade, depressão, demência; e alterações genéticas tal qual a síndrome de *down*, e para esses casos, o tratar especial não é sinônimo de tratar diferente dos demais. A

atenção especial é manifestada por meio de um relacionamento mais estreito com esse voluntário e sua família, com uma comunicação mais frequente (L01: 175-183). Nesses casos, a linha entre o tratamento grupal, segundo uma determinada conformidade específica, e a relação diádica, de um-para-um, é mediada pelo cuidado considerado necessário para cada contexto. Ao final, o resultado é uma relação afetiva natural, ainda que com uma atenção especial.

De maneira geral, todas as fontes de motivação elencadas pelos voluntários relacionam-se à construção do relacionamento (Figura 6.2).

Figura 6.2 – A atuação do líder: engajamento e motivação.



Fonte: Elaboração própria (2020).

Entre os entrevistados, o que mais expressa as relações tanto grupais quanto diádicas entre líderes e voluntários como uma fonte para a motivação são os momentos de comunhão, aqui entendida como algo primordial, uma “sintonia de sentimentos” traduzida no estar junto (V03: 220-224). Para criar um momento de comunhão não é necessário uma programação específica, um local definido e o convite aos indivíduos. Para V04 (281-288), embora o líder possua responsabilidade de cuidar da parte lógica da ação ele precisa estar “no meio”: se divertindo, ajudando e interagindo com seus liderados de maneira natural, sem que sejam necessárias formalidades para que todos se reconheçam como iguais. Este posicionamento motiva os voluntários a partir do reconhecimento de que a atenção é para todos, independente de posição hierárquica, e esta não deve ser confundida com autoridade.

A autoridade é citada pelos entrevistados V01, V03, V07, V10, V11, V12, V13, V14, V15, V16, V17 e V18 como essencial para que permaneçam motivados no voluntariado. A ausência de vínculo formal empregatício com os liderados requer que a construção de uma rede de influência seja o principal alvo para a obtenção do engajamento e da motivação. Para V01 (65-70), o resultado é a tentativa, de parte dos voluntários, de

compensar e honrar os pedidos feitos por L01, visto todos os investimentos por ele realizados: “tudo que ele [L01] fizer, tudo que ele [L01] fazer, tudo que ele [L01] pedir pra gente fazer...” (V10: 45-46). Para compreender o comportamento dos voluntários e tratar de sua motivação, L01 faz referência ao Evangelho e aos ensinamentos cristãos que envolvem a graça – o favor imerecido.

Autoridade não é só poder. Existem dois tipos de autoridade, né, você exerce a autoridade por poder, e outra por que você cativou de tal modo, você influenciou de tal modo as pessoas que elas se submetem a sua liderança. É sobre esse tipo de liderança que eu falo. Então, pra resumir, eu acredito que um líder, para qualquer pessoa influenciar outra pessoa, mesmo, mesmo, primeiro você cativa aquela pessoa com seu cuidado. Ela é o seu fim. É a empatia. Ame a pessoa, sabe? É algo que eu tento praticar. Não é algo fácil, sinceramente difícil. Por exemplo, principalmente com o voluntário. [...] Mas enfim, é algo que tem que ser feito. É como se fosse graça. O que é graça? O estado de graça é favor imerecido. Então, eu acho que todo líder ou qualquer pessoa para com pessoa, deve agir com graça para o outro. É como se tu, por exemplo, vacilasse muito comigo. Se eu fosse te dar o troco na mesma moeda, tipo, eu não quero o bem dela, isso não é graça, isso é meritocracia. Eu acredito que um líder, ele não pode agir por meritocracia, sabe? Eu acho que o líder, ele tem que agir com graça. Tu vacilou, velho? Eu tô do teu lado. Se tu não tá do meu lado, eu tô do teu lado. Se tu não me ajudou, eu te ajudo. Se tu não me amou, se tu me causou raiva, sei lá, eu vou te dar amor, eu vou te dar o bem, eu quero o teu bem. Então, o que é que vai acontecer? Tu vai se constranger a tal ponto a um dia se submeter a mim (L01: 76-96)

Para L01 (99-101), as cobranças devem dar lugar a valorização dos indivíduos, a exemplo da utilização de algumas recompensas, também chamadas de “mimos” pelos voluntários, como distribuir doces após uma ação. São ações simples, mas que fazem a diferença na motivação (V01: 125-129; V14: 134-141). Muitas vezes são realizadas em programações especiais, momentos de lazer gratuitos em que são percebidos os esforços dos líderes na formação e manutenção dos relacionamentos com todos (V01: 148-156). Para V02 (203-209), além da motivação, esses encontros também dão abertura para que todos se sintam abertos a fortalecerem seus relacionamentos por conta própria, sem a dependência de um evento.

Não é que você seja voluntário só com interesse nisso. Não. Em tudo da vida, o ser humano precisa de uma motivação. De uma forma ou de outra. Então, acredito que isso seja muito importante. Ele não se preocupar apenas com que a gente tenha a doar, com o que a gente tenha a servir. De forma formal e informal. Mas também se preocupar com o nosso lazer, conosco, entendeu? (V15: 73-78).

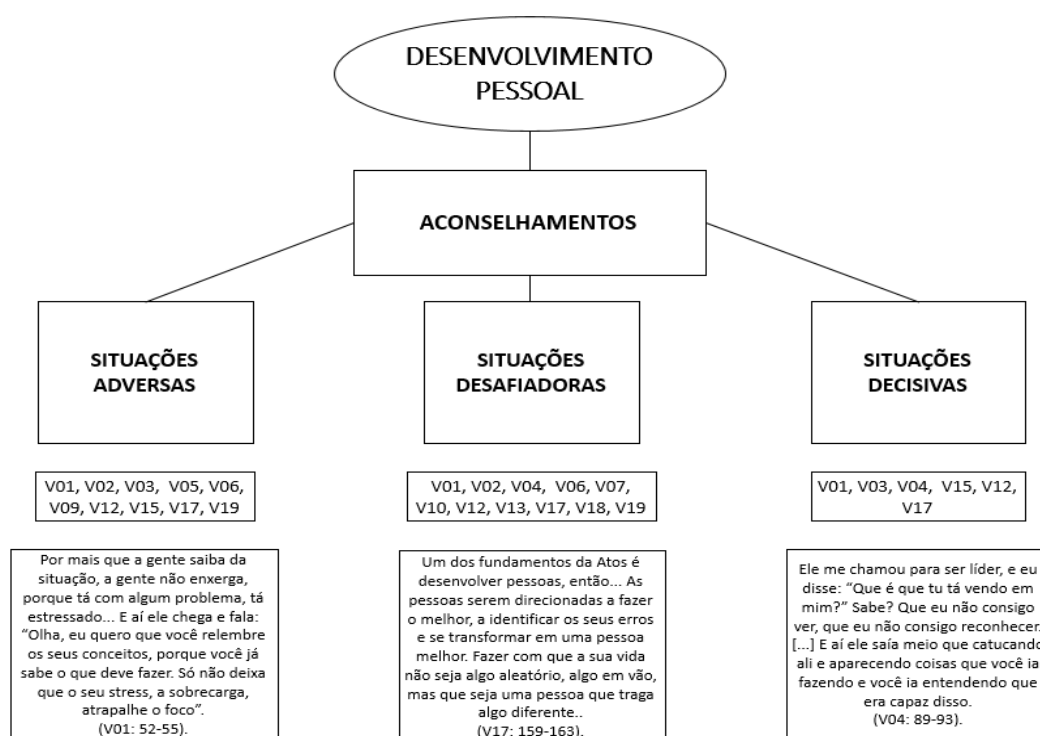
Parte deste significado envolve o reconhecimento por meio de *feedbacks* positivos e outras iniciativas que demonstrem o valor do trabalho de cada voluntário. Nesse âmbito, as relações um-para-um estão em evidência, visto que em sua maioria,

as experiências citadas são pessoais, sem o envolvimento de terceiros: “Ele passou o feedback pra mim dizendo: ‘Parabéns, você foi calmo, você foi paciente, gostei da sua atitude, precisamos de pessoas assim para levarmos a Atos mais pra frente.’ E isso foi muito bom, me motivou muito!” (V01: 30-33). O contato próximo de L01 em direcionar os liderados para a sua melhor versão, evidenciando os seus erros e acertos, é caracterizado pelos voluntários como o suporte necessário em momentos de dificuldade e desânimo.

Toda semana eu falo com ele alguns problemas, tiro algumas dúvidas, e ele sempre me ajuda a me desenvolver. Quando eu tava meio estressado com as coisas, meio desanimado, aí ele foi dando uns conselhos (V19: 54-57).

A atuação do líder em motivar os voluntários a partir de um suporte emocional dá origem a outro importante resultado da liderança presente na organização: a promoção do desenvolvimento pessoal. A construção de relacionamentos fortes e duradouros propicia que o líder seja visto não apenas como alguém que irá orientar em problemas profissionais, referentes ao trabalho, mas também pessoais, tanto em situações adversas, que envolvem a perda de foco, *stress* e falhas; desafiadoras, que envolvem novos níveis de aprendizagem e maturidade; e decisivas, com necessidade de mudança e tomadas de decisão importantes (Figura 6.3).

Figura 6.3 – A atuação do líder: desenvolvimento pessoal.



Fonte: Elaboração própria (2020).

Embora a maioria das experiências de desenvolvimento pessoal ocorram no âmbito das relações diádicas, L01 possui uma visão voltada para grupos com características específicas, de maneira a explorar o seu potencial e aprimorar suas qualidades (180-184). A cultura do desenvolvimento é bastante presente e enraizada entre os voluntários, pois possui, também, fundamento na estrutura organizacional da ONG, cuja missão é desenvolver pessoas para que criem uma cultura cristã relevante na sociedade (ATOS, 2020). Devido a esta razão de ser, parte dos resultados da liderança também se voltam para a propagação do Evangelho (Quadro 6.3).

Quadro 6.3 – A propagação do Evangelho (ATOS).

Fontes	Trecho
Vidas transformadas	(V04: 268-269, 271-272); (V06: 71-86); (V13: 111-124, 141-146), (V14: 299-302); (V19: 31-35, 39-46, 99-106)
Descobrimto de propósito	(V05: 16-19); (V07: 16-20, 215-219); (V09: 32-40); (V13: 111-124, 182-186); (V14: 173-180, 199-203, 299-302); (V15: 27-35)
Sentimento de empatia e amor ao próximo	(V07: 05-07, 215-219); (V09: 36-37, 132-133); (V11: 141-144); (V13: 17-22, 111-124); (V14: 50-60, 299-302); (V19: 39-46)

Fonte: Elaboração própria (2020).

Para a atingir cada vez mais indivíduos em suas ações e propagar ainda mais o amor de Cristo, é necessário que a ONG seja sustentável em suas ações e atividades. Aqui, têm-se o resultado mais técnico relacionado à atuação do líder, em que suas capacidades eminentemente profissionais são ressaltadas para que a organização sobreviva: criatividade para inovar e solucionar problemas (L01: 24-26; V01: 348-349; V06: 104-108; V10: 95-100; V14: 144-148, 277-282; V17: 87-88, 345-383; V19: 204-208); transparência no trabalho (V01: 160-166; V03: 404-408; V04: 182-186); e gestão de pessoas (L01: 34-40; V08: 119-122; V15: 112-115; V16: 77-81, 169-173; V17: 87-88), o que envolve lidar com as inconstâncias de voluntários (L01: 23-24, 82-86). Para V09 (182-185), L01 faz a diferença na gestão, visto que a Atos é não apenas uma organização, mas um sonho realizado.

Esta paixão pelo que a organização representa é fundamental para a captação de novos voluntários para a ONG, em conjunto com outras estratégias de divulgação (Quadro 6.4).

Quadro 6.4 – A influência do líder na captação de novos voluntários.

Referência	Trecho
V01 (109-120)	<p>L01 era membro de uma igreja em que a minha namorada frequentava. Então, minha namorada tinha o contato dele e aí um belo dia eu estava passando por uns problemas pessoais e ela chegou pra mim e falou: “Ó, conheço um cara que ele é muito parecido contigo e ele vai te dar um conselho bom”. Eu fui buscar ela lá na igreja e ela me apresentou ele. Nesse momento a gente começou a conversar, ele foi me dando conselhos e tudo. E aí a gente foi começando a construir uma amizade, até que eu comecei a ver no <i>instagram</i>, numa ocasião, em que ele postou alguma coisa da Atos. Aí eu simplesmente, curioso para saber mais como era isso, fui falar com ele.</p>
V03 (121-127)	<p>Então, eu já conhecia L01, já tinha trabalhado com ele em outra instituição, e quando eles realmente começaram a fazer ações, começaram a me chamar, né? Em nome da Família Atos. A Atos começou a me chamar. Mas até, eu tava vivendo um momento meio difícil da minha vida, que eu não tava querendo saber de nada. Mas assim, eu acompanhava eles, seguia eles, né, pelo <i>instagram</i>, e vinha vendo as ações que eles vinham fazendo. E L01 me moveu muito, né?</p>
V04 (63-73)	<p>Quando eu conheci a Atos, eu não queria ser voluntária. Eu arrecadei um monte de coisa, de brinquedo, de fardo de água, porque era, na época, o que eles estavam pedindo mais. E falei para uma menina: “Olha, eu consegui um monte de coisa.”, porque eu conheci a Atos através desse amigo. Ele fez: “Poxa, que massa! Fala com o líder.” Aí eu peguei e falei, né? Com L01. E aí, ele... Eu fiz: “Olha, eu conheci Gui.” Eu escrevi um texto: “Olha eu consegui isso tudo bababá porque eu gostei muito do projeto de vocês. E aí eu quero saber como eu entrego a vocês lalalá” Aí ele “Oxe, que massa! Então, vai ter não sei o quê de voluntário e pá.” E eu “Oxe, eu não sou voluntária ainda”. E aí, ele: “Como assim, tu não é voluntária?” Eu não queria ser voluntária! E ele: “Não, porque tu tem que ser, não sei que bababá”, e eu: “Meu Deus, esse menino tá louco! Ele nem me conhece e quer que eu seja voluntária!” Só sei que ele insistiu, insistiu, insistiu, e aí eu fui para minha primeira ação.</p>
V06 (19-27)	<p>Eu conheci através das redes sociais. Vi as fotos, os voluntários todos pintados, enfim... E fui pra primeira ação. E foi muito massa, sabe? Muito massa. Eu sempre... Eu sou muito de observar. E eu sempre observava muito o comportamento de cada pessoa e eu já tinha noção de quem mais ou menos eram os líderes, mesmo não conhecendo. E assim... L01 foi uma das pessoas que assim... Me chamou bastante atenção o modo como ele enxerga as pessoas, sabe? Ele não vê o modo como você está vestido para poder abraçar, você não precisa ter uma cara bonita ou estar com uma cara bonita pra ele poder chegar e conversar com você.</p>
V07 (62-67)	<p>Eu sempre tive vontade de ser voluntária, porém, eu nunca havia conhecido nenhuma próxima a mim. Todas eram distantes. E eu seguia uma amiga no <i>instagram</i> e ela fazia parte da família Atos. E aí uma amiga minha me convidou. Disse: “ó, bora! Vamos pra uma ação, pelo menos pra conhecer.” E aí a gente foi. A partir da primeira ação, da primeira explicação que L01 que a gente teve, eu vi que era aquilo ali que eu queria. Que eu queria mesmo fazer parte.</p>
V08 (46-51)	<p>Na verdade, eu conheci a Atos através do <i>instagram</i>, né? Vi eles postando e tal. Já era voluntário de outras ações e desejei ir. Minha primeira ação foi</p>

	até mesmo lá no Parque Urbano da Macaxeira no ano de 2018. Enfim, foi impactante demais. Foi quando eu disse: “Não, eu vou ali pra poder ver se me sinto bem, se vai dar certo e tal, pra poder continuar. Foi ali quando eu disse: “Vou ficar aqui, vou servir”. Continuei indo pras ações, tive um impacto... Tive não, tenho né? Uma admiração enorme pelo <u>L01</u> .
V10 (42-51)	Quando alguém novo chega lá, ninguém sabe de nada, né? É só alguém que viu pelo <i>instagram</i> , viu por algum amigo que convidou. Aí quando a gente vai conhecer, quando a gente tá mais perto, o líder que comanda é o espelho. É o espelho daquela ação. Então, tudo que ele <u>L01</u> fizer, tudo que ele <u>L01</u> fazer, tudo que ele <u>L01</u> pedir pra gente fazer.. “Cara, que homem massa!” Quando a gente faz o curso ele <u>L01</u> explica direitinho e tal e a gente entende o “porquê” dele estar fazendo aquilo, o porquê dele ter largado o trabalho dele... Enfim, é um espelho pra vida da gente. Com certeza, com certeza. E claro, não só ele <u>L01</u> , como todos os outros.
V12 (119-123)	Eu participei da primeira ação da Atos, que tinha apenas o intuito de fazer, inicialmente né, uma ação pra proporcionar as famílias e as crianças um Natal diferente, né? Um Natal sem fome. E aí na verdade eu participei sem querer participar, porque eu tinha ido pra casa do meu namorado, que é irmão do <u>L01</u> , <u>L01</u> é meu cunhado, e tava lá... Na verdade, nem fui pra ajudar. Eu tava lá, aproveitei e ajudei.
V13 (10-13)	Teve um líder assim que teve uma importância muito grande para que eu estivesse na Atos que foi <u>L01</u> . Algumas outras pessoas já tinham conversado comigo pra eu me envolver e etc... Mas <u>L01</u> foi a peça-chave pra eu também estar me dedicando hoje na Atos. E hoje, de maneira muito exclusiva, assim, com a Atos.
V14 (13-20)	O primeiro contato que eu tive com a Atos foi num... Num curso de voluntários. Eu não conhecia a Atos, antes eu não tinha participado de nada. Eu vi a proposta, uma amiga me mandou a ideia da Atos e eu fui fazer o curso. Então, quando eu conheci <u>L01</u> e suas palavras, e quando ele falou tudo aquilo que estavam fazendo aquilo me fez... Me fez me inspirar, né? Fazer parte de algo que eu ia... Que tava impactando a vida de alguém. Com excelência. O maior exemplo pra mim foi o <u>L01</u> .
V15 (28-34)	Na verdade foi quando eu conheci a história da Atos, e foi através de <u>L01</u> . Ele marcou um dia só pra falar sobre isso. Aí, ele contando meio que o testemunho dele e ele falou que ele abriu mão praticamente da vida dele pela Atos, entendeu? E ele começou... Assim, entendeu? Bem sem nada mesmo. E Deus já foi surpreendendo, já foi mandando tudo. Então assim, o simples fato, o ato dele, dele realmente abrir mão da vida secular, digamos assim, em prol de iniciar mesmo com a família Atos, que antes era família Atos e tudo mais... Isso pra mim foi muito, muito, muito inspirador.
V17 (71-77)	Minha descoberta da Atos foi pelo <u>L01</u> . <u>L01</u> ele já trabalhou comigo em um acampamento, inclusive eu fui líder de setor do qual o <u>L01</u> estava, então antes ele foi meu liderado, hoje ele é meu líder. [...] Conheci a Atos por meio dele. Ele é o idealizador, é um dos fundadores, é uma das pessoas que estão à frente do projeto.
V19 (85-97)	Eu comecei com a Atos porque eu vi uma publicação no <i>instagram</i> , comecei a acompanhar, minha namorada me mandou: “oh, que <i>instagram</i> legal”, “Caraca, que massa”. Só que no começo eu fiquei assim “Caraca, eu gosto, eu vou? Não sei”, aí depois eu comecei a entrar no braço da Atos chamado Atos Esportes. Eu achei massa e tal. E aí, um líder, o presidente <u>L01</u> , a gente conversou muito. E aí, conversando, conversando, fiquei mais

	interessado naquilo, sabe? Fui comprando a causa e a ideia. E aí, assim foi meu começo.
--	-----------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: Elaboração própria (2020).

Por esses trechos, percebe-se que embora as redes sociais possuam um papel importante na divulgação das ações e do trabalho que é realizado, a atuação do líder é essencial para a captação de novos voluntários na ONG. Além das experiências pessoais já mencionadas no Quadro 6.4, alguns voluntários elencam o convite, mesmo que de forma impessoal ou formal, como importante para a sua decisão de vinculação como voluntário. Quando questionado sobre a entrada de voluntários na organização L01 (288-291) destaca o *instagram* e o “boca a boca” como as principais ferramentas, sem citar a influência dos líderes de maneira específica. Contudo, sua atuação é essencial no processo.

A partir dos relatos, relaciona-se a atuação do líder principalmente a partir de táticas de envolvimento, embora os mesmos também estejam presentes na divulgação por meio de suas redes sociais pessoais e a realização de convites. As primeiras impressões do seu comportamento são preponderantes para a imagem da organização e o reconhecimento da causa pelos indivíduos. Entre os voluntários, destaca-se a importância das formas de agir e de se expressar, de maneira a passar suas experiências e as informações necessárias ao entendimento do impacto proporcionado pela ONG à sociedade (V01: 109-120; V03: 17-24, 391-395; V04: 61-82; V06: 19-31; V07: 62-67; V08: 46-53; V10: 42-51; V13: 08-13; V14: 13-20, 63-68; V15: 27-35; V17: 71-80; V19: 85-97).

O conjunto das informações referentes aos resultados da liderança – sustentabilidade organizacional, engajamento, propagação do evangelho, desenvolvimento pessoal, motivação e senso de família – dizem bastante sobre as características pessoais do líder. Com frequência, a gestão de pessoas é relacionada a noção de autoridade, entendida como um processo muito mais amplo do que a noção de poder associada a um cargo (L01: 73-75).

O pessoal pode estar fazendo tudo do jeito que você quer, mas eles podem, tipo, não valorizar você. Então você não é uma peça de influência na vida dessa pessoa. Porque talvez ela tá fazendo só porque você mandou, porque você tá com um cargo acima, ou porque você é uma pessoa de influência entre aspas, mas que tem poder. É como se fosse um cargo. Porque cargo é diferente de influência, cargo você exerce o poder; liderança você influencia, entendeu? Então, eu acho que a gente tem que entender essas diferenças, porque influência tá ligado muito a autoridade, e a autoridade não é só poder. (L01: 70-73)

A autoridade do líder é a essência do significado de aspectos tais quais a submissão e o serviço. Todas as vezes em que citada, é vista como algo positivo, um motivador, pois os liderados tentam honrar o trabalho a partir da atuação do líder (V01: 65-70). A desconstrução do posicionamento essencialmente hierárquico para uma relação de proximidade e até mesmo de amizade parte dos ensinamentos religiosos a respeito da graça imerecida (L01: 76-96) e da atenção aos relacionamentos (V06: 214-219), ambos relacionados à promoção do senso de família na organização, a partir de uma unidade, criando uma identidade única. A relação líder *versus* liderados ganha contornos ainda mais íntimos, como um pai e um filho (V10: 182-183; V12: 191-211; V15: 42-49).

Ao se pensar em relações familiares, principalmente na relação entre pai e filho, é inegável que o amor é o principal referencial, ainda que em momentos de rebeldia e insubordinação. São aspectos que podem ser vislumbrados também na fala de L01, ao citar os desafios de amar e cuidar dos seus liderados, ainda que sabendo que parte deles está desenvolvendo sua maturidade para diversos aspectos.

Você lidar com pessoas extremamente irresponsáveis, pessoas extremamente que lhe dão a sua palavra e às vezes não cumprem, pessoas que vacilam com você, e você ainda ali querendo dar o melhor para a pessoa, querendo desenvolver essa pessoa, se mostrar presente, se mostrar preocupado, querer ajudar essa pessoa, não é fácil (L01: 82-86).

Buscar fazer a diferença na vida dos liderados de maneira profunda, com o o desejo de desenvolvê-los e ajudá-los a serem pessoas melhores ilustram um tipo especial de líder, voltado para o serviço. Não obstante, “servir” é uma palavra comum nas falas de L01, cujo cuidado com seus liderados é o principal criador de confiança e admiração entre os seguidores. Seguindo os passos de um dos mais importantes líderes da história, Jesus Cristo, os voluntários sentem-se acolhidos, assim como dita o principal ensinamento bíblico de amar ao próximo acima de todas as coisas.

Ele, Jesus, Ele foi o maior líder. E pra ele entender todo mundo, pra ele realmente nos entender até hoje, ele teve que descer do céu, teve que sair do seu Reino, pra realmente viver tudo isso aqui na Terra. E entender que Ele passou por tudo que essas pessoas estão passando, né? E eu acho que o líder é isso. Ele tem que realmente passar por cada etapa, tem que tá preparado pra realmente entender cada pessoa. Cada mundo, cada cabeça, cada criação (V16: 188-193).

Um relacionamento forte e genuíno faz com que o líder compreenda os seus seguidores e possa suprir suas necessidades (YUKL, 2013). O alto poder de influência

de L01, nesse sentido, possui como base a ênfase no bem estar do outro, cujo foco é o seu desenvolvimento de maneira ampla. As relações diádicas dão origem a uma consideração mais individualizada do líder, que é visto como um tutor, mentor ou até mesmo um *coach*: “Aquilo que pra mim, eu sei, mas não tenho maturidade pra lidar, ele vai lá, me dá esse apoio e faz com que eu desenvolva essa maturidade (V01: 74-75). A demonstração de vulnerabilidade faz com que todos se sintam confortáveis a compartilharem seus erros, pois o líder demonstra estar no mesmo lugar comum: um ser humano que está sujeito a falhas e que busca a sua evolução (L01: 156-166).

Na figura 6.4 são ilustrados alguns relatos que aproximam L01 da atuação de um líder servidor.

Figura 6.4 – O líder servidor (ATOS): relatos de L01.

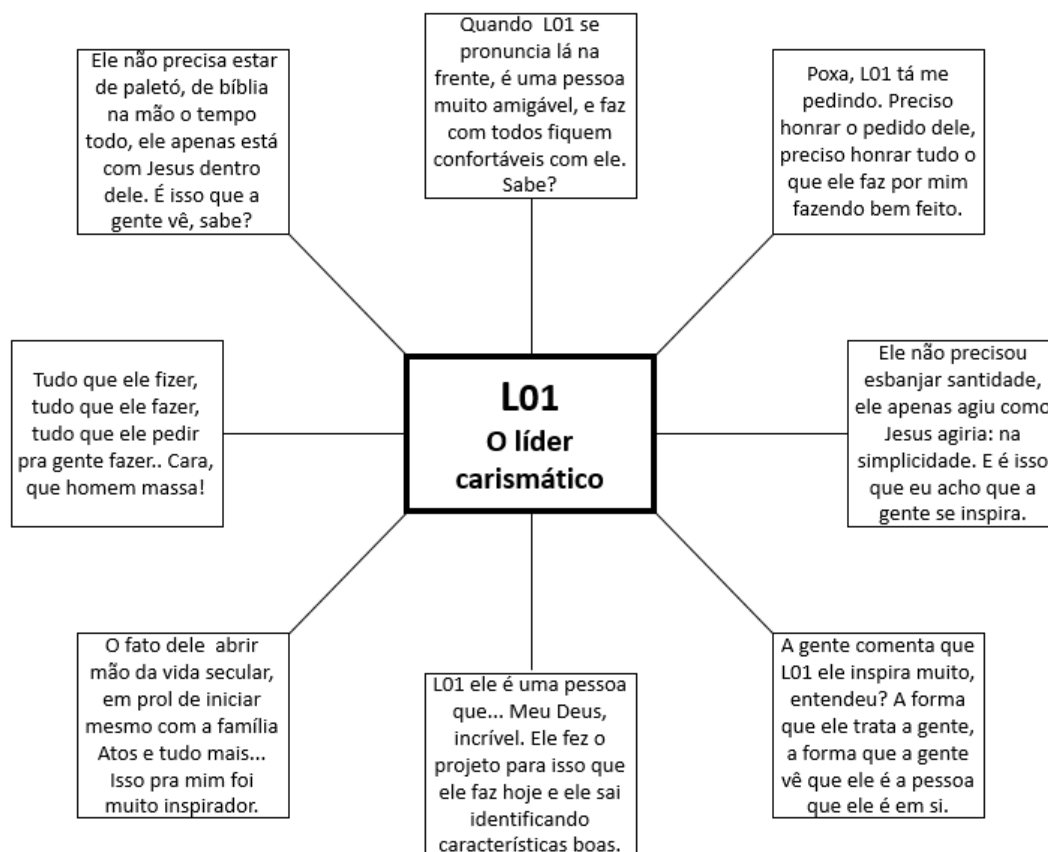


Fonte: Elaboração própria (2020).

A postura de olhar para o próximo e colocar o bem estar dos liderados como prioridade é vista pelos voluntários como algo inspirador, o que fortalece a admiração em torno de L01, que é visto como um espelho, alguém a quem seguir. Este

componente carismático na sua atuação pode ser observado a partir na fala dos voluntários, que expõem uma série de situações marcantes durante a sua trajetória na ONG. Na Figura 6.5 têm-se uma série de relatos que combinam traços, comportamentos e fatores situacionais na formação de um líder por muitas vezes extraordinário (KING, 1990; VAN SETERS, FIELD, 1990; MELO, 2004).

Figura 6.5 – A perspectiva do carisma (ATOS): relatos de voluntários.



Fonte: Elaboração própria (2020).

Jesus Cristo é um dos líderes mais conhecidos e respeitados, com uma ampla gama de seguidores até mesmo atualmente. Não coincidentemente, é bastante relacionado a L01, devido a cultura organizacional eminentemente baseada em valores cristãos; e no fato do líder pautar sua atuação em ensinamentos presentes nas sagradas escrituras bíblicas.

Os substitutos da liderança e seus resultados

Em se tratando dos aspectos originados por algum tipo de facilitador ou substituto da liderança, foram identificados três resultados: desenvolvimento profissional, consciência de propósito e fortalecimento dos princípios cristãos. Embora em determinada medida também sejam reflexos da atuação do líder, os entrevistados lidam com esses assuntos relacionando-os com as experiências vividas no trabalho voluntário, o acúmulo de conhecimentos e a existência de alguns cursos de formação. Para este último, a profissionalização é realizada em dois momentos:

- **Oficialização do voluntariado:** A decisão em se tornar voluntário e poder participar de todas as ações envolve a participação em um curso em que são passados conhecimentos sobre motivação, voluntariado e aspectos gerais da ONG e das atividades realizadas. Neste caso, o desenvolvimento profissional é possibilitado por espaços de criação de projetos sociais. Para V19 (15-18), é o primeiro passo voltado para o desenvolvimento profissional dos voluntários.
- **Oficialização da liderança:** A transição para um cargo de liderança na organização e estar à frente de um dos braços de atuação da Atos envolve a participação em um curso em que são passados conhecimentos sobre motivação, gestão do tempo, comunicação, gestão de pessoas e algumas ferramentas de gestão. Para V17 (104-105), ninguém nasce com espírito de liderança, e são aspectos como esse que proporcionam crescimento ao longo da trajetória e formam novos líderes.

Os voluntários não necessariamente sentem-se motivados pelo líder a ascender profissionalmente no meio social, pois os conhecimentos obtidos nos cursos de formação e as capacidades adquiridas nas ações são fortes impulsionadores: a razão de ser do trabalho exercido é voltado para o desenvolvimento de pessoas. Trata-se de um aspecto mais coletivo e intraindividual relacionado a estrutura da ONG, em que muitas vezes o protagonista é o próprio voluntário. As trocas, nesse caso, ocorrem no âmbito das experiências com atores sociais importantes.

Por fim, a consciência de propósito e o fortalecimento dos princípios cristãos são dois resultados relacionados, visto que a maioria associa o seu propósito a um encontro espiritual. Para L01 (221-228) isto vai muito além da motivação de cada um e faz com que os indivíduos aprendam a serem mais empáticos, transformando-os a cada ação realizada, perspectiva compartilhada com V02 (256-258): “É no dia a dia, de acordo com o que ele vai trabalhando e as próprias experiências deles, eles vão

percebendo, normalmente, o quão importante é esse tipo de trabalho.” Trata-se de uma reflexão inconsciente, pessoal e única (V04: 303-306).

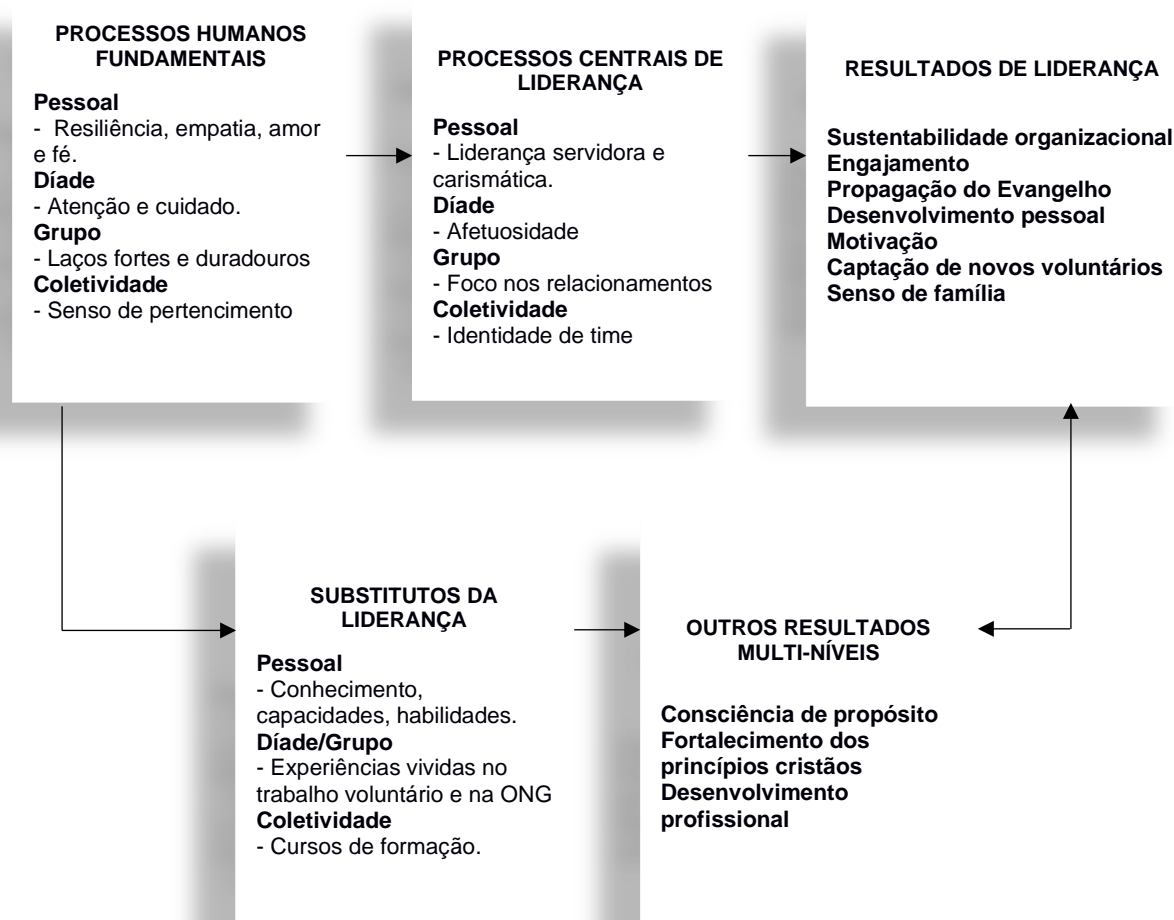
Eu não tenho ninguém específico pra dizer: “Nossa, eu mudei alguma coisa em mim por causa dessa pessoa”. Porque querendo ou não, eu já cheguei com uma visão muito maior, né? De não olhar “a quem”, mas de olhar “o porquê” eu preciso daquilo (V14: 91-93).

A consciência de propósito e os princípios cristãos, neste caso, são resultados que refletem na propagação do Evangelho e na sustentabilidade organizacional da ONG, visto que estão diretamente relacionados com a sua missão.

6.3 Síntese: A atuação das lideranças (ATOS)

A fim de agrupar os aspectos relevantes da atuação do líder expostas neste tópico, a Figura 6.2 traz uma síntese das contribuições dos entrevistados (líderes e voluntários), agrupadas em dimensões e níveis de análise.

Figura 6.6 – Atuação das lideranças: análise segundo níveis (ATOS)



Fonte: Elaboração própria (2020).

7. RESULTADOS – ESTUDO DE CASO Nº 3: A PONTE

Neste capítulo serão apresentados os resultados e discussões acerca dos achados referentes ao Estudo de caso nº 03, realizado na instituição religiosa A PONTE. Foram realizadas 29 entrevistas com voluntários da PONTE, entre os meses de outubro de 2019 e janeiro de 2020; com a obtenção de 17:21:04 horas de áudios gravados e documentados.

• A Ponte – O Poder transformador do Evangelho de Cristo

Pertencente a doutrina protestante, mais especificamente do presbiterianismo, a igreja cristã reformada “A Ponte” é fruto da iniciativa de um grupo de amigos, após um evento de formação de novas lideranças cristãs no país. A ideia principal é aproximar o evangelho das questões sociais atuais por meio de uma entidade religiosa de “cara nova”, cuja missão consiste em buscar a essência de Deus na redenção da vida de indivíduos e comunidades. Desde 2014, quando seus primeiros cultos eram realizados em um estúdio fotográfico, até os dias atuais, cuja instalação possui capacidade para receber um quantitativo de 800 fiéis, a visibilidade de suas atividades só aumenta (DIARIO DE PERNAMBUCO, 2017). Com sede em dois estados (Pernambuco e Rio Grande do Norte), conta com mais de 29,5 mil seguidores nas redes sociais (@somasaponte).

Suas atividades não se restringem a realização de cultos dominicais, mas também ao desenvolvimento de projetos e ações sociais em comunidades carentes pernambucanas através de programas de educação, esportes, saúde e lazer para crianças e adultos. Para tanto, a formação de uma consciência voluntária de envolvimento dos fiéis na responsabilidade em promover a justiça social é um dos pilares da identidade da Igreja (Figura 5.3): o coração representa o relacionamento – não estamos sozinhos; o cérebro, o evangelho – a base da fé; e o martelo, o serviço – entender para dialogar (A PONTE, 2019).

Figura 3.1 – Identidade (A Ponte).



Fonte: A Ponte (2019).

Simbolicamente, o martelo significa “colocar a mão na massa”, a partir dos ensinamentos bíblicos da vida e morte de Jesus Cristo:

“Entendendo que o Rei Jesus serviu ao invés de ser servido, queremos trabalhar a percepção do serviço na sua integralidade. Servimos uns aos outros, tanto nas equipes da igreja, como servindo a comunidade ao nosso redor.” (A PONTE, 2019).

- **Informações preliminares**

A amostra obtida é de maioria feminina (58,62%), do que masculina (41,38%), cuja média de idade dos entrevistados é de 31,6 anos, com desvio padrão de 6,7 anos. Mais da metade dos entrevistados (65,51%) não participa ou participou de outras iniciativas sociais (ONGs, negócios sociais, projetos sociais), possuindo como única experiência a atuação na PONTE.

O entrevistado mais antigo possui 05 anos de atuação na PONTE, enquanto o mais recente está vinculado a instituição há 07 meses. A maioria dos entrevistados foram indicados pela liderança ou por outros voluntários. Quanto ao aspecto escolaridade, 20,68% possuem pós-graduação completa ou em andamento; 58,61% possuem ensino superior completo ou em andamento; 17,24% possuem ensino médio completo ou em andamento; e 03,44% possuem ensino médio incompleto.

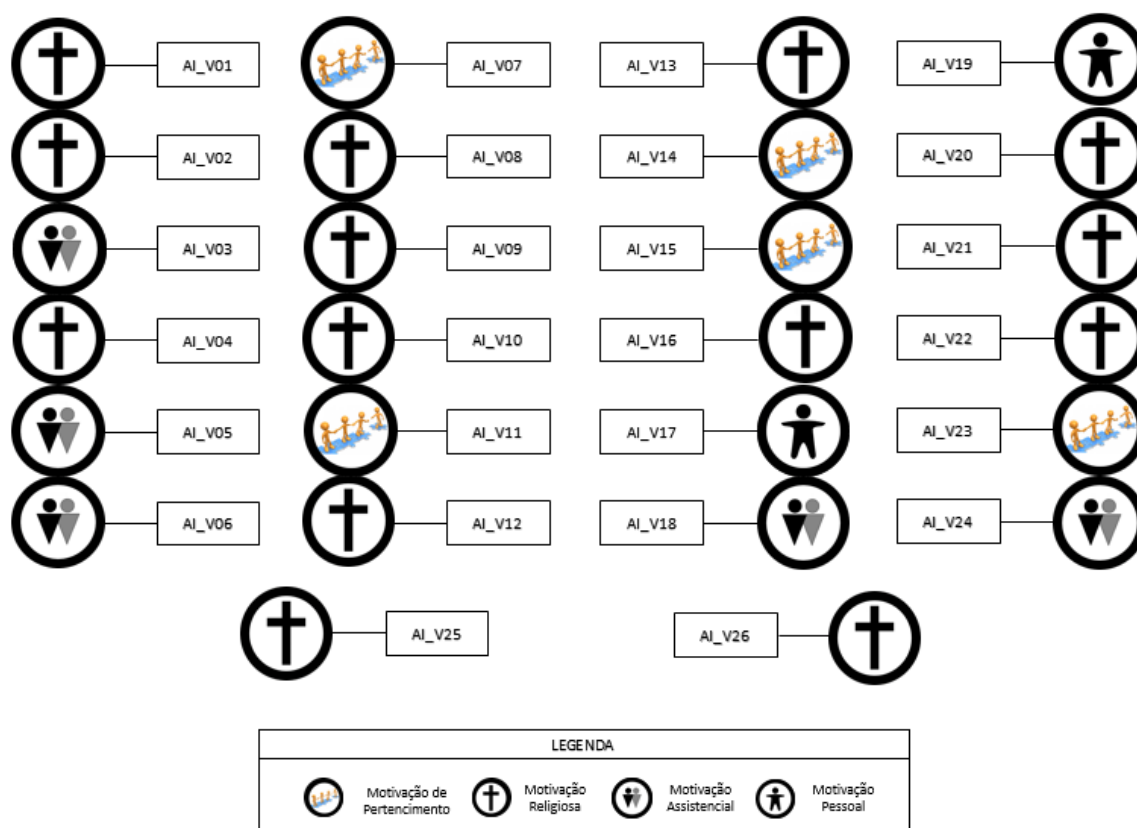
Para esta ONG foram identificados três líderes, atualmente coordenadores de voluntariado da instituição; em que um deles também possui a função de pastor. Sua influência pode ser observada no fato de que, dentre as entrevistas, foram os mais citados, inclusive com algumas exemplificações de momentos marcantes na trajetória dos voluntários os envolvendo.

7.1 Motivações para o voluntariado: influências das lideranças

Muitos membros da Ponte conheceram o trabalho social a partir do voluntariado realizado na igreja (L01: 37-40), assim como destaca V05 (51-52): “O início desse desejo de trabalhar como voluntária surgiu quando eu comecei a frequentar a Ponte” e V10 (51-52): “Eu aprendi com os meus pais, que eles sempre foram muito voluntários na Igreja. Sempre foram muito de ajudar as pessoas.” É notável o papel das instituições religiosas para o fortalecimento de contornos mais elaborados de atuação social, em que a passagem de valores próprios da doutrina cristã, tais quais o amor ao próximo e o serviço, enraízam parte das iniciativas existentes. Para V13 (51-55), o

desejo em voluntariar já existia e a igreja possibilitou a oportunidade de atuar. A Figura 7.1 ilustra as motivações dos voluntários entrevistados.

Figura 7.1 – Motivações dos voluntários (A PONTE).



Fonte: Elaboração própria (2020)

Assim como esperado, por tratar-se de uma instituição de caráter cristã, a grande maioria dos voluntários possui motivação relacionada à crença religiosa, principalmente alinhando o sentido do serviço como algo dedicado e feito para Deus: “Não é pra o homem, é pra Deus” (V02: 207); “Primeiro a gente tá servindo ao Senhor, e depois a gente tá servindo as pessoas, né?” (V09: 02-03); “Eu glorifico a Deus por estar conseguindo fazer o melhor que eu quero pra Ele” (V10: 22-23); “Eu tomo mais o serviço mais pra Deus, entendeu?” (V16: 35); “O voluntariado lá não é só tá indo e tal e ajudando. É também tá servindo a Deus, não aos homens” (V20: 73-74); “Isso faz a vida ser mais leve, uma vida mais dedicada a Deus” (V26: 04). Toda esta dedicação, por muitas vezes, ganha contornos de chamado divino: “A gente tá aqui na terra pra a gente fazer a obra, né?” (V02: 54); “É exercer aquilo que Jesus, ele deixou como missão” (V13: 02-03).

Aspectos como a sensação de dever cumprido pela participação na propagação do Evangelho também é bastante presente, bem como o fortalecimento da crença por meio do serviço realizado:

Esse é um dos mandamentos mais importantes da Bíblia pra nós cristãos, né? E esse trabalho de voluntariado ele tem impactado a minha vida em vários sentidos, mas a principal, eu creio que é no processo de amadurecimento como cristã (V19: 02-05).

O sentimento que fica é o de gratidão e orgulho pela oportunidade de praticar os dons em prol de uma causa maior do que os anseios humanos: “É usar os seus talentos para que a palavra de Deus chegue às nações e às pessoas que estão ali conosco” (V10: 02-03); “A gente tem esse propósito de levar o Evangelho de uma forma pura, simples e clara” (V01: 186-187); “Eu entendo que a minha atividade voluntária, ela é voltada pra fazer algo... O crescimento do Reino, expansão do Reino de Deus” (V13: 46-47). Além disso, os indivíduos sentem-se mais próximos em semelhança com Jesus Cristo, à medida que os princípios bíblicos são postos em prática:

“É natural, quando vai adquirindo o caráter de Cristo, buscando isso... Naturalmente a gente vai querer ser como ele foi. Então assim, qual foi o maior servo que já existiu, né? Num tem, num faz sentido não ser parecido, assim” (V01: 173-176).

Então, ser voluntário da Ponte é uma oportunidade de transparecer Jesus na vida das outras pessoas, de forma que... Apresentar um Cristo através do serviço (V21: 02-05).

Para estes voluntários cujas motivações encontram-se alinhadas à religião observa-se que as influências das lideranças correspondem à demonstração da fé religiosa. Quanto mais suas ações e atitudes assemelham-se aquelas apresentadas nos princípios cristãos, mais há identificação por parte do voluntário com a sua gestão: “Eles expressam realmente o caráter de Cristo, o caráter cristão se ser. E isso é sim influenciador” (V13: 35-36); “Ele tem que olhar com amor, né? O amor que Jesus nos amou, entendeu? A gente tem que olhar pro próximo como a si mesmo, né?” (V25: 110-112). O amor ao próximo é uma das bases do legado deixado por Cristo em sua trajetória, narrada no Novo Testamento bíblico; e este serviço, com pretensões genuinamente desprovidas de interesses, é observado como justificativa para elogiar o trabalho de um líder.

É um motivador natural quando a gente vê alguém tão dedicado ao serviço. A gente se pergunta porque que aquela pessoa é assim, o porquê que ela é tão entregue ao serviço, entendeu? Aí a gente consegue observar, ver a dedicação... Isso é um fator motivador, né? O próprio exemplo de L01 e L02, que são tão dedicadas. (...) Isso a gente começa a observar e 'Porque aquela pessoa é assim?', começa a observar além, de como é a vida dela, de como é... Enfim. Então essa situação foi um exemplo que eu observei e fez com que eu *linkasse*, né, ligasse a como é o estilo de vida delas e fez com que eu percebesse que existe uma dedicação muito grande no que faz, no amor em querer ajudar, em querer servir, em querer fazer o melhor, entendeu? Então isso é muito motivador, muito motivador e muito influenciador, vei. Muito mesmo (V16: 309-323).

Sendo assim, o líder é visto como um discípulo de Cristo e suas atividades gerenciais são avaliadas, também, pelo amor conferido ao próximo. Este princípio basilar também subsidia parte das falas de voluntários cujas motivações possuem cunho assistencial. Entender o serviço como um trabalho feito para o próximo, neste sentido, significa ajudar os carente e ser mudança na vida de alguém. A existência de projetos sociais na instituição e a proximidade com os indivíduos beneficiados pelas ações faz com que motivos desta natureza sejam relevantes.

“Eu tentava, tipo, passar pras crianças da comunidade, o que elas normalmente não tem no dia-a-dia delas, que é amor, compreensão, às vezes um abraço, ‘Olha, que vestido bonito’. Um elogio pra elas conta muito. Então pra elas isso é muito importante. Eu sempre via o voluntariado pra mim nos dias de domingo como uma forma de trazer alguma coisa boa pra vida daquelas crianças (V03: 06-11).

“É enxergar as pessoas da maneira com que elas gostam de ser vistas. Com respeito, com carinho, com educação. É tratar o próximo da mesma forma que eu queria ser tratado. E o impacto que isso causa pra mim é que diante de uma sociedade de desrespeito, ignorância e a falta de compreensão com o próximo, me faz olhar de uma maneira diferente diversas situações no meu trabalho, na minha família (V18: 02-06).

Uma importante influência do líder na motivação de voluntários cujos motivos associem-se a causas assistenciais é explicado por V03 (208-220) ao expor situações de descontentamento em outra instituição. Alocada para a atividade de maior necessidade da organização, em decorrência de sua formação em administração e da carência de corpo técnico necessário no departamento de recursos humanos, seu trabalho voluntário restringia-se a um expediente administrativo. Ainda que expondo seu desejo que o tempo dedicado a organização não fosse integralmente relacionado a sua profissão e dentro de um escritório; um estilo de liderança voltado exclusivamente para o atingimento de metas, levou a sua desmotivação e ao consequente desligamento da ONG.

Ela cobrava da pessoa como se a pessoa fosse contratada. Claro que existe uma disciplina e você precisa se doar, não é só por que você não tá recebendo que você não vai fazer o seu melhor. Não, muito pelo contrário, você tem que fazer. Mas ela tem que fazer que você tá ali por bom grado, que a pessoa tá ali fazendo por amor (V03: 398-403).

A cobrança excessiva fez com que o tempo disponibilizado para outras atividades que não fossem relacionadas a sua profissão, de contato com os beneficiados pelas atividades da instituição, não fossem possíveis.

Eu me desassociei do sentido, sabe por que? Porque eu tava na área administrativa. Então pra mim, era difícil enxergar o significado indireto da minha atividade, por que eu não impactava diretamente, eu não tava em contato com os beneficiados, mas indiretamente eu proporcionava a organização de voluntários que dez, vinte, trinta voluntários poderiam ter acesso ao beneficiado através do meu trabalho. Então, como o significado do trabalho não era nítido pra mim, o sentido dele não era direto pra mim e juntando isso, não tinha a liderança enfatizando isso e na verdade puxava pra outro lado” (V03: 408-419).

A voluntária destaca que, em sua opinião, faltou sensibilidade do líder em identificar que sua motivação para estar ali não se relacionava ao profissional, mas sim de sentir-se útil na vida de alguém (V03: 218-219). Na Ponte, a voluntária sente-se realizada quanto ao trabalho exercido. De maneira semelhante, mas expressos por meio da motivação de cunho pessoal, V17 e V19 expressam o sentido do voluntariado a partir da felicidade obtida. Para este último, o encontro consigo mesmo foi a principal causa até mesmo para a mudança do seu rumo profissional, com o início de uma nova formação universitária (V19: 02-09). Para ambos, a atuação do líder é imprescindível para que o todo seja possível e os voluntários possam realizar suas funções.

Por fim, têm-se o motivo de relacionar-se e sentir-se pertencente a uma comunidade. Esse envolvimento pode ser observado pelo anseio de uma participação ativa e o orgulho de ser parte da organização: “É de alguma maneira você se sentir participando da comunidade, ali, cristã” (V07: 04-05); Ser voluntário da Ponte pra mim é uma forma de ajudar a igreja, né, como instituição. De poder receber bem o irmão que tá lá, às vezes precisando só de um sorriso (V11: 02-03); “Isso também causa ali em você um espírito de comunidade, de unidade, né? É muito importante e eu valorizo muito isso” (V14: 12-14); “Você saber que você faz parte de um todo e que esse todo contribui com a vida de algumas pessoas. Esse pra mim é o grande impacto, me dá muito orgulho” (V15: 12-13); “Desde cedo sempre foi muito claro pra mim essa vontade de fazer parte, né? De tá em comunhão com o corpo de Cristo (V23: 51-53).

Para V07 (39-59, 220-225) e V15 (144-151) a influência dos líderes em suas motivações advém de reuniões entre todos, com aproximação, conversa e a sensibilidade de lidar com as particularidades de cada um. Uma tática abordada pelos líderes é exposta por L03 (221-231) e V07 (42-51) na entrega de prêmios simbólicos para voluntários que se destacaram de alguma forma para a organização. A votação, feita pelos próprios membros da equipe em que participa, confere um broche denominado por “selo de qualidade”, que virou uma grande brincadeira interna e motivo de orgulho.

7.2 A atuação das lideranças: análise segundo níveis

A principal atuação do líder na Ponte refere-se à organização do voluntariado, que envolve o desenvolvimento do trabalho realizado pelas equipes. L01 (311-316, 386-392), L02 (131-136), V22: 144-150 e V23 (242-244) apontam a existência de manuais, formulados e atualizados pelos próprios líderes, com o objetivo de passar as principais informações para os voluntários, principalmente os novatos. Além disso, são apontados relatórios ao final de cada dia trabalhado com anotações de demandas pendentes (V02: 345-347). A observação do serviço realizado faz com que a influência seja, muitas vezes, sugestiva (V06: 234-237); em que as informações são centralizadas e utilizadas para alocar atividades entre os voluntários (V02: 04-05): “É responsabilidade do líder mesmo a orientação do que vai ser feito, de como vai ser feito, onde vai ser feito. Tem sempre esse direcionamento” (V04: 123-124).

Embora a escolha das equipes seja feita pelo voluntário, há todo um trabalho do líder para que a decisão esteja de acordo com as necessidades da instituição (L02: 187-189). Este mecanismo faz com que a defasagem na distribuição dos voluntários seja minimizada ao mesmo tempo que é conferida voz ao voluntário a respeito de suas preferências:

Ele coloca como prioridade duas equipes que ele queira servir. Só que no começo, a gente diz pro voluntário servir em uma equipe, porque ele ainda vai tá conhecendo o ritmo e tal. Então, a gente escolhe, diz que ele vai ficar em uma equipe só. Por mais que ele tenha escolhido duas, ele vai ficar em uma. Então, a gente vê, nós do arco do serviço, a gente vê quais são as equipes que estão mais precisando. Ah, quem tá precisando de mais é essa? Ele colocou essa e outra, então vai pra essa que tá precisando mais. Então, a gente escolhe, diante das duas opções que ele deu. E aí ele vai ser direcionado pra equipe e pro seu líder (L01: 375-383).

Isso só é possível por meio do trabalho prévio realizado no acompanhamento contínuo das atividades pelo líder. Neste caso, a atuação no âmbito coletivo subsidia a distribuição das atividades de maneira personalizada para os voluntários. As trocas diádicas, com a presença constante do líder no monitoramento das atividades, faz com que alguns ajustes sejam feitos em casos que o voluntário não tenha feito a melhor escolha (V08: 209-214; V19: 118-125; V23: 242-249).

A gente deixa muito que eles escolham e aí com o passar do tempo, quando a gente vai conhecendo... Porque num é porque ele pode, que ele tá relacionado. Pode ser que não seja a equipe dele, que ele pode ir pra uma outra equipe. E aí os líderes podem sugerir: “Oh, eu acho que essa equipe é boa pra tu. Tu é bom em num sei quê.”; “Pode ser bom pra você a outra equipe. Experimenta! Não sai daqui não, mas experimenta a outra equipe. Pode aprender outras coisas lá e tudo o mais” (L02: 191-197).

No geral, eu acho que o líder, a maioria, vai sentindo, de fato, onde a pessoa se identifica mais. Os líderes respeitam onde a pessoa se sente bem. Mas também entendendo se ela tem condições de exercer, né? (...) Tenta fazer com que a pessoa se sinta bem, útil, consiga exercer bem a função. Mas a gente respeita bem o gosto de cada um, a preferência. (L03: 289-300).

Assim, tem várias equipes, né? O voluntário, ele escolhe no que ele encaixa, né? No que você consegue fazer melhor. Então assim, dentro já da equipe, o líder vai observando, vai vendo se aquela pessoa tem realmente o perfil de tá ali. E a pessoa também vai entendendo se ela se encaixa ali mesmo, entendeu? Então assim, aí eu acho que também é uma decisão ao mesmo tempo colaborativa. Porque o líder vê se ele tá apto, se o voluntário também tem essa percepção, né... Então, é isso (V25: 131-136).

Preferindo permanecer em uma determinada equipe, suas funções foram alinhadas de acordo com suas capacidades: “Eles já sabiam das minhas características, das minhas limitações nesse sentido, então eles sempre me encaixavam como auxiliar” (V03: 164-167); “As pessoas são diferentes, né? Tem as suas peculiaridades. E o líder, ele procura tá sempre vendo o que é mais viável pro bom desenvolvimento do serviço” (V13: 95-99); “Tendo essa sensibilidade de saber quais são as habilidades que aquela pessoa tem, quais são as limitações que aquela pessoa tem, e de que forma eu vou trabalhar com essa pessoa” (V15: 283-288). Para V24 (206-212), a familiarização das lideranças com as atividades permite que exista essa orientação. É deixado claro que não existem “braços” mais fortes ou inteligentes, mas sim que possuem mais propriedade para ordenar as tarefas de maneira estratégica, e isso é respeitado (V18: 223-228; V21: 302-310).

Além da alocação estratégica das atividades, outro aspecto referente a organização do trabalho que envolve um espaço de decisão compartilhada é a formulação das escalas de serviço. V10 (155-161), V11 (169-172), V16 (103-109), V18

(208-220) e V21 (129-141, 108-118) apontam a influência do líder na análise da disponibilidade dos voluntários para servir, preenchendo as equipes da maneira mais eficiente. É interessante que os voluntários desfrutem o serviço com pessoas diferentes, evitando que grupos específicos estejam sempre juntos; e conseqüentemente, acostumem-se a conviver entre si e não em unidade. O ideal é mesclar experiências na equipe para que o suporte em atividades mais básicas, para os novatos, seja realizado por voluntários mais antigos, de maneira natural.

Percebe-se que, embora exista afetuosidade nas relações, por meio da atenção dada aos voluntários no bom andamento dos trabalhos, o foco da atuação do líder é nas tarefas. Há momentos de descontração e a formação de laços fortes naturalmente, pois são fundamentais (L02: 80-105; V22: 55-73), mas existem grupos de relacionamento específicos (GRs) que possuem o objetivo de fortalecer a comunhão entre os participantes. Sua criação deu-se em virtude de não deixar nas mãos dos líderes de voluntários a cobrança de estar atento à organização do trabalho e também a responsabilidade de cuidado afetivo. Por mais que durante o serviço exista a oportunidade de conversar e estar mais próximo do outro, é necessário um mecanismo voltado para isto, no caso, os GRs (V01: 50-56).

As pessoas elas têm uma expectativa de cuidado com a equipe, quando deveria ser no GR. A ferramenta de cuidado, de fato, é o GR. É onde você pode abrir o seu coração, tal, aprofundar mais em você mesmo. Então, o serviço ele traz a função de fato de servir uma função, que nada impede também de você ser cuidado, de aperfeiçoar coisas em você e tal... Mas não é a principal ferramenta de cuidado (L03: 409-413).

Contudo, é importante salientar que embora esta função não esteja, teoricamente, na mão do líder, vários deles assumem a postura de fazer com que as equipes voluntárias também sejam um “outro GR” (V22: 71-72). Prova disto é a citação, de parte de voluntários, do suporte emocional como uma influência das lideranças. Enfrentar dificuldades e obstáculos no serviço, principalmente se tratando de atividades nunca realizadas antes requer confiança. O treinamento, neste caso, serve não apenas para ensinar como fazer, mas também mostrar-se disponível a escutar sobre as limitações e ajudar a superar as inseguranças (V02: 221-251; V14: 85-95). V08 (158-164) destaca que essas necessidades são personalizadas: enquanto uns demonstram precisar de um acompanhamento mais próximo, outros não possuem essa demanda.

Aí ela me mostra o quanto é tranquilo, inclusive não só a mim, mas como outros membros. Assim que eles chegam pra servir pela primeira vez, já pra quebrar aí qualquer tipo de medo ou assim 'Ah, isso aqui não é pra mim, eu não tenho esse nível de conhecimento' (...) Então acaba perdendo esse medo. E o líder ali do lado, né? O gerente. Ele tá justamente fazendo esse papel, né? (V14: 76-82).

Semelhantemente, a necessidade de suporte técnico é bastante visível no início da trajetória como voluntário: “Às vezes o voluntário quando inicia seu trabalho na nossa equipe, se sente um pouco perdido, né?” (V08: 222-223). Até mesmo entre os “veteranos”, é necessário observar os ritmos de aprendizagem dos grupos: “O líder tem que saber diferenciar quem demanda mais atenção, instrução (V24: 172-183). O entrevistado ainda destaca as diferenças de idade na realização das atividades: enquanto aqueles de maior idade, no geral, possuem menor agilidade; os mais novos, principalmente adolescentes e pré-adolescentes, demandam bastante responsabilidade. Muitos ainda estão se descobrindo não somente no voluntariado, mas também na vida. Decerto, há um consenso na importância tanto do suporte técnico como emocional. O líder deve possuir ambas as competências (L01: 439-451, 195-213; L03: 128-146, 420-424).

Os líderes fortaleceram essa afirmação por meio de exemplificações. L01 aponta que sua sensibilidade ao outro fez com que uma voluntária com dificuldades em socializar e interagir com os demais pudesse dar abertura a envolver-se mais com as atividades da equipe. O suporte emocional funcionou como um meio para aumentar o interesse da voluntária no aspecto mais técnico, e hoje ela é uma líder (L01: 199-213). No caso de L02, o suporte emocional fez com que sinais de transtornos psicológicos fossem aparentes e pudessem ser direcionados para o acompanhamento especializado de um psicólogo. O suporte técnico foi necessário a fim de estar mais atento as suas atividades e evitar possíveis dificuldades (L02: 222-230). Por fim, L03 destaca que o importante para ambas as situações não é o conhecimento em si, mas mostrar-se disponível.

Acho que as vezes a maioria das pessoas, as vezes elas não procuram uma voz de sabedoria pra que possa trazer uma solução, mas elas querem um ombro. Um ombro, sabe, pra ouvir, pra ajudar: “Olha, eu não sei como a gente vai resolver isso, mas a gente vai tá junto. Eu posso chamar pessoas mais capacitadas.” Então, é esse sentimento que ela não vai estar sozinha, entendeu? E eu tento sempre mostrar isso, eu tento sempre mostrar uma sabedoria inexistente, entendeu? Porque se eu não sei, eu falo, mas “Oh, tô junto mesmo assim. Tô do seu lado. Vamos tentar buscar as ferramentas apropriadas pra te ajudar nessa situação, entendeu?” E mesmo que muitos líderes, as vezes, eles freiam, ou tentam fugir... É porque não se sentem capazes de lidar com as situações de outras pessoas. Mas se for esperar

esse momento, o momento certo, ele nunca vai chegar. A gente nunca vai estar preparado. Então, eu acho que o princípio de Jesus chamar os doze, ele chamou só pessoas aparentemente imperfeitas, né? Pessoas incapacitadas, que não eram valorizadas no meio... Então isso... O Chamado de Jesus me mostra que eu tenho condições, também, de ser chamado, entendeu? Que eu tenho condições, também, de chamar outros líderes que aparentemente também são incapazes, entendeu? (L03: 131-146).

A importância da organização do trabalho e do suporte não somente técnico, mas também emocional, nas atividades; faz com que o serviço, para os líderes, seja de grande dedicação. Segundo L02 (304-313), para evitar a exaustão, o tempo máximo de permanência de um indivíduo na liderança de uma equipe passou a ser dois anos. Qualquer voluntário que possua perfil de liderança deve passar pela experiência de estar à frente de uma equipe, e a orientação é de que, a partir do momento de assunção da posição de liderança, a maior tarefa é procurar e preparar o seu substituto. Os voluntários são desenvolvidos tanto no âmbito profissional, quanto às habilidades; como pessoal, quanto à inteligência emocional, para estarem prontos para novos desafios: “O líder se encaixa bem nesse papel, como ponto de partida para guiar esse voluntário nesse desenvolvimento” (V08: 219-220).

O desenvolvimento no âmbito pessoal está bastante relacionado com o suporte emocional. O reconhecimento por meio de críticas construtivas é percebido pelos voluntários como parte do seu processo de amadurecimento como pessoa (V04: 28-30; V11: 17-29; V15: 43-59). Para V08 (19-26) e V17 (260-271), o trabalho voluntário permite que a transformação transcenda todas as áreas da sua vida – família, amigos, visão de mundo. A influência do líder, nesse sentido, é evidenciar a importância do servir na promoção da mudança social.

Se você me perguntar qual a função do voluntariado... Você pode aí denominar várias funções pra isso, vários tópicos, mas eu acho que a principal função desse agendamento é a edificação, sabe? Eu acho que ao servir a pessoa vira uma ferramenta de edificação, e conseqüentemente ela é edificada. (...) Então, eu falo de edificar e de ser edificado. Eu aprendi nesses dois anos que eu posso ser ainda mais ferramenta de edificação e ao fazer isso eu vou edificado pelas histórias, por entender a vida das pessoas, as dificuldades... Coisa que eu jamais talvez passei ou vou passar, mas eu consigo ver que é uma dor legítima, é algo legítimo que ela passa (L03: 114-124).

Este processo de encontro consigo mesmo é importante para a formação de novos líderes (V22: 201-208). Além disso, o desenvolvimento profissional dos voluntários possui influência do processo de aprendizagem, pois os conhecimentos dos atuais líderes devem ser passados e novas habilidades, apreendidas (L01: 289-

296; L02: 498-502, 505-507; V01: 474-482; V07: 254-258; V08: 133-139; V13: 133-137; V22: 144-150; V23: 242-249; V25: 48-52): “A ideia é tá sempre próximo dos líderes, absorver conhecimento, trocar conhecimento e servirmos da melhor maneira” (V13: 27-29). Para V24 (99-103), o que for acumulado durante a trajetória como voluntário servirá de referência, a exemplo de uma “malinha” com ferramentas, para quando chegar o momento de liderar outra pessoa e recomeçar o ciclo. Ademais, é possível que os voluntários descubram vocações que nem eles mesmos conheciam.

Pra mim o que faz brilhar os olhos é ver que talvez um simples serviço ele pode abrir tantas caixas que estão escondidas dentro, assim, das pessoas. A partir desse engajamento, dessa dinâmica de serviço, elas conseguem enxergar o que Deus quer pra elas, assim, sabe? De missão, de focar em alguma área, de aprofundar numa área. Até mesmo de chamado pastoral, de fazer curso fora, missões... Até mesmo profissão que não seja eclesial, entendeu? Mas o simples serviço acaba abrindo possibilidades de sonhos, assim, sabe? É uma coisa bem espiritual mesmo (L03: 170-177).

Toda essa atuação volta-se para a construção de uma “Igreja com a cidade”, expressão que faz referência a uma instituição reformada, disposta a dialogar com a sociedade: “Jesus sentava na mesa com publicanos, pecadores e ele escutava. Eu acho que esse diálogo encurta a distância. E a gente traz muito isso pro voluntariado também, pro líder” (L03: 467-469). Para V21 (290-298), a mensagem é clara e diz muito sobre o trabalho voluntário exercido: o Evangelho não é separatista e sim unificador. Os líderes apropriam-se dessa identidade, alcançam os voluntários e o sentimento coletivo é de ruptura com a noção de Igreja que não se envolve com o seus entornos (V01: 304-311; V02: 301-328; V06: 320-327; V11: 222-228; V18: 98-103; V22: 345-355; V23: 188-191). “Esse papel é fundamental na vida do líder, assim. De ver que a sua Igreja é participativa com o que realmente importa que é ajudar os necessitados, se aproximar mais do Pai” (V24: 198-200).

Tem três tipos de igreja: A Igreja na cidade, onde a igreja é o fim em si mesmo. Os eventos são voltados pra igreja, tudo é voltado pra igreja e esquece do lá fora, não sabe dialogar com o lá fora. Tem a Igreja para a cidade, né? Que é a igreja que é muito parecida com a primeira, mas que de vez em quando tem algumas ações pra fora; e tem a igreja com a cidade, a igreja que caminha de mãos dadas com a cidade. Eu não quero que a Ponte seja uma Igreja que no dia que for fechar, as pessoas façam festa de que uma Igreja se fechou, graças a Deus. Não. Ou de que as pessoas não sintam falta, seja invisível. Eu quero realmente que seja uma igreja importante pra cidade, onde a comunidade sinta falta, onde a cidade sinta a presença da igreja. Então, é esse tipo de igreja que eu quero ser, que a Ponte busca ser, e é esse tipo de voluntariado que a gente quer que as pessoas façam, sabe? Seja uma Igreja não para a igreja, mas para a cidade, para as pessoas (L03: 480-490).

A busca constante em fazer a diferença por meio do servir faz com que a colaboração na criação de iniciativas sociais seja um dos principais objetivos. Neste sentido, a atuação das lideranças é ponto de influência na manutenção de uma atmosfera de incentivo a inovação e a mudança, procurando abraçar as sugestões de todos (V04: 131-136). Além da menção a intenção de colocar em prática projetos próprios, relacionados a sua profissão (V14: 57-60), várias melhorias nas ações em andamento partiram de voluntários (Quadro 7.1). Para L03 (278-282), o diferencial reside em ouvir e dar uma resposta, ainda que negativa. Mudanças são sempre necessárias e os líderes precisam estar cientes disso e manter a narrativa de nunca deixar um voluntário sem uma explicação, um “porquê”.

Quadro 7.1 – A influência do líder no incentivo a inovação e as mudanças.

Referência	Trecho
V01 (352-357)	É criar um ambiente que o voluntário se sente confortável pra quando ele tiver uma sugestão, ele dar, mesmo sem perguntar. (...) Então o voluntário se sente com abertura pra fazer isso. E ao mesmo tempo a gente cria um ambiente com os líderes de incentivar.
V02 (350-353)	Então assim, eles vão dando as ideias. As nossas mudanças acontecem por todo mundo, todo mundo dá uma dica, todo mundo dá uma opinião e a gente vai tentando perceber se realmente vai ser ajustado pra equipe ou não, mas eles tem essa liberdade.
V03 (336-339)	A todo tempo, toda semana é uma coisa nova na Ponte, é algo inovador, que eu falo assim: “Como é que vocês pensaram nisso hein? Como é que essa igreja pensou nisso? Como é que essas lideranças pensou nisso?”, eu não sei quem é o cérebro pensante, não sei se é uma construção coletiva, não sei, mas todo dia, toda semana, tem algo novo.
V05 (139-140)	E não só em relação aos líderes, as pessoas das equipes, por exemplo, quando tem alguma reunião, existem momentos de sugestões que a gente dá para liderança também.
V06 (207-209)	Tem alguns que tem milhões de ideias, a cabeça tá fervendo, que liga pra você sempre, que dá mil ideias. Então, a gente tenta filtrar, fazendo o que for possível. Porque assim, as vezes não dá pra fazer tudo. Mas também pra não desmotivar... Tudo isso a gente tem que ter cuidado.
V07 (323-328)	E aí ele trouxe realmente a experiência dele, da questão dele, do que realmente ele entende daquele momento, da importância... E levou aquilo ali para os líderes. Então eu acho que tanto a Ponte como os líderes e membros, voluntários... Um influencia o outro, né? A gente tem essa liberdade de realmente se aproximar dos líderes de cada grupo... E até mesmo levar nossas opiniões pra que realmente, se puder influenciar, se puder trazer uma mudança positiva, que seja usado, né?
V08 (231-235)	Existe um formulário de pesquisa que periodicamente é lançado nos grupos de whatsapp dos voluntários, onde a gente dá o nosso feedback, fala a respeito do trabalho do líder, a respeito do nosso próprio trabalho, né? A gente dá o feedback a partir de nós mesmos. E através desses formulários

	ocorrem mudanças, inovações, alterações dos procedimentos adotados, né?
V09 (130-132)	A gente tem uma comunicação bem aberta com eles. Inclusive vi grupos de WhatsApp mesmo. E tudo que a gente lança, tipo, toda a sugestão que a gente dá, o que é possível torna-se realidade, né?
V10 (129-130)	Os líderes eles filtram o que a gente fala, né, e os voluntários falam e levam pra liderança pra fazer mudança, inovação, melhoria de alguma coisa.
V11 (180-183)	Eu acho que inovação e mudança é o que mais acontece na Ponte. Mas eu acho que o líder tem um papel importante sim, mas eu sei que isso é uma metamorfose que tá sempre acontecendo o tempo, é com relação a toda a igreja. Não se detém a uma equipe ou outra. Tudo muda muito, tudo se inova, e se inova muito lá na Ponte.
V13 (104-106)	As melhorias e inovações, elas fazem parte do processo de desenvolvimento da atividade, né. Um processo fundamental. E o líder, ele pode sim, ser um provedor ou o elo de ligação pra trazer, para prover, esse... Essas mudanças e as modernizações.
V14 (175-178)	Quem mais tem o poder de levar isso pra liderança e propor essas inovações são exatamente eles, por mais que isso possa surgir e partir do voluntário. Mas eu acredito que a responsabilidade tem acontecido sim por parte da liderança em promover essas inovações, né.
V15 (299-300)	É uma equipe que ela é muito aberta a novidades e inovações. Tanto de quem lidera quanto daqueles que são liderados.
V16 (183-186)	A parte que pede pra alterar algo pra fazer melhor, porque observa-se fazer melhor dessa forma... Então a gente vive com mudanças constantemente, né? E acredito que isso é tranquilo. Acho que é tranquilo, porque a gente observa que isso é pra melhorar.
V17 (136-141)	Na cabeça dele sempre tá passando alguma coisa diferente, sempre pensando numa coisa diferente, sempre... Se você conversar com ele, você vai ver que ele sempre tá envolvido com alguma coisa nova. Então isso é uma das coisas também que motiva mais ainda todo o voluntariado. Porque quando acha que o negócio tá 'Não, a gente chegou aqui', não, ele já tá com outra coisa totalmente diferente. Então isso é motivador. É como se você tivesse o tempo todo começando um negócio novo.
V18 (242-246)	No curso pra se tornar um membro da Ponte, ele já é informado pelos líderes que é importante que o voluntário ele não fique muito tempo numa determinada equipe e sim passe pra uma outra equipe pra se tomar um novo desafio, pra que ele venha a entender novos processos, se relacionar com outras pessoas. É importante que o voluntário nessa questão do serviço, ele inove, ele mude.
V19 (49-58)	Foi um momento bem desesperador, assim, pra todo mundo. E ele como líder acalmou todo mundo e a gente começou a pensar de que forma a gente poderia evitar esse tipo de situação. Foi quando tiveram as ideias. (...) Então, por uma situação ruim que aconteceu nesse dia, as coisas foram melhorando, melhorando, melhorando; e eu tenho certeza que tá pra melhorar sempre mais e mais e mais, sabe?
V21 (246-249)	As inovações ocorrem demais! Ocorre bastante. Enfim, a gente tem um certo poder de influência, mas lógico que as ações partem da liderança, à medida que a gente tem autonomia pra sugerir algumas outras. Então, temos muito essas mudanças, constantemente passamos por mudança.

V22 (440-444)	É muito comum a gente tá conversando sobre mudança em equipe, sobre inovação e como eu te falei, a gente sempre faz isso em conjunto com a equipe, ouvindo todo mundo. Há cada 3 meses, assim, a gente faz reunião, aí essas reuniões são mais pra gente realmente conversar sobre... sobre a equipe e o que a gente pode mudar, que pode melhorar.
V23 (226-228)	Toda a liderança da igreja é muito aberta a conversas, opiniões, a inovações, a ideias... E a gente sempre percebe, assim, a disposição deles, né? Em ouvir, em tá perto, em se aproximar das pessoas da Igreja, das lideranças, dos voluntários... Em conhecer as pessoas.
V24 (237-239)	A gente tem liberdade de dialogar com eles, né? De trocar ideias, de questionar saudavelmente algum posicionamento da igreja, alguma negativa que a gente recebeu, de realmente sugerir mudanças ou melhorias
V25 (147-150)	Sempre estão fazendo reuniões pra poder ver com os voluntários questões de melhorias, questões das opiniões dos voluntários, o que a gente pode fazer realmente pra melhorar aquilo. (...) Pelo menos na minha equipe, assim, tem muita voz, entendeu?

Fonte: Elaboração própria (2020).

Tal aspecto faz com que cada vez mais indivíduos sintam-se acolhidos a participar. Mesmo com a alta adesão dos membros as iniciativas de serviço, são percebidas algumas influências dos líderes na captação de voluntários. São destacados métodos informais e formais de atração (Quadro 7.2), com a atuação tanto na exposição de informações, quanto de divulgação pelos corredores. Percebe-se, também, uma conexão entre os GRs e as equipes de voluntariado, pois muito dos convites para servir parte de líderes presentes em GRs: “Todo o GR da gente, o grupo total, é todinho da equipe. (...) Porque é justamente ‘Vamo, você vai um dia, vê se é bom, você vai se adaptar, você vai gostar’ (V06: 261-263); “E aí, no GR eles começaram a captar, a chamar as pessoas, né. E aí, de novo L03 foi muito importante também” (V11: 83-84); “Os meus líderes de GR me inspiraram a sair, na verdade, dessa zona de conforto” (V12: 61-62); “Gente do meu GR, que me conhece e que a partir de mim conheceu a equipe e aí se interessou por entrar” (V22: 397-399).

Quadro 7.2 – Método formal e informal de captação de voluntários.

Método	Trecho
MÉTODO FORMAL V15 (325-337)	Tem muita influência e eu sou fruto direto disso. Eu lembro que nas primeiras reuniões dos novos membros, os líderes foram lá à frente pra poder falar sobre as equipes, fizeram grupos também, do <i>whatsapp</i> , na época, pra poder passar informações. Tudo começou com a gente assinalando num questionário sobre em que equipe você tinha interesse, sabe? Mas como todass as equipes foram apresentadas pelos seus líderes, foi como essa informação chegou até mim. Então, eu sou fruto direto disso sim. Líderes influenciam, participam, os líderes esclarecem muito, no

	primeiro momento, sobre como é a equipe, como chegar na equipe, o que você precisa... Deixando bem claro, assim, o que de fato é a equipe, sabe? Com tudo aquilo que ela representa. (...) Nada foi omitido, tudo foi deixado bem claro sobre o que de fato é a equipe. Todas elas, inclusive. Não houve nenhuma equipe aonde algo... Sei lá, que possa ter sido negativo ou pesado na equipe, tudo foi muito bem esclarecido.
<p>MÉTODO INFORMAL</p> <p>V16 (228-240)</p>	<p>Eu já vi muito alguns outros líderes convidando, bem na cara de pau, e eu acho massa isso. Falando assim, na cara de pau brincando, mas eu acho massa porque é bem descontraído, isso causa um relacionamento, isso causa uma comunicação, isso faz com que as pessoas se sintam bem, porque muitas vezes você nem conhece a pessoa e aquela pessoa foi ali até você e puxou um papo e já convidou, só pelo fato de você ser Ponte, entendeu? Então isso é muito bom, isso cria relacionamentos e faz as pessoas ficarem bem. A liderança, resumindo, em partes ela... Alguns fazem esse convite. Eles influenciam em parte, por questões de não ser todos. Mas não porque não querem, por questão de tá na correria mesmo, tá? Mas alguns eles impactam mesmo, eles fazem essa divulgação bem na lata. E é massa. Já já a turma faz feira, pô, ali 'Equipe "X", equipe de "Y" aqui ó, a turma tá precisando' e balança a flanelinha assim, tá ligado? Faz a feira. Daqui a pouco tem uma feira na Ponte 'Bora galera, chama, chega aqui!', aí o outro vai lá 'Aqui ó! Chega! Dez por um, dez por dois!'.</p>

Fonte: Elaboração própria (2020).

Por fim, a propagação do Evangelho é muito mais do que um resultado, a missão da própria instituição. Fortalecer o alicerce cristão por meio de uma atuação de acordo com a cultura do Reino é essencial para os líderes (V24: 265-267). Para V01 (186-187) e V08 (254-258), os líderes são reflexos daquilo que a Ponte tem como verdade: levar o Evangelho de uma forma pura, simples, clara e por meio de atitudes: "É o líder fazer com que essa base continue firme e que no futuro, essa base seja aumentada e transformada em lideranças também, pra que o Reino continue crescendo" (V22: 488-490). Isto é possível a partir de um líder que alinha o significado do trabalho a valores que conectam o indivíduo com suas crenças. Espiritualidade, neste caso, não se refere a doutrina cristã presente na Ponte, mas sim a identidade de doar-se ao próximo.

Todos os critérios relacionados a atuação de um líder espiritual foram identificados nas falas de L01, L02 e L03, também complementados nas falas de alguns voluntários. Dentre eles, o mais visível é a consistência entre os valores, visto ser um dos pré-requisitos para ser líder na instituição. Possuir um perfil de liderança e competências gerenciais é importante, mas não essencial, enquanto a vida saudável diante de Deus é percebida por meio de seu comportamento na equipe e com os demais voluntários (L01: 103-106). A coerência entre palavras e atitudes é citada por L02 (397-406) em demonstrações simples que aproximem a humildade do serviço, de

maneira igualitária para todos: “Não adianta ele falar: ‘Ah, eu acredito nisso, nisso e nisso’ e na prática, ele mostrar algo diferente. Eu acho que tem que tá alinhado” (V03: 64-66). De maneira geral, amor, fé e disponibilidade são presentes nos discursos dos líderes.

Hoje eu sei que a gente reflete algumas coisas. A gente reflete responsabilidade, a gente reflete amor ao Reino, a gente reflete amor (L01: 233-237)

A minha linguagem do amor é o serviço. Então, desde criança eu me vejo servindo a todo mundo e eu faço isso com alegria, sabe? Então, acho que o fato das pessoas saberem que de qualquer forma elas podem chamar a mim e a **L01**... Nem tá escalado. As vezes nem tá escalado, mas tá ajudando ali. (...) Então, eles sabem que eles podem contar com a gente, sabe? Porque a gente tá sempre disponível, assim. Mesmo quando a gente não tá, e tá em casa, e tá pensando em como ajudar o outro. Então, acho que esse fato, assim, das pessoas saberem e falarem umas pras outras que a gente tem sido suporte pra eles, né, nas equipes, acho que isso me marca mais, assim. Saber que as pessoas acham que podem contar comigo. Porque é isso que eu quero mesmo, sabe? Que eles saibam que podem contar comigo. Qualquer voluntário, em qualquer situação, eles podem contar comigo, porque eu tô aqui pra servir (L02: 207-218).

Paixão e motivação... Talvez uma palavra de se diminuir, sabe? Ser vulnerável! Eu acho que a pessoa ela tem que tirar os bloqueios, tem que tirar as armaduras e se permitir. Eu acho que é o que Jesus nos ensina. Ele se tornou vulnerável pra uma causa e pra uma paixão maior. A motivação de Jesus o tornou vulnerável. Então, eu acho que isso é essencial pro voluntariado (L03: 265-269).

Os líderes associam esses valores a experiência do voluntariado na instituição. Aumentar o significado do trabalho para aproximar o indivíduo de suas crenças, daquilo que eles acreditam, é uma das formas de estreitar o relacionamento com Deus: “Isso é muito satisfatório porque eu posso ver. (...) É ter a graça de servir a ele através do meu trabalho, da minha liderança” (L01: 44-45); “Eu entendo que a causa ela é muito maior do que aquilo que a gente enxerga” (L03: 60). Uma das maneiras utilizadas pelos líderes de retomar o sentido do trabalho exercido é orar antes do início das atividades. Para L03, a função é apenas uma “pitada do todo” e não deve ocupar o lugar do verdadeiro propósito (L01: 302-304). Para V03 (247-254) em casos que o significado do trabalho não seja tão visível nas atividades, a influência do líder é essencial para demonstrar sensibilidade a essas questões.

A importância do líder é meio que reforçando o que eu disse no sentido de preservar a essência, no meio dessas distorções. Então, é mostrar que a liderança não é apenas pra uma função específica, mas é pra algo maior e pra resgatar o que tá ofuscado, entendeu? (L03: 495-497).

O serviço não é só servir, só realmente cumprir aquele horário de ir à igreja e fazer aquela atividade. Tem realmente ali uma mensagem ali atrás, né? A gente tá fazendo aquilo ali por uma razão. Porque é que a gente tá fazendo aquilo ali? Porque foi que nos colocamos disponíveis? (V07: 222-225).

Eu acho que o principal papel do líder é até mesmo a pessoa dele, como ser humano. A questão dele dentro da Igreja, do que ele crê, do que ele realmente ele acredita... Porque a gente, na verdade, não tá ali só executando uma atividade, cumprindo uma escala, né? Executando um serviço. A gente realmente tem uma finalidade maior, que eu acho que é justamente isso. A gente tem aquele momento antes mesmo de executar aquela atividade ali do dia, um momento de oração, que realmente traz pra gente essa mensagem do que realmente a gente está fazendo ali, né? Qual é o nosso serviço maior. Porque as vezes a atividade é uma coisa simples, mas que tudo aquilo ali tá sendo projetado pra algo maior. É o global que a Igreja realmente tá repassando pra comunidade, pras pessoas que estão ali. Então, o líder, realmente o papel dele é de tá sempre lembrando isso pra gente, como voluntário. Que a atividade que cada um vai executar ali, no seu dia, naquele momento, tem um caráter maior, tem realmente uma simbologia maior. E eu acho que isso aí é no dia a dia, e até mesmo na vida dele, como realmente ele se comporta, como ele age, como ele fala, o que ele pensa... Que realmente vai tá sendo transmitido praquelas pessoas que estão ali ao lado dele, sendo orientadas por ele, acompanhando (V07: 439-453).

Parte desse esforço em deixar o propósito sempre evidente relaciona-se com a capacidade do líder de motivar o voluntário. Para L03, a essência da liderança é “valorizar ainda mais momentos que não tem luz, que não tem fumaça, que não é pro macro” (L03: 109-110); “A gente vai muito pelo que a gente sente, pelo tato, e claro que a gente percebe que em muito a gente pode melhorar (...) Mas eu acho que cada um precisa de um olhar diferente” (L01: 329-332). Além dessa atenção individualizada, os entrevistados destacam a importância de momentos de comunhão em que todos participem. L01 e L02 relacionam a consistência entre os valores como seu diferencial motivador entre os voluntários: “Ela viu em mim o serviço, entendeu? Então, eu não posso cobrar do voluntário que ele sirva se eu não sirvo” (L01:245-246); “Tentar mostrar pras pessoas como é a minha forma de servir pra que elas procurem, assim, semelhanças, e desenvolvam a personalidade delas no serviço também” (L02: 10-11).

Influencia diretamente. É óbvio que na vida a gente se espelha naquelas pessoas que são próximas e que nos trazem alguma relevância, né, e a gente se inspira. Porque? Eu tenho líderes que são pessoas de caráter, são pessoas de Deus, né (V14: 247-249).

O meu líder, que no caso é **L01**, é uma pessoa que me influencia muito, pelo voluntariado dela, pelo servir dela, pela disposição dela, pelo prazer, pela alegria, pela satisfação. Me contagia muito. É aquela história, se o líder tá fazendo aquilo ali, eu tenho que fazer ou igual ou melhor (V17: 251-254).

Por fim, também relacionado aos demais critérios relacionados a liderança espiritual, tem-se o incentivo ao aprendizado. Os resultados referentes à organização do trabalho, suporte técnico/emocional e desenvolvimento pessoal/profissional alinham-se a perspectiva de que líderes e voluntários são preparados a tornarem-se pessoas melhores. Para L03 (158-166, 240-258), o ponto de partida é conhecer e investir no outro. Barreiras tais quais julgamentos de erros ou a utilização de máscaras, para disfarçar imperfeições, não são aceitáveis: “É muito fácil você mascarar os seus problemas. E aqui acaba se tornando um tapete no qual você esconde as suas sujeiras, entendeu? (...) Então, a gente quer ensinar isso pras pessoas, sabe?” Para o entrevistado, o líder deve utilizar ferramentas de acolhimento ao imperfeito, pois a busca pela evolução deve ser algo constante e cada indivíduo possui um mundo diferente: “A gente não precisa atropelar processos, entendeu? (L03: 500).

Os substitutos da liderança e seus resultados

Foram identificados dois resultados oriundos de facilitadores na fala dos entrevistados. O desenvolvimento profissional proporcionado pela realização do serviço voluntário na instituição não se atrela somente a atuação do líder em virtude da existência de cursos de formação. Os aprimoramentos dados aos líderes em forma de capacitações e *workshops* não são obrigatórios e possuem o intuito de desenvolver competências importantes para o trabalho (V03: 228:231). Duas noites por semestre são realizados bate-papos com especialistas e referências na área de gestão que são convidados para compartilharem suas experiências. O interesse e o compromisso de participar e absorver os ensinamentos passados são de responsabilidade do voluntário e servem como indício de possíveis potenciais de liderança (L01: 124:141).

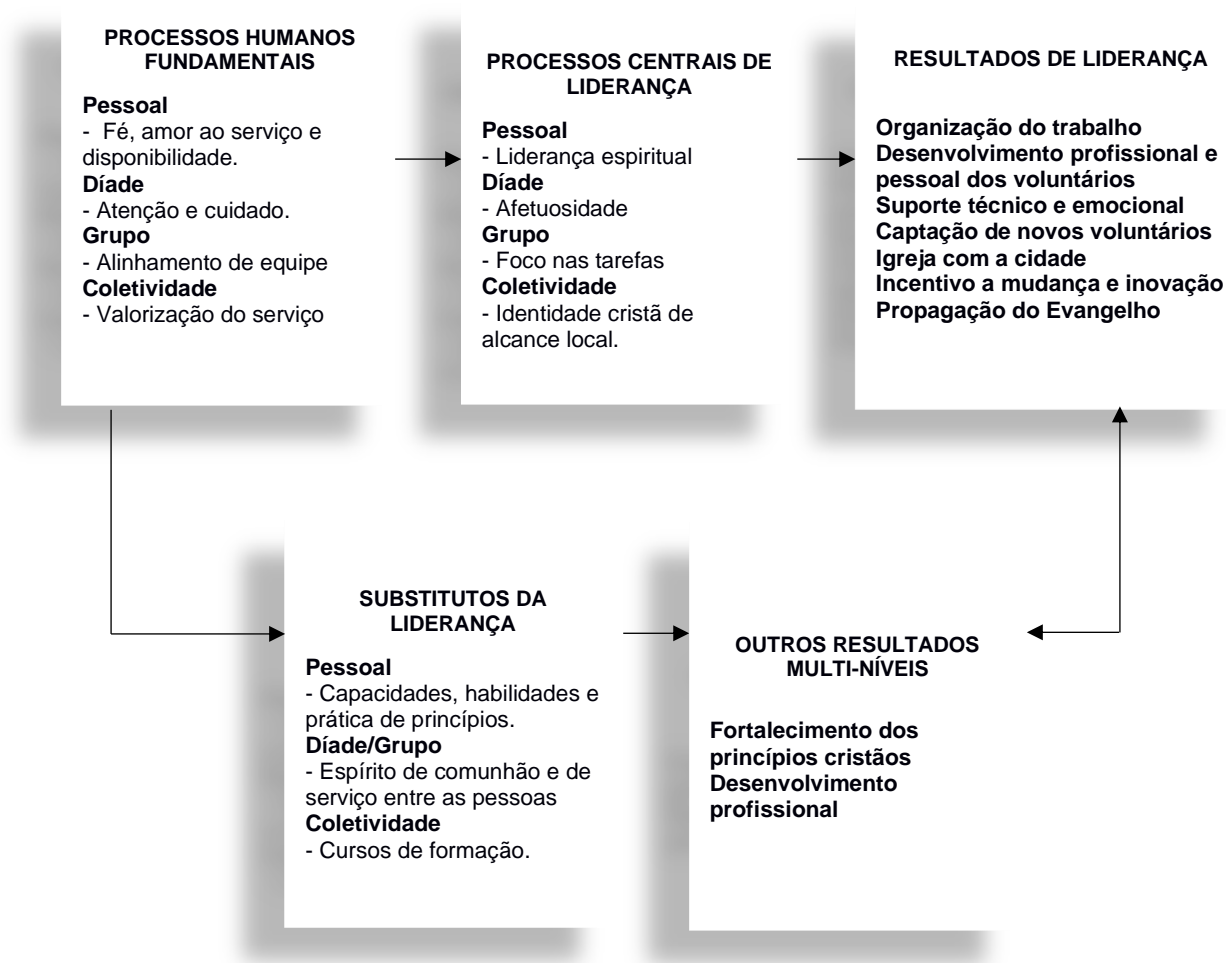
O outro resultado observado é o fortalecimento dos princípios cristãos, em virtude da quantidade de voluntários com motivação de cunho religioso e de pertencimento (Ver Tópico 7.1). A prática dos princípios cristãos, bem como o exercício de comunhão e de entrega entre as pessoas, faz parte das trocas entre os indivíduos, não necessariamente sob interferência das lideranças. Parte dos voluntários possui formação cristã passada pelos pais, ainda na infância, o que faz com que o serviço por si só atue como um reforçador dos princípios já consolidados em suas vidas. Este é um aspecto presente também na fala dos líderes, a exemplo

de L03, que cresceu em um contexto eclesial e este aprendizado proporcionou em grande parte o que ele é, inclusive como líder (L03: 02-06).

7.3 Síntese: A atuação das lideranças (A PONTE)

A fim de agrupar os aspectos relevantes da atuação do líder expostas neste tópico, a Figura 7.2 traz uma síntese de todas as contribuições, agrupadas em dimensões e níveis de análise utilizados.

Figura 7.2 – Atuação das lideranças: análise segundo níveis (A PONTE)



Fonte: Elaboração própria (2020).

8. RESULTADOS – ESTUDO DE CASO Nº 4: NOVO JEITO

Neste capítulo serão apresentados os resultados e realizadas as discussões acerca dos achados referentes ao Estudo de caso nº 04, realizado na ONG NOVO JEITO. Foram realizadas 34 entrevistas com voluntários e líderes, entre os meses de novembro de 2019 e janeiro de 2020; com a obtenção de 26:08:28 horas de áudios gravados e documentados.

- **Novo Jeito – O amor é um movimento**

A cidade do Recife conta, desde 2014, com a Plataforma Transforma Recife, iniciativa pioneira no país e já reproduzida em outros estados que funciona como uma rede de contatos entre organizações sem fins lucrativos e indivíduos com interesse em ser voluntário. Cerca de 8% da população do Recife pratica trabalhos voluntários, praticamente o dobro do percentual médio nacional, que chega a 4,4%: “Ao todo, de acordo com o IBGE, em 2017, Pernambuco tinha 149 mil pessoas maiores de 14 anos que praticam algum tipo de voluntariado” (ALVES, 2018). Este cenário deve-se, em grande parte, à criação da Plataforma e da instalação de voluntariômetros pela cidade, o que lhe rendeu o título de “capital da solidariedade”, com visibilidade até mesmo internacional (PREFEITURA DO RECIFE, 2018).

Esta crescente valorização do trabalho voluntário surgiu a partir da criação da organização não governamental Novo Jeito, em 2011, um movimento social cujo lema é “O amor é um movimento”. Situada no bairro da Ilha do Leite, no Recife, na sede do Porto Social – incubadora com a missão de acelerar iniciativas de impacto da cidade do Recife, seu objetivo é convocar a sociedade civil através do engajamento em atividades voluntárias no estado de Pernambuco, por meio de ações de solidariedade e cidadania. O início de suas atividades foi marcado por campanhas espontâneas e informais em virtude de fortes chuvas que provocaram grande devastação às cidades de Barreiros e Palmares, em Pernambuco, no final de 2010, com prejuízos para milhares de famílias (NOVO JEITO, 2019).

A ideia, aparentemente despreziosa, conta com mais de 30 mil seguidores nas redes sociais (@novojeito) e contribui com o desenvolvimento do estado através de ações dos mais diversos enfoques e tamanhos. Exemplo recente da sua visibilidade está na arrecadação de doativos para ajudar vítimas de enchentes na Zona da Mata Sul, em 2017: Água Preta, Amaraji, Barra de Guabiraba, Barreiros,

Belém de Maria, Catende, Cortês, Gameleira, Jaqueira, Maraial, Palmares, Primavera, Ribeirão, Rio Formoso, Sirinhaém, Caruaru, Ipojuca, Joaquim Nabuco, Jurema, Lagoa dos Gatos, Quipapá, São Benedito do Sul, Tamandaré e Xexéu (JC-PE, 2017). O sucesso das ações só é possível por meio de uma equipe multidisciplinar, com voluntários empenhados e motivados em suas atividades.

- **Informações preliminares**

A amostra obtida é de maioria feminina (73,53%), do que masculina (26,47%), cuja média de idade dos entrevistados é de 32,2 anos, com desvio padrão de 9,4 anos. A grande maioria dos entrevistados (85,30%) participou ou participa atualmente de outras iniciativas sociais (ONGs, negócios sociais, projetos sociais) que não sejam na ONG Novo Jeito, possuindo outras experiências.

O entrevistado mais antigo possui 08 anos de atuação na Novo Jeito, enquanto o mais recente está vinculado a instituição há 01 ano. Todos os entrevistados foram indicados pela liderança ou por outros voluntários como referência. Quanto ao aspecto escolaridade, 20,58% possuem pós-graduação completa; 70,58% possuem ensino superior completo ou em andamento; 05,88% possuem ensino médio completo; e 02,94% possuem ensino fundamental completo.

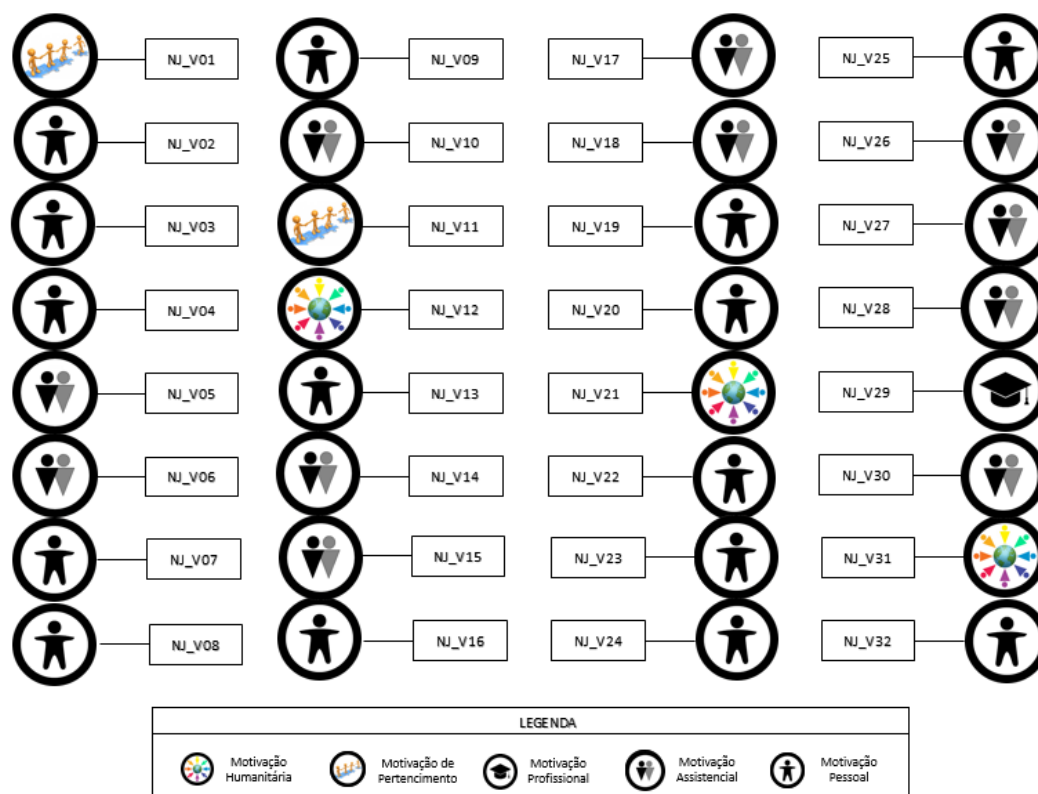
Para esta ONG foram identificados dois líderes, em que um deles ocupa a posição de coordenador de voluntariado da Novo Jeito. Ambas as influências podem ser observadas na alta incidência de citações envolvendo sua atuação na maior parte das entrevistas, inclusive envolvendo situações inspiradoras e motivadoras para o voluntariado.

8.1 Motivações para o voluntariado: influências das lideranças

L01 (279-295) argumenta que a motivação, embora individual, pode ser estimulada. Para o líder, existem inúmeros dilemas sociais, políticos, econômicos e ambientais que explicam o porquê de um indivíduo voluntariar-se: são motivações diferentes e, conseqüentemente, inúmeras possíveis influências do líder. O grande desafio, num discurso, é tentar abranger a maior quantidade possível de estímulos para que as pessoas se encaixem em suas devidas motivações: “Realmente essa é a minha área. Eu sou profissional da educação; aqui eu posso ser protagonista, patriota; ‘não, o meu é que eu realmente preciso encontrar um propósito na minha vida’; ‘eu

tenho a minha espiritualidade, que me chama pra fazer isso” (L01: 289-291). Coincidentemente, os estímulos citados são identificados nas motivações dos voluntários, representados na Figura 8.1.

Figura 8.1 – Motivações dos voluntários (NOVO JEITO).



Fonte: Elaboração própria (2020).

Para os indivíduos movidos pela possibilidade de ser mudança na vida de alguém, a Novo Jeito é o caminho para ajudar “as pessoas invisíveis, que muita gente passa e vão vê” (V26: 05-06). Para V10 (03-13) o espírito do compartilhar alinha-se a uma percepção clara do impacto na vida do outro e da transformação de novas realidades, nem que seja apenas por um momento. A influência do líder, nesse sentido, é adotar uma posição entusiástica de enfrentamento aos problemas sociais e assim atuar como estímulo. Para exemplificar, V06 (793-800) faz uma comparação a partir do filme “A corrente do bem”, em que um jovem decidiu mudar a vida de apenas algumas pessoas e isto desencadeou uma imensa cadeia da solidariedade.

E também a gente vive num contexto que as pessoas reclamam mais do que agem. Então eu acho que um líder ele tem agir mais do que reclamar. E eu costumo falar muito que eu quero transformar o mundo, mas não o mundo de uma hora pra outra, eu quero transformar o mundo de alguém. Porque a partir do momento que eu transformo o mundo de alguém, essa pessoa vai

transformar o mundo de alguém e aí vai fazendo a chamada corrente do bem (V06: 789-793).

Além disso, a devida percepção dos indivíduos com esta motivação permite ao líder alocá-los em atividades que os permitam visualizar o resultado dos seus esforços na vida dos beneficiados: “Pra mim não era o suficiente, de você dar algum recurso e você não aparecer no local, você não fazer alguma coisa, você não botar a mão na massa, né?” (V17: 100-101); “Eu já fui voluntária em outras ONGs, só que eu queria alguma coisa mais ação. Não era só chegar, fazer aquele meu horário e ir embora, sem acrescentar nada, quase, na vida de ninguém, entendeu?” (V28: 41-43). Essa visão do voluntariado a partir da ajuda aos carentes muitas vezes é formada ainda na infância, oriunda de uma base familiar sustentada no olhar para o próximo.

Meus pais são de origem humilde também, como a maioria das famílias de antigamente, tinha muitos filhos. E o pouco que tinha, tinha que tá sempre dividindo, né? Então à medida que eles foram crescendo profissionalmente, continuou o mesmo espírito do compartilhar e de tudo e foram passando pra mim, pro meu irmão, e a gente fez só continuar esse trabalho (V04: 47-51).

Mais ou menos quando eu tinha uns doze anos eu estudava, né, logicamente... E aí, no bairro onde eu moro, é um bairro pobre, e aí eu via que as crianças ficavam muito na rua. E eu com doze anos, aí eu comecei a pegar essas crianças e trazer pra casa pra dar aula de reforço pra elas. (...) E como elas eram muito pobres... Não tinham as vezes... Porque eu pedia, né? Que elas comprassem um caderno, um lápis, né? Que elas comprassem lápis de cor pra eu ensinar a elas desenhar, fazer arte, alguma coisa assim, e elas não tinham condições. Algumas até traziam, né? Mas outras não tinham condições. Então, eu pegava minha mesada, né, e eu mesma ia lá e comprava pra essas pessoas que não podiam (V17: 72-84).

É, porque também varia muito da educação, né? Que você recebeu, né? Eu, como eu te falei, eu nasci nesse meio, assim, digamos assim. Eu já fazia isso. A minha mãe, ela tinha um... Se alguém chegasse na minha porta pedindo um pão ela ia fazer. Ela ia fritar mortadela, ela ia fritar queijo. Ela num tinha, mas ela ia dividir o pão pra dar a alguém (V27: 252-255)

Para V14 (04-26) sua participação em ações amadureceu a sua visão de tal forma que hoje consegue estender a assistência aos carentes para o seu dia a dia, seja no caminho para a yoga ou chegando em casa. Este desenvolvimento também pode ser influenciado pelo líder, à medida que os voluntários são postos em situações que os levam a refletir suas atitudes: “Eu acho que independente do falar, você tem que agir. Falar, todo mundo fala bonito. Quantos falsos discípulos a gente pode encontrar no nosso caminho?” (V04: 521-522).

Não era uma viagem que eu tava acostumada a fazer, que tinha um certo conforto maior, né? E aí eu tava na fila do almoço e aí **L01** chegou pra mim e fez: ‘V13, tudo bom? Olha, esse aqui...’, e aí me apresentou. Se não me

engano era seu João. Ele tava ajudando, era uma pessoa da comunidade, que almoçou com a gente. 'Ele vai me ajudar, precisa me ajudar em algo, e você pode lavar o prato dele?' e eu: 'Tá, tá certo'. Mas aquilo ficou na minha cabeça. Tipo, quantas vezes eu faço isso no dia a dia? De lavar o prato de alguém? (V13: 33-39).

Grande parte dos voluntários possuem motivações associadas a aspectos intraindividuais, tais quais: ideologia de vida, desejo pessoal, sentir-se útil, crescimento pessoal, busca por significado, criação de vínculos, fortalecimento de valores individuais e bem estar. O foco centrado no “eu” marca a visão do voluntariado desses indivíduos, o que não diminui a importância do impacto social proporcionado. Além disso, alinha-se com as características da ONG Novo Jeito, cujo principal objetivo é promover o engajamento voluntário por meio de um encontro das pessoas com o seu propósito, seja ele qual for: a transformação inicia-se dentro de cada um. O Quadro 8.1 traz uma série de trechos que exemplificam algumas das situações em que se observam aspectos pessoais como o principal motivador.

Quadro 8.1 – Aspectos pessoais como principal motivador (NOVO JEITO)

Referência	Trecho
V02 (133-136)	Essa questão realmente do servir, do propósito, da minha missão. Eu sempre tô muito conectada com o meu coração, o que é que o meu coração vive, como é que tá a minha missão, né? O que é que eu tô fazendo aqui. Então, tava muito conectado com isso, né?
V03 (03-05)	Pra mim, ser voluntária é uma coisa incrível, foi uma coisa incrível que aconteceu pra mim. Primeiramente, ser voluntário é uma coisa que eu já queria há bastante tempo, que eu já queria, sempre tive essa vontade de me dedicar a algo que valesse a pena.
V04 (103-106)	O meu foco é tipo... Onde floresce. Eu acredito que é muito isso. Eu não tenho mais... Antes eu tinha algo muito programado, tipo, da ONG. Mas a partir do momento que eu decidi que é missão pessoal, então onde eu tô, eu tô sendo voluntária.
V07 (04-10)	Voluntariado é algo que tá muito ligado ao que a gente acredita de vida, assim. De se doar, fazer bem ao próximo, de estar aqui pra fazer o bem, sabe? (...) É um aprendizado constante de vida, de compreender o que muitas vezes não está dentro do seu ciclo de convivência.
V08 (16-18)	Quando a gente iniciou no Novo Jeito, iniciou com uma sensação nossa de inquietude. A gente tava inquieto, a gente tava percebendo que precisava fazer algo, a gente tava percebendo que tava precisando se doar pra alguma causa e isso mexia dentro da gente.
V09 (03-09)	Antes eu era uma pessoa que reclamava muito da vida. Tipo, reclamava de certas coisas, coisas pequenas, sabe? Tempestade em copo d'água. E eu sempre tive, assim, a curiosidade. (...) Aí eu fiz, amei. Fiquei encantada, aquele negócio todo e tal.
V13	Pra mim, ser voluntária, além desse reencontro com uma memória boa da minha infância, com esse sentimento que eu sempre tinha dentro de mim

(08-11)	de querer ajudar o próximo, me fez mudar muito alguns conceitos meus. Então, eu aprendi muita coisa.
V16 (03-08)	Eu acredito fielmente que não se pode dizer que há Tamires sem voluntariado. É algo que já faz parte de mim, é muito importante na minha caminhada. (...) As sensações que você tem no voluntariado são sensações que ao você experimentar você não consegue mais deixar de viver.
V19 (06-08)	Ele traz isso pra gente, ele traz a possibilidade de você se autoconhecer, a possibilidade de você conhecer outras vidas, outros meios... A possibilidade de você encarar os desafios e conhecer coisas que você não sabia que era capaz, né?
V20 (19-22)	Foi um divisor de águas, né? Ali foi que eu vi que a gente tem muito e reclama bastante, sabe? Ali eu aprendi a dar valor as coisas que eu tenho e agradecer mais e a pedir menos. E a atitude foi... A gente se visitar, sabe? E foi surpreendente.
V22 (04-06)	Me faz me sentir completa, sabe? Eu acredito que o ser humano ele tem essa busca de se sentir bem de forma integral. E fazer parte de um trabalho voluntário pra mim é muito importante porque é como se preenchesse um espaço que existe dentro do meu coração.
V23 (22-25)	Eu tava com começo de depressão. Após umas perdas, tudinho... Eu sabia que tinha que encontrar alguma coisa pra eu sair daquela vida. E fui. Pronto. Aí começou aí eu ter outra visão que eu já deveria ter tido quando ela já estava, né? Dali começou a minha mudança de vida.
V24 (03-05)	O que é ser voluntário é uma pergunta muito profunda, mas pra mim é uma escola, assim, realmente, onde você aprende a se relacionar muito, de uma forma muito melhor, com pessoas muito diferentes de você, de mundos muito diferentes.
V25 (03-06)	Porque é que eu estou fazendo o que faço? Porque eu sei que você tem que fazer alguma coisa por alguém, mesmo sem saber quem é; e você vê na pessoa que se dispõe a fazer alguma coisa... Você tem que entender que existe um compromisso e existe uma vontade de querer fazer
V32 (03-06)	Pra mim ser voluntário é uma forma de aprender a ser voluntário, né? De participar, como se fosse uma escola. Uma forma também de conhecer gente ligada ao voluntariado, gente muito boa ligada ao voluntariado. E o impacto disso é ter criado um círculo de relacionamento muito bom.

Fonte: Elaboração própria (2020).

O líder, nesse sentido, é visto como um espelho, um exemplo. Para V04, não é possível desvincular a imagem profissional do lado humano de cada um: “Você é essa mesma pessoa. Então a partir do momento que a pessoa não consegue lhe distinguir, isso é um valor muito grande e muito agregador a um líder” (V04: 616-617); “É como se na ação ‘Pô, V04 é uma líder fantástica’, aí a gente sai ‘Oxe, V04 tá fazendo isso? Caramba, jogando lixo no chão?’” (V04: 620-621). V02 (1208-1215) destaca que L01 compreende esse papel na vida dos voluntários e o seu posicionamento nas redes sociais é realizado analisando esses aspectos: o que estou levando de relevante e construtivo para a vida dos meus liderados?

Com menor frequência, motivações de cunho humanitário, profissional e de pertencimento também estiveram presentes. Para V29 (02-11), ser voluntária significa utilizar novos conhecimentos e realizar desafios. Ainda que o objetivo das ações seja a favor de outros, é importante não deixar de lado as aspirações próprias de crescimento e atuação em áreas específicas. Além de testar seus limites, a entrevistada destaca o desenvolvimento do espírito de liderança, competência importante para sua função profissional. Por fim, a entrevistada destaca que já passou por experiências de voluntariado em outras organizações as quais deixou de participar em virtude de aspectos como a ausência de acompanhamento de líderes por meio de feedback.

Para V12 e V31, ser voluntário possui o significado de exercer seu papel como cidadão, caracterizando uma motivação de sentido humanitário. Depender integralmente do poder público e seus governantes para olhar para as pessoas em situação de sofrimento e miséria não deve fazer parte de uma agenda que atinge apenas a esfera política: é um compromisso de cada um (V31: 03-13). Sentir-se atuante em prol da mudança que se deseja no mundo fez com que V31 amenizasse seus sentimentos de impotência diante dos problemas: “Eu estava do nada e quando assistia TV e via algo que mostrava uma condição inferior ou miserável e eu começava a chorar, não sei explicar” (V12: 48-49). O líder, nesse sentido, é um professor que ensina aos seus liderados o que é o protagonismo social (V12: 375-381).

Por fim, têm-se a motivação de pertencimento, identificada para os entrevistados V01 e V11. Para ambos, sua relação com o voluntariado é bastante conectada com a organização, associando os impactos obtidos com a Novo Jeito: “O maior impacto que a Novo Jeito me trouxe foi em questão do ser mais generosa e ser mais grata com qualquer coisa” (V11: 05-06). Essa identificação também está relacionada a um ambiente em que todos estão à vontade para reconhecerem-se uns nos outros e criarem vínculos que ultrapassam os limites das ações: “No meu caso, as pessoas é que me motivam. Não é a ação. (...) O que vai mudar tudo aquilo são as pessoas que vão estar comigo, que vão viver aquela história comigo” (V01: 400-408).

A minha expectativa nas ações são as pessoas que eu vou conhecer. Seja as pessoas da ação, os voluntários, sejam as histórias das pessoas que eu vou conhecer lá. Num é nem só a casa que eu vou pintar. Não é só a casa e acabou a ação pra mim, eu conto com as pessoas. Eu tenho uma... Não sei o que é que danado eu tenho, mas eu tenho uma necessidade de conversar, de interagir... Eu quero saber o que é que você pensa da vida, qual é a sua história (V01: 389-397).

Tinha um médico, tinha um advogado, tinha um fotógrafo, tinha um dentista. E tipo, tudo ali do mesmo jeito, tudo sujo, tudo bagunçado, cabelo lá em cima... Nem aí. No Mais Vida também, do mesmo jeito. A galera bem bagunçada, nem aí... E super em prol de uma causa e super gente fina, pô, a galera. Independente de quem estivesse ali, eles estavam sempre respeitando, sempre apoiando, sempre ajudando, sempre ali pra dar a mão quando precisasse (V11: 32-37).

A influência do líder, neste sentido, consiste em entender e permitir que o voluntário não esteja integralmente voltado apenas para as atividades, ele também precisa do relacionamento. Por enxergar a ação de maneira diferente, V01 (431-448) admite que existem momentos em que a necessidade de vivenciar algo fora das responsabilidades, seja tomando café com alguém ou simplesmente conversando, será mais forte: “Quem tiver me liderando, por exemplo, tem que saber dizer também ‘V01, vem. Volta!’ e cabe também a pessoa que me conhece saber dar meu tempo de eu conversar com as pessoas (V01: 437-441). Para esses voluntários, o equilíbrio entre tarefas e relacionamento deve ser equilibrado e gerenciado pelo líder para que a experiência não se torne algo automático.

8.2 A atuação das lideranças: análise segundo níveis

Fazendo jus a missão da ONG, o líder possui influência quanto ao despertar do voluntário para a importância do engajamento: “Se eu conseguir fazer com que mais pessoas se engajem e queiram trabalhar de uma forma que você trabalharia também, eu acho que isso vai ser total reflexo da influência do líder” (V30: 363-365). Esse engajamento pode ser observado na realização das atividades, de forma pontual (V10: 120-124; V19: 149-154; V32: 98-101); como também a longo prazo, de manter firme os propósitos que levou cada um até o voluntariado: “Você trabalha, você tem família e você consegue ser voluntário. Quando você mostra isso pro voluntário, você tá impactando muito positivamente a vida dele. E é por isso que eu afirmo que é a característica do líder” (V21: 172-175). Para L01 e L02 o estímulo ao engajamento cívico de maneira a desenvolver um voluntário consciente do seu papel na sociedade demanda um trabalho tanto racional quanto emocional.

Eu acho que o líder tem que ser a primeira pessoa a acreditar. É a pessoa que tá ali dizendo pra todo mundo que existe uma possibilidade de fazer o mundo ficar melhor e que depende da gente fazer isso ficar melhor. Então, se o líder ele acredita nisso, ele mostra ideias palpáveis... O engajamento ele tem uma conexão emocional, mas precisa ter uma conexão racional. As coisas precisam fazer sentido de alguma forma. (...) Então, acho que o líder

ele é a cara da esperança das coisas acontecerem. Quando você tem uma liderança enfraquecida, não demora dois meses, começa o grupo de voluntários a enfraquecer e a não querer ficar junto (L01: 504-514).

Líder é referência, então, quando você assume um trabalho de liderança, você automaticamente assume a responsabilidade de se tornar uma pessoa melhor. Por que... uma pessoa que encontrou a sua missão, se ela não tiver boas referências, ela pode se frustrar pro resto da vida dela. É uma responsabilidade muito grande, quando se lida com vidas e ao mesmo tempo que se ela encontra boas referências, ela decola na vida dela pessoal, na vida dela emocional, social. Ela decola e aí você tá sendo responsável, como um líder e referência, pela formação de uma pessoa importante na sociedade, essa pessoa pode vir fazer a diferença na sociedade (L02: 106-113).

Contudo, esta é uma relação diádica que consiste em uma troca. V08 destaca que entender o significado do que é ser voluntário é algo que, embora influenciado pelo líder, precisa de uma contrapartida do indivíduo: “Por mais que o líder incentive, por mais que o líder esteja ali botando todas as cartas na mesa, a pessoa realmente precisa querer” (V08: 295-297). A técnica utilizada por L01 e L02 consiste em cinco passos: conscientização dos voluntários de seu papel; compromisso e desafio em dispor-se a algo; pertencimento com o que se é realizado; sentido de orgulho com o que se é feito; e compartilhamento do impacto. O método, desenvolvido de forma intuitiva por meio de erros e acertos, hoje é repassado e ensinado para todos que possuam algum tipo de cargo de liderança (L01: 362-370). Para os voluntários, existe um momento ao final das ações em que é passado o impacto proporcionado.

O foco da Novo Jeito não é propriamente o resultado obtido com a parede pintada, a praça revitalizada ou a cesta básica entregue, mas sim a transformação das pessoas envolvidas (V01: 497-504). Nesse sentido, o líder possui influência em ajudar o voluntário a descobrir a sua missão e a reconhecer-se em uma determinada causa: “vai fazendo com que cada vez mais o voluntário ele se identifique com o grupo, ele se identifique com o propósito” (V22: 160-162). Isso ocorre tanto da observação das atitudes do líder: “Eu acredito demais na personificação do poder do líder sendo implantado no coração do voluntário. Isso pra mim é uma influência que ocorre demais” (V18: 110-111), como também de uma atuação mais direta em direcionar as atividades para algo que promova algum tipo de reflexão: “é você entender aquilo ali, o porquê do significado dali que é você ver, ouvir ela, as histórias dela” (V25: 24-25).

Para L02 (646-650) momentos devem ser criados para que as pessoas se sintam especialmente reconhecidas, e o contato com as pessoas assistidas faz toda a diferença, seja por depoimentos, experiências ou testemunhos: “Acho que a gente

tem essa responsabilidade como líder de mostrar o caminho, ajudar, iluminar, guiar, ser referência” (L02: 199-200). O resultado, para os voluntários, além da formação de uma consciência de propósito, é superar as adversidades impostas, muitas vezes redefinindo seus próprios limites: “quando você vai, você vai com foco no que você quer, qual o seu propósito. O meu era aquilo ali, algo maior (V02: 473-474). V09 exemplifica uma dessas situações.

Quando eu entrei na doação tinha uma escadaria gigante pra subir, assim. Gigante, pra entregar os presentes. E eu dizia pro líder eu “Eu não consigo. Você sabe que eu sou sedentária, eu não vou conseguir subir, ainda com as caixas”, e ele disse “Bora, a gente sobe. Você não vai se arrepender de subir lá pra entregar presentes.” Porque eram as crianças mais carentes que tinham. (...) Subiu nós quatro e eu cansada, eu não conseguia mais subir escada. Minha perna travada assim, não mais subia. E eu parei assim “Gente, subam, eu vou ficar aqui”. Aí o líder “Não, vamo parar aqui, vamo sentar, eu fico com você”. Assim, foi uma coisa... Eu acho que foi uma experiência assim, sobrenatural. Todo mundo que tava lá em cima desceu abalado. E acho que ele ter me incentivado a subir... Se eu não tivesse subido? Se ele tivesse dito “Tá, tu não tem disposição, então pega outra pessoa pra subir e tal. Fica aí embaixo”, ou quando eu parei “Fica aqui, a gente sobe e desce de novo pra te pegar”. Mas ele disse ‘Não, você vai subir.’ Ele já tinha ido uma vez lá e disse “É uma experiência muito incrível, você tem que subir.” Eu acho que um líder tem que fazer isso (V09: 369-416).

Para L01 (133-148) só o fato de compartilhar as experiências com um grupo de liderança que compartilha da mesma visão faz com que as pessoas entendam melhor sobre sua missão. Embora exista um componente diádico na formação da consciência de propósito, sentir-se em um grupo unido, no qual os participantes dividam a mesma forma de enxergar a realidade, é de grande influência. Por este motivo, embora L01 e L02 apontem a importância de sua atuação para a formação deste resultado da liderança, não se posicionam como protagonistas deste feito. Há outros fatores a serem considerados para o real entendimento do processo de reflexão que leva os indivíduos a adquirirem novos significados para o rumo de sua vida, a exemplo dos anseios individuais de cada um e as relações formadas durante a trajetória.

Muita gente vive uma vida sem propósito. Eu vejo muita gente perdida e não tô dizendo aqui: “Ah, eu acho que tudo que a gente faz salva a vida da pessoa.” Não acho que salva a vida, não vou ser arrogante a esse ponto, mas eu acho que contribui no processo de reflexão. E quando eu vejo gente entrando, mudando a mente, entendendo sobre tudo isso que eu falei, entendendo a mudança de valores, voltando pra casa e valorizando muito mais a família, parando de ser fútil, quando eu vejo pessoas mudando a roda de conversa... Isso me preenche, eu fico satisfeito (L01: 172-187).

Então, o **L02** de hoje é um **L02** muito mais aberto (né?) a fazer com que as pessoas se descubram, descubram seu propósito. Eu aprendi nessa caminhada que meu propósito é ajudar as pessoas a encontrar o seu

propósito. Foi essa a modificação que teve na minha vida e aí não significa dizer que eu me achei professor, não sou professor e nem quero ser professor, nem nada disso, tô dizendo que é na verdade o que eu posso fazer pra que você encontre sua missão de vida (L02: 337-343).

O componente racional em auxiliar pessoas a descobrirem sua missão consiste em ser estratégico para lidar com as diferenças (L01: 432-439). Deve-se existir maturidade na condução do processo, pois “tomar conta de duzentos e cinquenta pessoas, cada uma com seus dilemas, é impossível” (L01: 392-393). Para auxiliar nessa difícil tarefa, foi criado o projeto “Missão” em que são utilizados modelos de acompanhamento de voluntários para que seu desenvolvimento seja observado mais de perto. Têm-se, com isso, um importante resultado da liderança: a formação de novos líderes, que podem atuar dentro da ONG ou até mesmo criarem seus próprios projetos: “O líder, quando tá à frente de uma equipe, ele consegue perceber individualidades que tem características de liderança pra futuro” (V08: 216-217).

É tanto, mas é tanta gente que eu já ouvi falar, que mudou a vida, que não conhecia, não sabia o que era projeto social, que assim... Que despertou e que não vai deixar nunca mais de fazer e tá seguindo em frente, desde pessoas que participaram com a gente e que hoje tem seus próprios projetos sociais. Criaram projetos sociais que hoje tão com nível de excelência de cuidado, de atendimento de expectativas, tanto de assistidos, quanto de voluntários, com nível de organização muito bom. Assim, quando você começa a ver essas agregações que começam a surgir, você vê que fomentou alguma coisa (L02: 222-228).

A influência do líder em identificar e desenvolver os voluntários que possuam aptidão e/ou desejo de estar em posições de liderança não é um resultado voltado apenas para o ambiente da organização (Quadro 8.2). Contudo, antes de seguirem os seus caminhos de maneira mais independente, os voluntários ganham mais responsabilidades e são acompanhados de perto pelos líderes da Novo Jeito, o que é apontado como parte fundamental para o que são hoje: “a liderança tende a engajar esse voluntário a mostrar a ele que ele é capaz de executar aquilo ali e que no futuro ele pode sim, vir a ser um líder” (V03: 241-243); “O líder, ele consegue perceber esses detalhes, essas pequenas fagulhas e tentar direcionar aquela pessoa praquela fagulha que o líder tá vendo” (V08: 252-253).

Quadro 8.2 – Formação de novos líderes: outros projetos sociais (NOVO JEITO)

Referência	Trecho
<p>V06 (224-228)</p>	<p>O Rafa, né, Lispector, também fundou aí a ONG dele... Enfim. Eu acho legal que todo mundo acaba que participando de todas assim, sabe? Eu tô envolvida com Rafa, que tô envolvida na Novo Jeito, que tô envolvida com André, que André tá envolvido, sabe? Então, eu acho que esse ciclo que surgiu através do voluntariado. Foi criando outras raízes, o que é maravilhoso, que você acaba que trabalhando com vários tipos de olhares, com outros tipos de trabalho.</p>
<p>V13 (322-330)</p>	<p>A maior transformação é justamente no interior das pessoas, nessa visão de mundo, né? Então, ele meio que forma também novos líderes que tão aí, tão saindo da Novo Jeito pra sociedade. Então eles vão poder transformar em vários ramos, no ramo que eles se identificam. (...) E então pode começar de lá e ir pro mundo. Uma liderança forte, uma liderança criativa que una toda essa população em prol de um propósito de uma forma organizada pra realizar tudo isso, todos esses sonhos.</p>
<p>V16 (96-102)</p>	<p>Eu tento levar aquilo como lição, como aprendizado, pra um dia quando eu tiver oportunidade, se tivesse oportunidade de ser líder, saber como lidar e como ser. (...) Porque tudo que é bom, você tem que levar pra si e tem que se espelhar, né? Fora daqui eu já fui líder sim, em ações. E quando as pessoas te agradecem e quando o trabalho flui porque teve calma, porque teve paciência, isso é sinal que você é sim e que você foi um bom líder.</p>
<p>V21 (278-282)</p>	<p>Às vezes a pessoa vem te contar que ela tá engajada em outra ONG e que assim, eu bato palmas. Porque a ideia num era tirar ela da inércia? E ela saiu, né? Muita gente, muita gente hoje tem projetos vivos, ativos, incríveis... Porque um dia foram em uma ação. Inclusive, em vários estados do Brasil. Foram pra uma ação e viram esse... Sentiram de fato o encantamento por fazer algo por alguém.</p>
<p>V27 (131-137)</p>	<p>É que agora é o meu projeto social, né? Que a gente já tem ele faz dois anos, já. A gente distribui sopa nas emergências dos hospitais e kits de materiais de higiene. E a gente começou assim, foi no meu aniversário, que eu tive a ideia de fazer um Sopão. E aí o Sopão foi até hoje. É uma história muito longa, se eu for entrar em detalhes contigo... Mas a Novo Jeito ela me encorajou a tomar essas atitudes a mais, a seguir em frente, digamos assim, entendesse?</p>
<p>V30 (320-322)</p>	<p>A gente tem projetos, vários projetos que surgiram através do Novo Jeito, de amigos nossos, assim que... Hoje estão mais tocando os projetos deles do que participando. Às vezes participam com a gente. Então, a gente tem esse vínculo.</p>
<p>V32 (19-23)</p>	<p>Os valores que a gente vai adquirindo ao longo da vida são coisas que acabam culminando na vontade de fazer um trabalho social. E isso influi que o líder acaba transmitindo as vezes isso pra os demais voluntários. Influi totalmente. São os valores positivos, digamos assim, valores bons, que acabam fazendo com que a pessoa queira fazer um trabalho social.</p>

Fonte: Elaboração própria (2020).

Para que isso ocorra, é importante que o líder não retenha o seu conhecimento e experiência nas ações (V21: 412-431). Vários voluntários têm dificuldades não técnicas, mas sim pessoais: “Eu relutei muito, visse, em relação a me posicionar como

líder, porque eu acho que eu nunca me vi como líder” (V14: 242-243); “Um certo dia eles me chamaram para ser líder. Eu disse assim: ‘Eu não tenho capacidade.’ Eu pensei. E aí eu disse: ‘Poxa, eu não sou capaz’” (V23: 48-49); “Eu sou um exemplo disso, né? Minhas limitações, que eu ainda tenho e tudo mais” (V30: 287-288). Para L02 (116-125) nem todos que chegam na ONG estão preparados emocionalmente para encarar o que os projetos sociais exigem, ou até mesmo para estar em contato com problemas sociais graves, muitas vezes sem solução: “Então o papel do líder é apoiar essa pessoa a se construir como pessoa” (L02: 122-123).

Eu acho que o líder é a pessoa mais forte ali, em quem você se apoia. É a pessoa que você aprende né, as coisas, as pessoas que tá ali lhe direcionando, é a pessoa que vai dizer a você como lidar com tal situação porque anteriormente ele pode já ter já vivido aquilo, sabe? Então eu acho que totalmente o líder é uma fortíssima influência, assim, no seu desenvolvimento. E é engraçado que nas últimas ações, adolescentes começaram a fazer ações junto conosco. Então, você percebe a responsabilidade que a gente tem com os meninos, não só de líderes, mas também de voluntários mais antigos, né? Pessoas mais velhas e tal... Da maneira de lidar com esses meninos, né, que tão entrando no voluntariado tão jovens na vida e pela primeira vez, assim, fazendo esses tipos de trabalho. (V06: 281-289).

Sendo assim, o desenvolvimento pessoal é um resultado da liderança cuja influência, indiretamente, faz com que os voluntários também exerçam esse papel uns com os outros. Em se tratando de pessoas que acabaram de iniciar no voluntariado, isso é ainda mais forte “Muitas vezes a pessoa nunca participou de uma ação ou vai participar de uma ação de um tipo diferente. Você espera ser orientado” (V32: 92-93); “Tem muitas pessoas que as vezes entram pra ser voluntário mas eles não tem noção do que é, como é. Então, você tem que chegar junto” (V25: 60-62); “Principalmente quando tem pessoas que tão ali começando no voluntariado agora, que não tem muitas histórias dentro do voluntariado, um líder é assim, de extrema importância” (V16: 173-175). Este desenvolvimento é realizado de forma contínua, à medida que responsabilidades são exercidas e novos desafios são postos (V25: 72-78; V29: 204-207). Contudo, V24 chama a atenção para o fato de que a influência no desenvolvimento pode ser também, negativa, a depender da postura do líder.

E aí isso pode ser um ponto de insegurança. Se o líder ele não souber como conversar, pode ser que a pessoa nem queira tomar essa responsabilidade pra si por medo de fazer alguma besteira. Mas quando o líder conversa e mostra que aquele momento, na verdade, não é só o ato de pintar uma casa, é o ato de conversar, o ato de conhecer, o ato de se entregar naquele momento, a pintura da casa ela é algo secundário, né? Se você realmente der o seu melhor as coisas vão dar certo. E aí quando o líder encara isso

desse jeito e passa pro voluntário essa positividade, influencia sim no desenvolvimento dele (V24: 229-235).

Essa atenção mais individualizada faz com que seja possível que laços de relacionamento sejam estreitados entre líderes e voluntários e o apoio atinja assuntos de ordem inteiramente pessoal “Às vezes as pessoas estavam desempregadas, as vezes as pessoas estavam passando por problemas, casamento, bronca com filho, com pai... Então assim, você percebe que as galera tava assim” (V27: 92-94). As pessoas gostam de atenção e cuidado por meio de um abraço, principalmente vindo de quem para eles é uma referência (V23: 136-140). Segundo L02 (168-181), vários são os voluntários que possuem traumas ou até mesmo distorções na forma de ver a vida. Para o líder, o que se precisa é que cada uma delas perceba seus pontos negativos e positivos, e possa potencializá-los ou amenizá-los por meio da troca de experiências.

No curso de voluntários eu percebi que existem pessoas ali que foram e encontraram na Novo Jeito meio que um refúgio, sabe? Da depressão, da ansiedade... Tinha um sofrimento. Nem todo mundo chega ali com flores. As vezes elas estão ali porque elas precisam ser curadas. Elas dão amor, mas na verdade elas precisam de amor. Então, o líder ele tem que tá a todo momento, sabe... Não 100%, porque é impossível, né? Mas sempre se fazer presente, sempre ajudar, aconselhar, virar realmente um amigo. Criar esse vínculo, sabe? (V20: 265-270).

Foi através das ações sociais que L02 modificou a visão sobre a importância do líder em ajudar os voluntários a se desenvolverem no âmbito pessoal (L02: 321-337). O mundo do voluntariado é formado por pessoas distintas que chegam lá por motivos diferentes e possuem histórias diferentes e a identificação dessas especificidades é função do líder (V18: 194-197). Nesse sentido, o alinhamento da equipe é outro resultado da liderança importante para construir times harmoniosos. Quando se trata do coletivo, a nível de grupos, o líder possui uma visão mais holística dos fatores externos e internos envolvidos (L02: 616-625). Essa visão faz com que o líder influencie na distribuição dos voluntários entre as equipes e/ou atividades, mesmo que de maneira indireta, à medida que ele busca o equilíbrio entre a vontade do voluntário, as necessidades do grupo e as demandas existentes nas ações.

Não há uma imposição, há uma conversação, né? A gente tem voluntários que se identificam mais com a área ou querem conhecer mais daquele lado, então se há reuniões, se há um acordo, na verdade, um consenso entre a liderança e os voluntários pra dividir da melhor forma pra atender a iniciativa e o conhecimento da necessidade de quantidade, de agilidade, enfim. A

necessidade de cada atividade ela primeiro vem da liderança, claro. Junto com os demais líderes a gente tem um mapeamento, na verdade, de tudo o que vai acontecer na ação. Pra aquela atividade que aquele grupo ficou determinado pra fazer existe isso, existe essa conversação entre o líder e os voluntários. (V19: 371-179).

Eu acho que a decisão da distribuição de tarefas é uma coisa colaborativa, mas que também ela precisa de esclarecimentos, né? Às vezes a gente tem uma força de vontade pra fazer alguma coisa, desejo, mas não tem alguma habilidade praquilo. Então, ou você vai treinar a pessoa pra cumprir aquela tarefa ou você vai, de repente, mostrar uma outra opção pra pessoa que a pessoa vai se sentir muito mais feliz e muito mais útil. Então eu acho que é uma estrada aí de duas vias. Uma coisa colaborativa mesmo. O líder ele pode apontar qual é a necessidade da ação e o voluntário pode apresentar qual é a sua habilidade ou qual é a sua vontade e tentar entrar em um acordo (V22: 202-209).

Com o alinhamento da equipe às necessidades, o líder influencia positivamente nos resultados das ações seguintes (V28: 233-236), como também pode lidar com erros de alocação de parte dos voluntários: “Às vezes ele fez uma escolha errada. (...) Às vezes ele fica meio confuso ou em dúvida de onde ele quer participar. Ele tá querendo ajudar todo mundo, mas no dia, na prática, na hora e no momento da ação...” (V25: 124-127). Situações assim ocorrem principalmente com voluntários novatos ou que nunca participaram de ações sociais: “Principalmente quem tá chegando, que a gente não sabe qual é o perfil da pessoa. Às vezes nunca foi voluntária, não entende como é a organização de uma ação” (V01: 421-423); “O líder é um guia, ele trilha caminhos ali dentro e esses caminhos, muitas vezes, são seguidos pelos voluntários novos que chegam” (V07: 513-514). Para tanto, mais uma vez têm-se a importância dos relacionamentos.

É muito ruim você liderar sem você conhecer sua equipe. Então, quem tá com você? Então assim, tu chega hoje aí eu vou botar tu, exatamente, vou botar tu pra fazer uma ação num canil e tu tem pavor. Então assim, em vez de eu te causar algo bom, em vez de tu me ajudar, tu vai me causar um problema que eu não sei nem se eu vou conseguir resolver na hora porque vai ser surpresa pra mim também. Então assim, o saber quem tá do seu lado é indispensável para alinhar a equipe. E isso as vezes eu senti muita dificuldade por não saber quem tá do meu lado em algumas situações que eu já vivi (V04: 600-606).

Caminhando lado a lado com o alinhamento da equipe, a organização do trabalho, com o seu devido planejamento, é outro importante resultado da liderança na ONG Novo Jeito. Para os voluntários, é bem nítida que a responsabilidade pelo bom andamento da ação é das lideranças responsáveis: “Você só consegue gerar esse impacto quando alguém assume essa responsabilidade de executar uma ação,

de organizar uma ação” (V01: 497-499); “É porque pra mim hoje em dia é organização mesmo, a gestão. A parte mais mesmo de dividir tarefas” (V02: 1603-1604); “Na minha visão, eles são o norte da gente, nosso guia. É a questão do planejamento, da organização” (V03: 217-218); “Pra se orientar o caminho entre a coordenação do evento com todos os voluntários. (...) Não é que ele é a grande estrela, o líder ele é só uma função pra organizar aquele grupo” (V10: 150).

Quando a gente começou a fazer bazar de roupas, a gente custou a acertar o modelo. Eu lembro que teve uma ação que a gente começou de um jeito, com um processo completamente lento, tinha 1000 pessoas na fila, embaixo do sol, e a gente fechou o bazar, pensou numa outra forma, abriu [fechou o bazar no meio da distribuição das roupas]. A gente fechou, parou, pausou, refez o processo interno, abriu, deu confusão, inclusive as pessoas se estapeando lá na fila. A gente fechou de novo, repensou o processo, reabriu pra tentar tornar o processo mais rápido, por que com pessoas no sol e a gente foi acertar esse processo alguns meses depois. Alguns meses depois a gente foi acertar esse processo, em outros projetos, a gente foi tentando, tentando até chegar no modelo que a gente considerou ideal (L02: 291-300).

Em resumo, estabelecendo uma comparação com a estrutura de um prédio, o líder é a base necessária para que tudo dê certo (V22 :292-296). São aspectos que atingem os níveis diádico, grupal e coletivo, respectivamente: “Trabalhar com pessoas que você já conhece e sabe do nível de doação (...) Já sente previamente uma organização maior da ação” (V07: 326-328); “Não há NJ sem os líderes nas ações, porque é tudo divididinho, subgrupos, cada um cuida do seu grupozinho, se une e aí surge aquelas ações” (V16: 248-250); “Se eu falar primeiro em nível de ação geral, as diretrizes da ação, tá certo? As diretrizes de um Mais Pão, a diretriz de um Mais Cidadania, isso quem tem que formar é o líder” (V08: 137-139). No caso de surgir algum imprevisto ou dificuldade envolvendo a organização do trabalho, outro resultado da liderança entra em evidência: a resolução de problemas.

No âmbito coletivo, o líder sofre pressões externas em virtude da exposição na mídia e a reação da sociedade para toda e qualquer tipo de situação. Além da imagem da ONG Novo Jeito confundir-se com a dos líderes, a própria credibilidade de outras organizações envolvidas é ali representada, como um todo, no bom andamento das atividades. Em se tratando de influências políticas, lidar com oportunismos, para que o poder público não atue como um político, mas sim como quem faz a gestão da cidade, do local, do bairro, é um dos desafios: “a gente precisa lidar com política, por que não é incomum chegar numa cidade e imediatamente quando começa a repercussão, tem um cidade pequena, interior, uma comunidade, um bairro, gera uma

repercussão.” Ademais, dificuldades financeiras revelam o lado mais duro das ações: os benefícios podem ser escassos e cabe ao líder estabelecer critérios para a escolha de quem será atendido (L02: 544-553; 590-595; 604-608).

Enfim, várias situações da gente ter que chegar numa comunidade e ter que dialogar com as lideranças locais comunitárias ou traficantes, a liderança local não é necessariamente alguém oficializado, socialmente falando, mas alguém que assumiu aquela liderança local. Você precisa discutir com aquela liderança, precisa dialogar e precisa administrar alguns conflitos, administrar expectativa, enfim, uma série de coisas. Às vezes é uma pressão social, como a gente achou em muitos lugares e as pessoas (tão se sentindo tão usadas, tao usadas, há um descrédito tao grande na administração pública, que a gente é confundido com a administração pública e a gente precisa deixar isso claro pra população se não a gente não consegue entrar... a gente não consegue entrar pra beneficiar eles mesmos (L02: 595-604).

Aí lá vai eu, né? Desci. Aí olhei e tal, daqui a pouco chegaram as doidas de fazer o bem, porque todo mundo é doido de fazer o bem. Aí quando eu olho, cadê as bença? Já tava com uma cesta básica... Eu num tinha pedido ainda. Já tava uma com a cesta básica na cabeça entrando dentro da comunidade. Eu disse 'Num entra assim não! Num entra não, porque a gente tem que saber como é que tá lá por baixo. Volta!' aí dei um esporro, nesse dia eu dei um esporro. Eu disse 'Não façam isso. Tem gente que tá com raiva de prefeitura, tem gente que tá com raiva do governo...' Tínhamos que mostrar que éramos uma ONG e que não estávamos ali por ninguém, num era nada de ninguém (V02: 351-358).

No âmbito de grupo, ações individuais podem desestabilizar um trabalho coletivo: “Tinha voluntário que queria entrar em beco no Coque. E ele me levando, esse voluntário. Não sabia pra onde eu tava indo, mas fui junto. (...) Aí depois chegou L02 e disse: ‘Num vá praí não’” (V11: 199-205). Além disso, devido a características individuais dos voluntários, conflitos pontuais podem tomar dimensões maiores e atingir todo o grupo, prejudicando o andamento da ação. Para solucionar esse tipo de conflito, é necessário saber lidar com cada um e escutar todos os envolvidos “Puxões de orelha” são necessários e o líder deve tratar a situação com atenção e cuidado, para não correr o risco de machucar ninguém (V02: 1486-1492; V04: 717-726; V16: 71-78). Ademais, essas intercorrências podem afetar o emocional do próprio líder e assim criar outro conflito com o grupo, assim como aponta V02.

Olharam pra mim e falaram 'Essa menina só manda, essa menina só num sei o que, num sei o que' depois tiveram a oportunidade de vir comigo em outra ação, aí falaram 'Não, ela realmente é gente boa' Agora porque? Porque na primeira ação me viram brava, entendeu? Porque estourou um monte de coisa no meu colo aos 45 do segundo tempo, na véspera da ação. Eu tava na pré-ação tendo que resolver um monte de coisa ao mesmo tempo, tapar os buracos aqui e tentar manter a cabeça fria com todo mundo. Mas chegou num momento que eu tava no meu limite. Eu tenho o meu limite também. Então hoje em dia, por ter o contato comigo, por ter tido outras oportunidades, elas hoje em dia tão sempre do meu lado. (V02: 225-233).

No dia da ação também, assim, eu não conseguia aumentar a voz. Aí o pessoal indo de um lado pro outro, eu não conseguia coordenar. Na hora do vamo ver, foi. Eu não conseguia levantar a voz, não conseguia coordenar o grupo, aí teve uma hora que ela até disse 'V09, dá uma prensa. Junta todo mundo, fala mais alto. O pessoal não tá te ouvindo.' Porque eu tava explicando... Aí teve uma hora que eu juntei todo mundo e falei 'Gente, vamo fazer assim. Em cada... Esse quadrado é seu.' Pra distribuir as rosas e tal. Aí teve uma hora que eles respeitaram, depois desrespeitavam de novo, cada um ia pra um lugar que queria... Aí teve uma hora que o líder falou, quando ele tomou a frente, todo mundo respeitou (V09: __).

E por fim, no âmbito diádico, L01 aponta a existência de situações em que desentendimentos com voluntários precisaram ser contornados. Para o líder, chamar a atenção no voluntariado torna-se mais complicado pela não existência de um vínculo: "Se você confronta, você teoricamente tá disposto a perder a pessoa, né?" (...) Cada cabeça é um mundo, né? Chegam vários perfis de pessoas por aqui. (L01: 251-252). Diferenças de idade entre as pessoas podem influenciar na resolução de um, ou até mesmo vir a criá-lo: "Já teve casal de mais de 50 anos que eu chamei e disse 'Olha, vocês estão muito errados' (...) E aí eu fiquei me olhando assim e falei 'Meu Deus do céu, tô dando bronca em gente grande" (L01: 252-255); "Já me chamou de pirraia, disse que eu num tinha coisa de liderança, na minha cara, assim. Nas costas também" (V09: 313-314); "Quando à idade e essa questão do desrespeito, por eu ser mais nova, acontece. Várias vezes, quando eu não sou líder" (V11: 208-209)

"N" casos de pessoas que chegam, não se gostam, e que algum momento trabalharam juntas em uma determinada frente, colocaram de lado o orgulho, se conheceram e se tornaram amigas, então entenderam que aquela visão não era tão assertiva e tal, mudou. Então assim, se você souber como líder, mexer dentro dos projetos, com a posição de voluntários e trabalhando aquilo que eles tem de melhor, muito provavelmente você vai fazer com que haja algum encontro em algum momento com alguém que possa ensinar essa pessoa aquilo que ela tem de ruim (L02: 181-187).

Quantas vezes **L02** tava estressado. A pessoa mandando dez mensagens pra **L02** e **L02** 'Mermão, vê as broncas' aí botava. Aí quando a gente escutava só bronca, bronca, bronca, bronca, era cacete de uma voluntária com outra e as duas atrás da mesma coisa, atrás da mesma boa vontade, mas entrando em conflito porque não conseguiam conversar entre si. Porque uma eu acho que queria conseguir algo, acho que tipo, pra ter meio que um destaque, a outra queria também... Aí você bota na cabeça de uma e da outra que era a mesma coisa e que tava tudo bem, quem conseguisse, maravilha. Eram todos que tavam conseguindo ali, eram nome de todos, sabe? Todos iriam vibrar igual. Então, é muito isso. Às vezes é muito delicado (V02: 13-27).

O fato da ONG em questão possuir muitos voluntários e um nível de alcance grande em suas ações faz com que seja impossível não existir uma problemas e conflitos interpessoais. Por fim, têm-se o senso de pertencimento como resultado da

liderança (Quadro 8.3). O líder possui o papel de fazer com que o voluntário enxergue sua importância no movimento, sentindo-se especialmente reconhecida e participante de tudo (L02: 646-649).

Quadro 8.3 – Atuação do líder: senso de pertencimento (NOVO JEITO).

Referência	Trecho
<p>V01 (235-246)</p>	<p>Eu acho que passar pras pessoas a sensação de pertencimento. Não só o que a gente vai fazer, mas o trabalho que a gente exerce, na ONG que a gente exerce. Tem gente que gosta muito da Novo Jeito, então se as pessoas se sentirem o Novo Jeito vão estar disponíveis, sabe? (...) Então se você chegar pra trabalhar junto com a gente e se sentir parte, que o Novo Jeito não é A, B, C... Na verdade é muito mais de quem tá chegando do que A, B, C, tais entendendo? Então, essa sensação de pertencimento, você passar isso pro outro... É você quem tá fazendo. Sabe a sensação linda que em Carnaíba todo mundo teve? Isso aqui foi porque fulaninho foi atrás da tinta, Maria Chiquinha foi atrás do pincel, sabe? O todo!</p>
<p>V02 (1262-1269)</p>	<p>É bem pertencimento. Pertencimento. Pertencimento é muito, muito, muito importante. Muito importante mesmo, assim. Se não, você cumpre e você vai embora, se não for algo, assim, muito fácil. Mas a partir do momento que você se sente fazendo parte mesmo da Família Novo Jeito, vamos dizer assim, aí você volta. Você vai se sentir útil, você vai ser bem querido, você vai ser querido, você vai se sentir acolhido... Aí você volta, sabe? Aí eu acho que é muito isso. E o quão importante é também a liderança, essa acolhida da liderança. Porque quando a liderança ele consegue acolher o voluntariado... Por isso que existe hoje em dia o grupo que a gente criou, do acolhimento.</p>
<p>V03 (101-110)</p>	<p>E lá nessa pré-ação eu conheci, acabei conhecendo outra liderança do Novo Jeito, que é praticamente... Que sabe tudo do Novo Jeito, que a gente tem até um apelido bem carinhoso pra ela, que ela é o museu do Novo Jeito (...) Me mostrou um pouco do Novo Jeito naquela ação e eu fiquei encantada. A partir daí eu acabei conhecendo outras lideranças, de outras formas. Nem sempre com o cargo de liderança no Novo Jeito, mas que pra mim foram líderes que me orientaram, que me acolheram, me fizeram sentir parte da família do Novo Jeito. Isso pra mim foi a principal diferença.</p>
<p>V04 (168-172)</p>	<p>E aí, quando finalizou, ninguém tava esperando, mas aí eu falei 'Toda obra tem seu artista. E vocês que fizeram tudo isso, inclusive as crianças que participaram de tudo. Chegou a hora de assinar.' E aí eu deixei uma parede pra todo mundo colocar a mão. E hoje é a parede mais famosa do projeto inteiro e é tipo 'É minha mão, é minha mão. Fui eu quem fiz' Gera um pertencimento. E aí não tem nada que eu fale, tipo, pra mim, tá envolvida com isso e saber do legado.</p>
<p>V06 (297-303)</p>	<p>Então ... Eu acho que o novo Jeito não é só sobre "A", o Novo Jeito não é só sobre "B", o Novo Jeito não é só sobre "C", sabe? Assim, o que todo mundo ali colabora e tem alguma coisa de... Sabe, que... Que tá ali dentro e que faz parte, que já fez dar certo e que, sabe? Mudou a vida de alguém. Então eu acho que é muitas histórias ali. Eu não consigo olhar o Novo Jeito e pensar só em "B", por exemplo, né, que foi o idealizador. Eu consigo olhar o Novo Jeito e ver várias pessoas, várias histórias, várias coisas boas que aconteceram.</p>

V08 (19-22)	E quando a gente entrou no movimento, duas coisas foram bem interessantes, marcaram bem a gente: foi aquela recepção calorosa, e parecia que a gente tava encontrando um grupo de amigos muito antigo e isso nos acolheu muito fortemente.
V09 (354-358)	Acho que quando o voluntário chega é essencial que o líder traga pra gente. (...) Até a parede do negócio você diz 'Oh, num sei o quê', pra pessoa já se sentir dentro. Porque eu acho que a pior coisa é você não se sentir parte daquilo. Pertencimento. Pertencer aquilo.
V10 (29-33)	E nessa mesma ação tinha Líbia, que era a equipe da reforma também, ela era como uma coordenadora nossa, ela me ensinou muito a abraçar a todos, sabe? Tipo, a forma como ela cuidava dos voluntários, a forma como ela olhava pro outro, a forma como todo mundo tinha que receber exatamente a mesma coisa que o outro tava recebendo, sabe? Pra que a gente coloque na cabeça das pessoas que ninguém é melhor do que ninguém.
V12 (218-220)	As pessoas de fora ficam "Poxa, que arretado o que vocês fazem, quero participar", os líderes carregam o nome Novo Jeito em si e acaba passando esse vínculo, e você passa a se sentir como o Novo Jeito, se torna natural.
V13 (83-86)	Tem que ter alguém que esteja um pouquinho mais por dentro de tudo pra poder ir unindo o grupo mesmo e se tornando uma grande família. E todo mundo entender esse processo, como é que funciona. As pessoas que estão chegando e quem já tá há um tempinho vai ajudando também quem tá chegando junto com os líderes.
V14 (352-358)	Se a pessoa vem pra sua casa, ela gosta de ser bem recebida, ela gosta de ser bem tratada. Então, eu digo que o Novo Jeito é a nossa casa. Então o líder ele tem que acolher as pessoas de maneira que elas gostam, né, de ser tratadas. No caso, bem né? Com respeito. Então se as pessoas são bem tratadas num local, elas vão voltar praquela local. Ela pode passar um período sem ir, mas ela sempre volta praquela casa, entendeu, que ela foi bem tratada. Eu acho que é dessa forma. O Novo Jeito é a nossa casa. Eu digo a nossa casa, não só das pessoas que estão liderando o Novo Jeito, mas de todo o voluntariado que tá lá em questão.
V19 (286-289)	O acolhimento, na verdade, eu acredito ser o principal pivô, assim, pra fazer com que ele seja leiais. Eles vão realizar outras atividades em outras ONGs? Vão. Mas os olhos deles e o coração vão estar sempre voltados pra o Novo Jeito e pras atividades que a gente realiza pela forma... Principalmente pela forma com a qual eles foram acolhidos.
V27 (304-310)	Por exemplo, no projeto já tive pessoas que já chegaram pra mim e disseram: Se tu precisar de uma tomate, eu dou mil. Dou tudo que tu precisar pra tua sopa. Só tu me passar o que tu precisa. E eu disse: 'Não, não quero'. 'Eu tô dando tudo a tu, poxa, a tua sopa'. E eu disse que não. 'Porque você não quer?' Porque a sopa, eu vou lá no whatsapp e é o que cada um quer doar, cada um dá o que quer. Já saio da minha casa pra pegar um quilo de tomate. Mas porque eu fiz isso? Porque era importante praquela pessoa que deu o quilo de tomate. Tu tais entendendo?
V30 (86-88)	É interessante que tem aquele sentimento de acolhimento e pertencimento no local. Tipo, eu tô lá, sabem quem é V30, quem é num sei quem, quem é fulano, beltrano.

Embora V02, V03 e V13 entendam o senso de pertencimento a partir de uma noção familiar, este não é um sentimento compartilhado pelos demais voluntários, os quais relacionam a sensação de acolhimento. Acolher, nesse sentido, significa deixar o ambiente o mais confortável possível para os voluntários (V20: 61-68). Isso, por meio do jogo de cintura na condução dos processos e da flexibilidade ao diferente. Ninguém gosta de sentir-se à parte ou inferior em um ambiente. Independente de classe social, religião, sexualidade, cor, o líder não pode falhar neste que seria o mais importante aspecto: tratar a todos como unidade em prol de uma causa reconhecida por todos e importante para toda uma sociedade, o engajamento no servir (V20: 273-289).

Os resultados da liderança, juntamente com os depoimentos dos voluntários cujo teor possui como foco a atuação de L01 e L02 torna possível relacionar sua atuação com aspectos provenientes da liderança transformacional. Foram utilizados como base os componentes propostos por Bass (2003) – estímulo intelectual, consideração individualizada, influência idealizada e motivação inspirada –, os quais todos foram identificados nas falas dos entrevistados. Contudo, os dois últimos citados apareceram em maior frequência: L01, com a influência idealizada; e L02 com a motivação inspirada. Ambos os líderes são considerados exemplo para os voluntários, o que faz referência a vertente carismática que existe na teoria, e complementam-se em suas atuações.

A influência idealizada é marcante na atuação de L01 a partir do respeito em relação não apenas ao seu trabalho, mas a sua vida pessoal e modo de ser. Para L01, a sua história por si só determinou em grande parte ao líder que é hoje, quando ainda antes de tornar-se atuante em organizações sem fins lucrativos, já trabalhava diretamente com pessoas em vulnerabilidade social.

Eu já lidava com setor de responsabilidade social de uma empresa e já lidava com situações com realidades muito diferentes da minha. Porque eu vivia, assim, com... Tinha um grupo, por exemplo, que era um grupo quilombola, tinha outro grupo, por exemplo, que vivia da plantação da mandioca, da roça e tal. Era gente que eu sentava junto e comia marmitta, compartilhava junto com eles e tal. Gente simples, simples, simples. Eu tinha dos 18 aos 21 anos, mais ou menos. E eu acho que isso tudo me fez ser também muito simples. Esse olhar pro outro, eu acho que influenciou (L01: 568-575).

Aliado a isto, a entrada de L01 na ONG soma um importante elemento de sua trajetória pessoal, como principal fonte de admiração. Sua vontade em atuar na área social fez com que L01 saísse de seu estado de origem para Recife apenas com o dinheiro da passagem com o objetivo de participar de uma conferência na qual a Novo

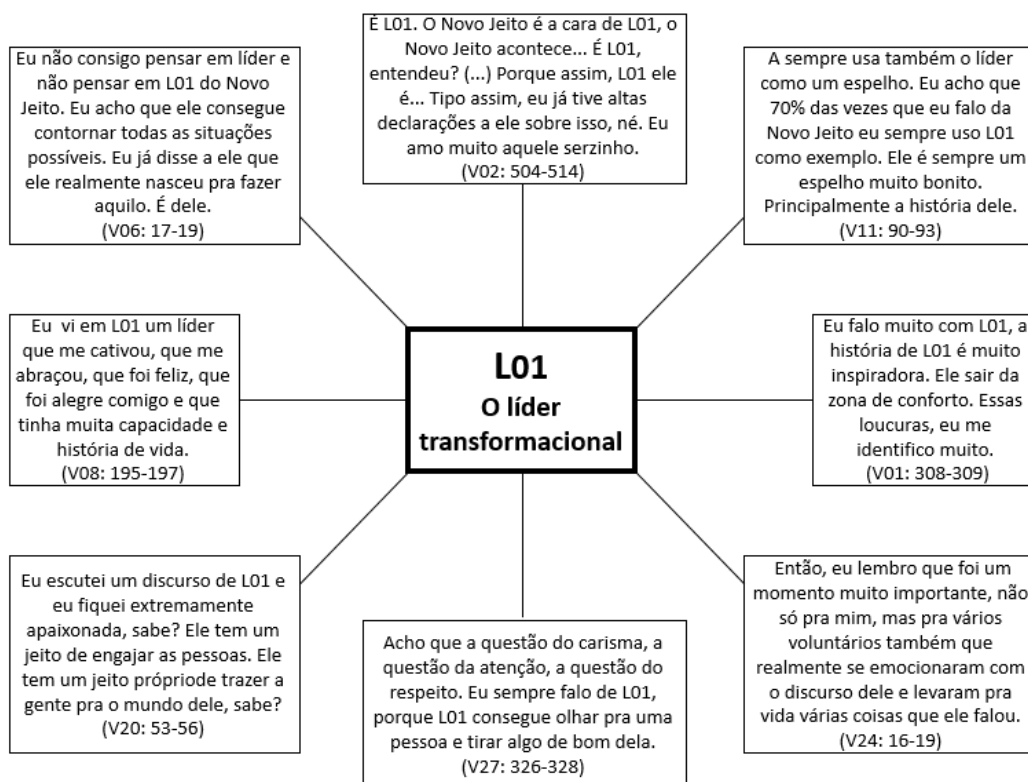
Jeito era a organizadora, para aprender como criar uma iniciativa social de sucesso. Ainda que voltando para Teixeira de Freitas, cidade no interior da Bahia, o contato feito com o idealizador rendeu o convite de voltar a Recife para assumir a liderança na ONG, ainda que sem experiência, e com a missão de estar à frente de um período de transição de gestão: “Logo de cara ele falou comigo ‘Oh, tu precisa renovar’, só que pra quem vem do interior da Bahia, tudo na capital é novo. (...) Como é que eu ia inovar uma coisa que eu admirava pra caramba?” (L01: 39-42).

Seria uma frustração eu voltar pra casa agora? Tipo, o menino que saiu de Teixeira, ele foi pra Recife, aí não deu certo, ele tem que voltar. Então eu queria fazer isso dar certo de todas as formas, mas era muito mais por que eu acreditava que eu tinha como agregar do que pelo medo de falhar, medo de ter dado errado, por exemplo. Eu acreditava total, assim, foi pouco tempo pra me agregar nesse negócio. “Tenho como somar, tenho como somar, tenho como somar” e eu ficava me desafiando a fazer aquilo tudo, e tinha toda uma pressão também. Por que quem me chamou pra cá, também não me conhecia 100%, então pera aí, Quem é esse garoto? Ele é um garoto que entrega? Ele é o garoto que veio pra Recife, mas ele quer passear metade do tempo e quer se divertir na outra metade? Será que ele vai pra ação, mas ele faz muito mais amizade do que pensa estrategicamente no grupo? Então, tinha toda uma incógnita sobre quem eu era também, e aí era uma pressão muito grande pra eu fazer as coisas darem certo. Mas, eu acho que com mais ou menos um ano consegui provando e mostrando que eu era o menino que veio fã e continua fã e que fica se dedicando aos projetos da mesma forma dos últimos quatro anos (L01: 117-130).

L01 acredita que a garra faz com que os voluntários acreditem ser possível superar as mais diversas situações e o considerem um exemplo. Além disso, todas as experiências obtidas o transformou em uma pessoa altamente adaptável: “Eu brinco que eu sou um camaleão. Sempre fui um camaleão” (L01: 266). Para cada contexto, um L01 diferente é pensado para atingir o impacto desejado, pois o engajamento cívico se comporta de maneira diferente a depender de alguns recortes. O maior desafio é o ônus de ser socialmente visto como uma pessoa boazinha sempre, em que é formada uma alta expectativa entre as pessoas, difícil de ser atendida.

Me influencia, por que, na verdade, ele me desafia a ser mais profissional, me desafia a ser mais estratégico. Eu tenho que saber como lidar com o gestor da escola, com a professora, com a mãe da aluna, do aluno... São muitas personalidades, com o porteiro que chega. Então, todo mundo tem mundo tem uma expectativa grande sobre quem é essa figura por trás do projeto e sobre o projeto em si (L01: 215-219).

Figura 8.2 – Influência idealizada (NOVO JEITO): relatos de voluntários.



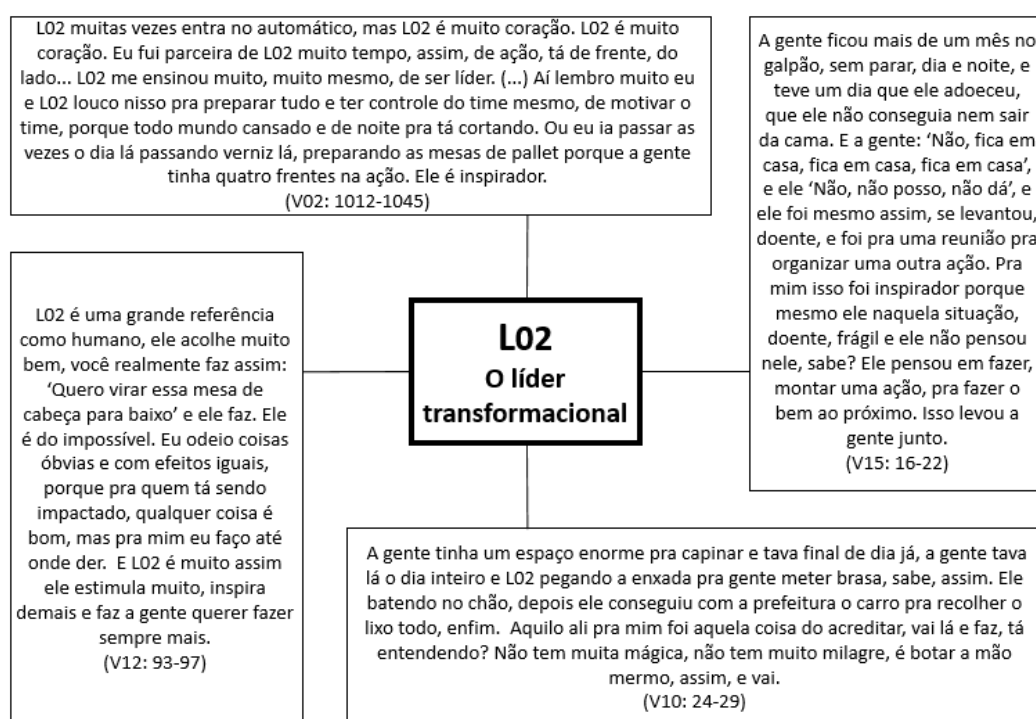
Fonte: Elaboração própria (2020).

Este componente carismático da liderança transformacional também é identificado na atuação de L02, em menor escala: “L02 é mestre da missão impossível, né? 007 é praticamente ele” (V02: 1072-1073); “E tipo, aí tem uma hora que aí eu olho pra L02 e vejo aquele líder de uma força tremenda, assim, tremenda, porque L02 é um monstro” (V02: 1099-1100); “L02 é Pra mim formidável, imbatível (V12: 82-83). Para L02, isso é completamente normal no mundo do voluntariado, visto que assumir a responsabilidade de liderar pessoas a encontrarem sua missão é também um compromisso consigo próprio de tornar-se uma pessoa melhor: “Se ela não tiver boas referências, ela pode se frustrar pro resto da vida dela. É uma responsabilidade muito grande” (L02: 108-109). Para o líder, é natural que exista uma fusão do lado pessoal com o trabalho social realizado.

É muito natural, eu acho que não tem problema nenhum acontecer. (...) Então, de certa forma, você vai se apaixonado pelo negócio, por que eu acho que o princípio básico que está por trás disso é que você descobriu sua missão. Quando você descobre a sua missão de vida, aí todas as outras coisas se encaixam a sua missão de vida e se isso é sua missão de vida, você não vai levar isso pra dentro da tua vida, você vai trazer tua vida pra dentro disso. É assim que funciona (L02: 90-102).

Contudo, é na motivação inspirada que a atuação de L02 é marcada na ONG Novo Jeito. Entre os depoimentos, a imagem de um líder que motiva por meio dos desafios e do entusiasmo em realizar o impossível inspira os voluntários. Para o líder, nesses momentos, é a hora de “esquecer a liderança” e levar uma experiência diferente, que possa fazer com que todos vivam verdadeiramente o momento (L02: 701-706). A motivação acontece a partir do desafio, de estar atento ao que se é fundamental. A figura 8.3 traz alguns depoimentos de voluntários que exemplificam essa atuação.

Figura 8.3 – Motivação inspirada (NOVO JEITO): relatos de voluntários.



Fonte: Elaboração própria (2020).

Além dessas, uma mesma situação ocorrida na ação social “Mais Pão” em Carnaíba, no ano de 2017, é citada por V03, V09, V23 e V31 como inspiradora. Além de ser apontada pelo próprio líder como algo que marcou a sua trajetória, o “caso do balanço” é destacado como uma genuína demonstração da importância do líder ser o primeiro a acreditar, e assim motivar os seus liderados a partir da inspiração (Quadro 8.4). É importante destacar que algumas das situações também expostas na Figura 8.3 ocorreram na mesma ação, pois L02 possuiu, nesta ocasião, um amplo destaque na liderança.

Quadro 8.4 – “O caso do balanço” e a motivação pela inspiração (NOVO JEITO).

Referência	Trecho
L02 (682-698)	As pessoas vem a mim e trazem e aí eu acabo me envolvendo. Veja bem, uma ação que a menina foi pedir um balanço pra um voluntário, não tinha balanço naquela ação. A gente não ia fazer balanço nenhum, a gente ia fazer futebol, damas, dominó, amarelinha, mas não tinha balanço naquela ação e ela queria um balanço. Ela foi falar com o voluntário e o voluntário falou: “Vamos lá falar com tio L02 ”, aí veio falar comigo e eu tive que me desdobrar pra conseguir um balanço na cidade, em serralheiro, em um cara que fazia pneu, balanço de pneu. De um dia pro outro. (...) Enfim, eu movi a cidade pra atender o sonho dessa menina e essa história, você acaba se envolvendo.
V03 (20-28)	A gente tava responsável de criar, fazer um ambiente, tipo, esportivo pras crianças. Foi no Mais Pão Carnaíba. E a gente fez uma quadra, fez um negócio de dominó, fez amarelinha e quando a gente tava finalizando esse processo, uma criança chegou, uma menina, chegou perto da nossa liderança e falou assim ‘Tio, e o meu balanço? Eu queria tanto um balanço. Porque no colégio eu tenho, mas aqui não vai ter, tio? Um balanço’. Isso fez com que essa pessoa (L02) fizesse de Deus e o mundo, ele procurou... Num sei como ele arranhou um balanço de pneu. Em menos de 24h o balanço estava pronto e a cara da felicidade dessa menina foi incrível pra mim.
V09 (59-61)	E assim, o pessoal dançando, interagindo, as crianças... Construíram um balanço, parece que foi um ápice pras crianças, se balançando e... Assim, foi uma coisa linda essa ação. Uma coisa linda, inspiradora.
V26 (13-22)	A gente passou o final de semana todo lá fazendo reformas e etc. E aí eu tava na equipe da reforma e a gente fez um espaço pra brinquedos e campo de futebol, lugar pra dominó e etc pra o pessoal do povoado lá. E aí tava tudo programado mas chegou uma menina no dia lá e disse que ‘Poxa, eu queria tanto um balanço’. E L02 , que ele participou do Novo Jeito por anos e é uma inspiração, assim, pra muita gente, ele fez ‘Poxa, eu preciso resolver e conseguir um balanço’. Mas a gente tava no interior e era impossível a gente conseguir um balanço. Na minha cabeça era impossível, mas ele deu um jeito, falou com a prefeitura, falou com o pessoal e conseguiu no final do dia entregar o balanço e fazer com que ela inaugurasse o balanço da área de brinquedos. Foi muito legal, muito bom ver esse momento.
V31 ()	Quando a gente tava no sertão, num lugar, assim, de uma situação bem difícil, e a gente providenciou um monte de coisa, né? Os itens que a gente achava que eram mais importantes, cestas básicas, roupas... Um monte de coisa, né? Que as pessoas realmente precisavam. E lá chegou uma criança perguntando se a gente tinha levado, ia construir um balanço, né. Não tinha nada, não tinha absolutamente nada, era um lugar assim, de chão bem... Aquele chão do sertão, de terra batida. Não tinha absolutamente nenhum tipo de lazer pras crianças daquela comunidade. E o sonho dela era um balanço, só que a gente... Ninguém tinha pensado em levar um balanço. E aí L02 , né, que era o líder lá desse Mais Pão disse ‘A gente vai ter que desenrolar um balanço agora’. Essa menina pedindo desse jeito, com esses olhos... E foi, não sei como desenrolaram e ver ela, a alegria dela, sabe? Acho que marcou, sem dúvida, todo mundo que tava lá presenciando isso.

Fonte: Elaboração própria (2020).

Mostrar-se como um líder desafiador, além de motivar os voluntários, funciona como um estímulo intelectual. Desenvolver novas competências e habilidades faz parte de uma mentalidade que encara o risco como essencial para a aprendizagem (L02: 398-427). Semelhantemente, L01 aponta que este estilo de liderança é importante para o desenvolvimento do outro: “É um estilo muito de confrontar o outro, eu acho que eu consegui agregar na vida das pessoas nesse sentido, de bater na tecla de desafiar” (L01: 239-241). O objetivo principal do projeto de envolver adolescentes nas ações sociais parte desse pressuposto, pois conscientizar os alunos das escolas por meio de um programa de voluntariado definido faz parte de uma formação cidadã através da prática (L01: 189-207).

Então, são assim, alguns artifícios, algumas técnicas, recursos que você pode lançar pra fazer com que pessoas se desafiem, eu acho que esse é o grande lance do projeto social. A pessoa tem que sair daquele lugar onde ela se encontra e se propor a ir mais além, além dela mesma. Voluntariado é isso, é você sair de si e ir além de você mesmo, eu acho que passa também pela competência, pela habilidade, pelos serviços que ela tá executando. Então, eu tenho essa forma de gestão, eu gosto de desafiar, tira de um lado e bota do outro, mas eu vou ao mesmo tempo lhe caçando e colocando pessoas junto, até pra trocar experiência. Isso gera aprendizado. Quando falo que o voluntariado, ele gera o aprendizado, acaba adquirindo algumas habilidades, ele tem que propor o desafio, senão não consegue, não sabe o lugar (L02: 418-427).

Por fim, o desenvolvimento dos liderados também é reforçado por meio de uma atuação do líder voltada para uma relação de *coaching* ou mentoria. O componente da consideração individualizada é percebido como importante para que os voluntários percam o medo de errar ou de não aprender. V11 reforça, a partir de sua experiência na ação Mais Cidadania, que por mais que a dificuldade seja considerada pequena, é importante que o voluntário não se sinta desamparado: “Me deu um vassourão, eu não sabia nem como é que pegava. Porque vassourão de casa a gente sabe, né? Vassourão de gari a gente nunca viu. Aí veio L02, e me ajudou” (V11: 100-102). Embora simples, a atitude fez com que a voluntária não se sentisse à parte na ação. O olhar de L02 para as pequenas coisas faz com que ele seja considerado um guia, até mesmo em assuntos não relacionados diretamente à ONG.

Eu comecei a trabalhar com ele, conhecer **L02**. O coração de **L02** é extremamente bondoso. A gente vê que ele trata as pessoas... É todo mundo. Todo mundo ele acolhe e dá atenção, porque a gente sabe que quando tá na posição de líder, é difícil a gente dar atenção a todos, e **L02**, ele consegue dar atenção ao pessoal, tanto os novatos que estão chegando quanto os antigos, ele trata todo mundo da mesma maneira (V14: 58-65).

L01 admite que é um desafio oferecer uma atenção mais individualizada em uma ONG com muitos voluntários, mas “Se é o que precisa ser feito, tenho que ter tempo pra isso” (L01: 331). Em épocas de mais ausência dos líderes, foram observados impactos negativos nos resultados das ações (L01: 158-166). Contudo, ainda que com as dificuldades decorrentes de falta de tempo e de pessoal para acompanhar os voluntários, a ONG recebe *feedbacks* em sua maioria positivos.

Os substitutos da liderança e os seus resultados

Existem resultados oriundos de algum tipo de facilitador ou substituto do processo de liderança. Na ONG Novo Jeito, embora grande parte das atividades desempenhadas nas ações não possuam alto grau de complexidade, o aprendizado é algo inerente a qualquer área de atuação nova que um indivíduo venha a realizar. Isso faz com que o desenvolvimento profissional esteja atrelado a descoberta de aptidões antes desconhecidas e ao desenvolvimento de novas habilidades (V01: 481-486; V12: 274-283; V13: 289-297; V24: 81-93). Nesse sentido, a disposição de um curso de aperfeiçoamento (NJ Lab) é apontado como importante para agregar conhecimentos a respeito do engajamento cívico (V02: 651-656, 879-883; V20: 11-15), mas as experiências vivenciadas nas ações são destacadas como a principal fonte de aprendizado. Para V12 (274-283), é semelhante a uma escola, em que o desenvolvimento é enriquecido progressivamente, no dia a dia das ações e das respectivas responsabilidades.

Cada pessoa chega de uma maneira e tem experiências diferentes lá dentro. Alguns se desenvolvem na comunicação, outros ampliam a sua visão de mundo, né? De diferentes... Aquela convivência que a gente tava falando, com um público variado... Outros despertam seu espírito de liderança, outros aprendem um novo dom, aprender a bordar com os minicursos, as vezes aprendem algum ramo de empreendedor novo que as vezes o voluntário também participa, né? Dessas atividades. Então é muito relativo, né? Depende de como a pessoa chega e qual experiência ele tem naquela ação. Com quem ele conversa, como ele convive... Mas de certa forma acredito que todo mundo acaba tendo algum tipo de crescimento (V13: 290-297).

Essas experiências no voluntariado, unidas as vivências de cada um – tanto profissionais quanto pessoais – dá oportunidade a emergência de novas ideias de impacto: “Você tá vivendo aquela missão, aquele objetivo do Novo Jeito, mas você também tem a sua própria vivência, então eu acho que existe essa troca, sabe? Tipo, a sua experiência pode contribuir pro crescimento daquilo ali” (V10: 289-291). As ações sociais são, em sua maioria, idealizadas por voluntários sem a interferência do

líder, que possui o papel de estimular que a ideia saia do papel, após a sua concepção. O curso de voluntários, nesse sentido, atua como um filtro de sugestões para possíveis ações futuras, pois o surgimento de algumas ações se deu nesse contexto (V01: 587-196).

As pessoas que viam o Novo Jeito fazendo alguma coisa e diziam assim 'Porque o Novo Jeito não faz isso?' e a gente dizia 'Porque você não vem pro Novo Jeito fazer isso?' tu tá entendendo? (V01: 579-581).

Quando eu fiz o curso, a gente desenvolveu um projeto, **L01** chegou junto e disse: "Ah, tem muito a ver, continuem", foi eu e meu noivo na época. E aí eles disseram "Façam" (V29: 65-67).

De forma semelhante ao que ocorre com a criação de novas ações, os voluntários substituem o líder na captação de novos voluntários. Embora existam diferentes situações em que o líder possa exercer esse papel, é de conhecimento geral que essa responsabilidade é de todos, sem diferenciação, pois é um compromisso de cada um com a causa (V07: 379-385; V09: 141-144; V10: 278-284; V11: 233-236; V13: 281-285; V14: 372-381; V15: 146-149; V16: 187-192; V19: 126-133; V20: 107-188; V24: 200-202; V25: 188-192; V28: 199-202; V29: 258-259; V32: 184-187).

"Cada pessoa que participou algum dia de alguma ação, se identificou, achou massa e tal, começa a chamar amigos, parentes, vizinhos, pra participar. Então não fica só naquele grupo de líderes, fica no coração de cada um" (V28: 199-201).

Por fim, a ressignificação de valores é um resultado que relaciona-se com a própria essência do voluntariado na organização, cuja missão é a busca por um maior engajamento cívico da sociedade. A participação ativa nas ações a partir do envolvimento com as comunidades beneficiadas possibilita a descoberta de realidades diferentes (V01: 90-96; V06: 91-101). "Pintando uma casa, conversa com o idoso que mora naquela casa e já é uma mudança de cabeça que você tem. Porque as mudanças as vezes ocorrem nos primeiros atos, sabe?" (V13: 302-304). A ressignificação dos valores, de parte do voluntário, consiste em enxergar a vida de uma maneira mais humana e real. Para L01, é um encontro de classes, em que os indivíduos reconhecem-se uns nos outros.

A gente entende que a experiência do voluntariado faz isso. Quando você entra em contato com outras realidades ou até mesmo quando... Por que assim, se eu falo que sempre são outras realidades, ou menos assistidas, eu tô dizendo que o perfil de voluntariado, ele é um perfil mais beneficiado e nem sempre é. Às vezes são pessoas de mesmas classes, vamos dizer assim, que tão ali se ajudando, mas também olha pra outra e fala: "Peraí, se a gente

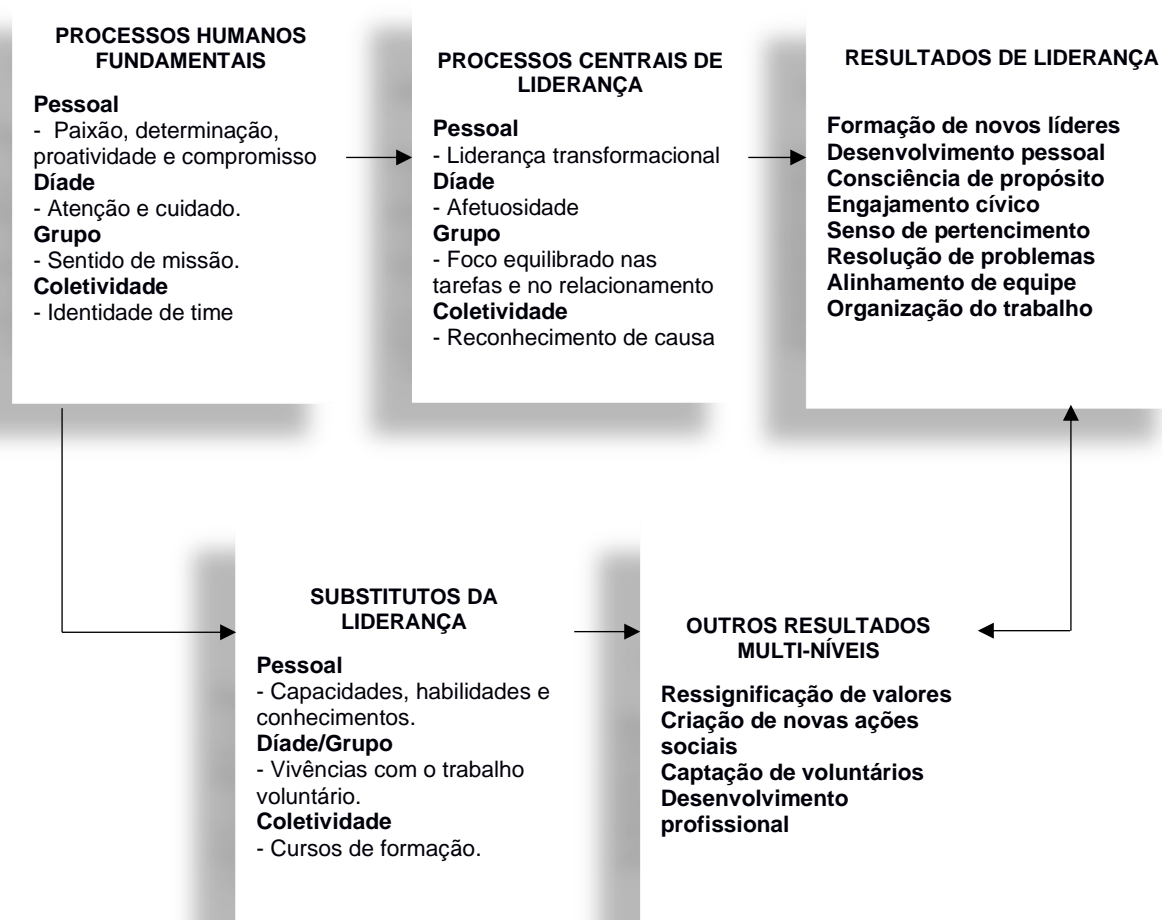
tem a mesma condição, por que você tá me ajudando? Quer dizer que eu posso ajudar outras pessoas também?”. Então, meio que isso é um efeito dominó que faz todo mundo se envolver de certa forma. (L01: 148-155).

Como exemplificação das consequências da ressignificação de valores, episódio relatado por V02 expõe a sua percepção no sentido de fazer o bem, não mais atrelado a apenas uma ação específica: “Eu não vou conseguir chegar na minha casa, colocar a cabeça no travesseiro, cochilar... Como é que eu vou fazer uma ação lá pra ponta e não tá olhando pro cara que tá do meu lado o dia inteiro? (V02: 435-439).

8.3 Síntese: A atuação das lideranças (NOVO JEITO)

A fim de agrupar os aspectos relevantes da atuação do líder expostas neste tópico, a Figura 8.2 traz uma síntese das contribuições dos entrevistados (líderes e voluntários), agrupadas em dimensões e níveis de análise.

Figura 8.2 – Atuação das lideranças: análise segundo níveis (NOVO JEITO)



Fonte: Elaboração própria (2020).

9. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo serão apresentadas as conclusões acerca dos resultados dos capítulos cinco e seis desta dissertação. Para tanto, as considerações finais foram elencadas em três tópicos: 1) Conclusões referentes à revisão sistemática de literatura; 2) Conclusões referentes ao estudo de casos múltiplos; e 3) Limitações, contribuições e recomendações gerais de ambos.

9.1 Conclusões da Revisão Sistemática de Literatura

Os conceitos que norteiam a temática da motivação – comprometimento, engajamento, bem estar psicológico, dentre outros – são bastante conectados, embora não possuam o mesmo significado. Mesmo que sua definição não seja o foco da questão de pesquisa lançada, as relações entre variáveis é aspecto recorrente nos trabalhos, principalmente naqueles cujo objetivo é a formulação de modelos. No que diz respeito à temática da liderança, algumas exibições específicas foram abordadas – tanto formuladas pelos autores, a partir de suas pesquisas, como também oriundas de teorias clássicas: Liderança-Motivação, Liderança Voluntária, Liderança que apoia a autonomia, Liderança autêntica, Liderança ética, Liderança servidora e a Troca Líder-Membro.

Por tratar-se de uma pesquisa baseada nos estudos de Yammarino, Dansereau e Kennedy (2009), as evidências encontradas foram divididas, didaticamente, em três categorias de influência: 1) Nível individual – estilos de liderança, atitudes inspiradoras e identidade social positiva; 2) Níveis diádico e grupal – relações fortes, orientação e suporte, compartilhamento de ideias, estratégias de alocação e significância do trabalho; e 4) Nível organizacional – Estratégias de planejamento, capacitação e desenvolvimento, comunicação, organização, e o suporte organizacional. Para estes níveis, analisando a disposição das 202 *quotas* encontradas, têm-se que as influências organizacionais são as mais abordadas nos trabalhos.

Por fim, os trabalhos selecionados para esta RSL permitem destacar alguns aspectos referentes à temática em estudo; a saber, as influências das lideranças na motivação de voluntários em organizações sem fins lucrativos. O domínio de pesquisa nesta área do conhecimento ainda se encontra bastante difuso e as pesquisas bastante variadas; bem distribuído ao longo do horizonte temporal demarcado (2010-2019). Considerando os autores principais dos artigos, não há grandes disparidades

quanto à gênero; e a área de interesse dos pesquisadores concentra-se, em grande medida, a ciência da administração. O periódico *Voluntas* mostrou-se uma revista de relevância internacional na abordagem do tema, cujo conteúdo é interdisciplinar.

A sumarização de algumas particularidades vinculadas ao conteúdo dos artigos aponta que há a prevalência de abordagens quantitativas (78%), em detrimento das qualitativas (13%) e mistas (09%). O foco principal dos estudos concentra-se nos voluntários, com uma defasagem no olhar cujo enfoque aproxime a visão do líder neste universo. Apenas 04% dos trabalhos trabalham com ambas as perspectivas, o que se configura como uma lacuna para futuras pesquisas. Por fim, aponta-se que cerca de 35% dos estudos utilizam como base alguma das teorias/abordagens específicas da liderança, tratando do tema de maneira geral. Este fato deve, em muito, a grande parte dos artigos possuírem foco voltado para a realidade do voluntariado.

9.2 Conclusões do Estudo de Casos Múltiplos

Para analisar a liderança na gestão de voluntários foram utilizadas quatro organizações para os estudos de caso: AIESEC, ATOS, A PONTE e NOVO JEITO. A partir da realização de 96 entrevistas – 07 líderes e 89 voluntários – especificidades e semelhanças na atuação das lideranças nos níveis intraindividual, diádico, grupal e organizacional de análise puderam ser observadas. Comparações mais profundas não são possíveis, pois ainda que os casos pertençam ao mesmo universo – organizações sem fins lucrativos –, são inúmeros e variados os fatores que os tornam únicos em seu contexto.

Embora os voluntários possuam motivações diferentes, observa-se que algumas prevalecem em relação as outras nas organizações estudadas. Nesse sentido, a missão das organizações mostra-se alinhada com os motivos da maioria dos voluntários, a exemplo da PONTE e da ATOS, que possuem na religião um dos princípios de sua existência. Contudo, não há uma homogeneidade nessa disposição, o que faz com que o líder tenha a responsabilidade de lidar com indivíduos que ali estão e permanecem seja por causas humanitárias, de pertencimento, pessoais, dentre outras.

A depender dos motivos dos voluntários, a influência das lideranças é percebida de maneira diferente. Para aqueles cuja motivação possui cunho religioso, o líder adquire a faceta de discípulo, que demonstra a fé religiosa a partir de suas ações; enquanto a motivação profissional faz com o líder seja um exemplo em relação

à progressão de carreira e o acúmulo de conhecimentos durante sua trajetória no voluntariado; e a motivação humanitária faz com que a paixão pela causa e pelo social seja o maior diferencial. Conhecer estas especificidades faz com que a influência do líder na motivação seja focalizada para as mais diferentes situações.

Os líderes possuem estilos totalmente diferentes, mas que se destacam por possuírem especificidades alinhadas a necessidade de cada ONG. Para esta pesquisa, embora não tenha sido adotada a corrente de pensamento que considera a liderança não apenas como uma denominação formal na organização, observa-se que todos os líderes entrevistados, considerados como de alta influência pelos voluntários, possui algum cargo de liderança. Em síntese, o amor ao serviço e a paixão pela causa é a essência de terem sido selecionados como líderes, o que faz com que ambas as perspectivas, estrutural e de influência, estejam alinhadas.

Não há uma atuação mais adequada, coerente ou bem sucedida; para nenhum dos níveis de análise. A nível diádico e grupal, o foco nas tarefas é bastante presente na AIESEC em virtude de suas atividades demandarem uma atuação mais profissional, até mesmo diante de organizações internacionais; enquanto o foco nos relacionamentos empreendido pela ATOS confere um dos principais motivos pelos quais os voluntários aumentam seu engajamento e fortalecem seus princípios cristãos. De maneira geral, a afetuosidade nas relações, por meio da atenção e cuidado nas lideranças, é importante para a formação coletiva.

A formação de um senso coletivo que representa a todos como uma unidade mostra-se como uma das principais facetas da atuação do líder. Para cada organização, há uma conotação diferente, mas que confere aos voluntários sentir-se parte de algo maior: AIESEC – Identidade de time; ATOS – Senso de família; A PONTE – Identidade cristã de alcance; NOVO JEITO – Senso de pertencimento. Para todos os casos, as organizações conferiram características próprias de sua atuação, e assim fortalecer a sua cultura organizacional. O líder, neste sentido, é a “liga” que faz com que todos se sintam representados, na medida do possível.

É importante destacar que embora a motivação de pertencimento pouco tenha aparecido dentre os voluntários, sentir-se parte traz resultados positivos às organizações e fortalece seus discursos quanto suas causas. Para a ATOS, o senso de família é um símbolo utilizado para fortalecer e propagar os valores bíblicos; a AIESEC possui na identidade de time a formação de equipes mais harmônicas e causar mais impacto social; a PONTE se caracteriza como uma organização cristã de

impacto e alcance diferenciado em Recife; e a NOVO JEITO utiliza o senso de pertencimento para aguçar o protagonismo em relação as ações sociais realizadas.

A atuação do líder pode ser dividida segundo duas frentes, de componente mais objetivo ou subjetivo. Para resultados tais quais a organização do trabalho, a resolução de problemas, o alinhamento de equipe, a sustentabilidade organizacional, a inovação, e a inteligência de negócios; os aspectos técnicos estão em evidência. Ao líder, é necessário saber direcionar as equipes aos melhores resultados e assim potencializar os impactos sociais proporcionados. Em um contexto em que as organizações sem fins lucrativos estão cada vez mais profissionalizadas, esta é uma demanda gerencial que tem ganhado espaço.

Em sua perspectiva subjetiva, o líder é um influenciador de pessoas, e resultados tais quais o reconhecimento de causa, engajamento, motivação e o suporte emocional são igualmente necessários para causar impacto social. Essa responsabilidade no sentido mais afetivo é evidenciada na própria representação dos líderes nas falas dos voluntários, que por vezes os denominam como “referência”, “exemplo”, “espelho”, “amigo” ou até mesmo pai. O paternalismo nas relações evidencia o mais alto nível de cuidado, e por esta razão, mais presente na ATOS, que possui na atuação do líder a formação do senso de família.

O apego as lideranças resulta na vontade de trazer outras pessoas para viver a mesma experiência. Nesse sentido, a captação de novos voluntários não se resume a estratégias de marketing formais; mas sim em uma rede de influência oriunda do líder, a partir de relacionamentos afetuosos e harmônicos; e de um trabalho consistente e organizado. Neste caso, ambos os componentes, objetivos e subjetivos, são importantes para fazer com que mais indivíduos tornem-se voluntários. Todas as organizações estudadas possuem destaque no cenário pernambucano quanto a gestão, com uma quantidade significativa de voluntários.

O desenvolvimento do voluntário esteve presente como um resultado em todas as organizações, seja por meio da atuação das lideranças ou de algum facilitador. Para este último caso, a disposição de testes, autoavaliações e cursos de formação torna possível que o voluntário tenha a possibilidade, caso haja interesse, de obter conhecimentos ou habilidades relacionadas ao trabalho voluntário. Esta estratégia é realizada com o intuito de capacitação ou até mesmo de formação de novos líderes. Isto independe da missão da ONG estar relacionada ou não com o fornecimento de possibilidades de aprimoramento de currículo e progressão de carreira.

Por fim, dentre os resultados oriundos dos facilitadores ou substitutos da liderança, ressalta-se, para todos os casos, a importância da experiência vivenciada. Para além da atuação do líder, este é o principal componente atuante para a formação de mentalidade cidadã, de várias formas: visão de mundo, consciência de propósito e ressignificação de valores. O contato dos voluntários com outras realidades é essencial para que o protagonismo desses indivíduos ocorra também por meio do autoconhecimento.

9.3 Limitações, contribuições e recomendações gerais

Este estudo aborda temática ainda inexplorada no contexto brasileiro, ao intercalar o estudo das lideranças com a motivação de voluntários em organizações sem fins lucrativos. Ressalta-se a importância da formação desta base conceitual, visto que a contribuição teórica é essencial para a compreensão do comportamento destes colaboradores; e para a formulação de futuros modelos de gestão voltados para a realidade do terceiro setor brasileiro. Além disso, do ponto de vista prático-gerencial, auxilia no entendimento dos processos que envolvam interações líder/voluntários e assim abrir possibilidades de influências positivas aos envolvidos.

Como limitações, destaca-se que os resultados deste estudo não podem ser generalizados, por delinear-se como exploratório e descritivo. Principalmente no que diz respeito às organizações estudadas, nem todos os grupos da ONU foram objeto de análise, visto que para os estudos de caso obtivemos representantes de 03 das 11 áreas existentes: Novo Jeito – Filantropia/promoção do voluntariado; Atos e A Ponte – Religião; e AIESEC – Atividades internacionais. Todas possuem sede e atuação principal apenas em Pernambuco, o que faz com que alguns aspectos possam estar voltados para a realidade presente no estado.

A principal dificuldade encontrada no andamento desta pesquisa refere-se à disponibilidade dos voluntários e líderes em conceder as entrevistas. Isto, tendo em vista o desafio em conciliar horários com rotinas já bastante saturadas e divididas entre trabalho voluntário e trabalho formal. Para contornar este obstáculo, que inviabilizaria grande parte da coleta de dados, a modalidade de entrevista semiestruturada por telefone ou virtual (videoconferência) permitiu que o contato entre pesquisador e entrevistado fosse feito de maneira remota, em horários livres e mais convenientes para ambos.

Por fim, as possibilidades de pesquisas futuras compreendem a realização de estudos quantitativos, com base no arcabouço conceitual aqui exposta. Além disso, a formulação de modelos de gestão é importante para a prática gerencial das organizações, adequando-se às demandas atuais de eficiência do setor sem fins lucrativos. Finalmente, estudos semelhantes a este podem ser realizados de maneira complementar, com ONGs representantes das demais áreas classificadas pela ONU: Cultura e recreação, Serviços sociais, Meio ambiente, Desenvolvimento e habitação, Leis, ativismo e política; e Negócios e uniões profissionais.

Recomenda-se, também, a replicação deste estudo para além do setor sem fins lucrativos. O contexto corporativo pertencente às organizações privadas mostra-se promissor para o entendimento do voluntariado, à medida que há um movimento de fomento a responsabilidade socioambiental, em que incentiva-se a participação de colaboradores em ações e projetos de cunho social. Analisar as particularidades, semelhanças e discrepâncias inerentes à este novo cenário, principalmente no que tange à importância do líder em múltiplos níveis, é essencial na busca de uma atuação gerencial mais positiva e eficaz.

REFERÊNCIAS

AIESEC. **Desenvolvendo liderança jovem deste 1948**. 2019. Disponível em; <<https://aiesec.org.br/>> Acesso em: 21 de setembro de 2019.

ALESSIO, A. Responsabilidade social das empresas no Brasil: reprodução de posturas ou novos rumos? **Revista Virtual Textos e Contextos**, n. 2, dez. 2003.

ALVES, P. **Recife tem o dobro da média nacional de pessoas que fazem voluntariado**. 2018. Disponível em: <<https://g1.globo.com/pe/paranaguano/noticia/2018/08/28/recife-tem-dobro-da-media-nacional-de-pessoas-que-fazem-voluntariado.ghtml>> Acesso em: 18 de setembro de 2018.

ALVES, A. L. C.; CRUZ, A. V.; SILVA, F. D.; Terceiro setor: um estudo de caso sobre o modelo de gestão da Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais (APAE) de São Sebastião do Paraíso – MG. In: VI CONVIBRA, 2009, **Anais...** CONVIBRA, 2009.

ANDRADE, R. J. F.; MOURA, M. R.; TORRES, P. B. Contribuições da liderança situacional para as organizações. In: VI Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 2010, Brasília - DF. **Anais...** Brasília, 2010.

A PONTE. **Somos A Ponte**. 2019. Disponível em: <<http://aponte.herokuapp.com/#testimonies>> Acesso em: 02 de novembro de 2019.

ATOS. **Quem somos**. 2020. Disponível em: < <https://ongatos.webnode.com/sobrenos/> > Acesso em 01 de abril de 2020.

AVOLIO, B. J.; BASS, B. M.; JUNG, D. I. Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 7, p. 441-462, 1999.

AVOLIO, B. J.; KAHAI, S.; DODGE, G. E. E-leadership: implications for theory, research and practice. **The Leadership Quarterly**, v. 11, n. 4, p. 615-668, 2001.

AVOLIO, B. J.; WALUMBWA, F.; WEBER, T. J. Leadership: current theories, research and future directions. **Annual Review of Psychology**, v. 60, p. 421-449, 2009.

AURELIO, A. Voluntariado: a prática e a gestão. **Revista Inovcom**, v. 8, n. 2, p. 104-119, 2015.

BAGGENSTOSS, S.; DONADONE, J. C. Empreendedorismo social: reflexões acerca do papel das organizações e do estado. **Revista Gestão e Sociedade**, Belo Horizonte, v. 7, n. 16, p. 112-131, jan./abr. 2013.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 4. ed. Lisboa: Edições 70, 2016.

BARROS, C. M. S. (Coord.) **Manual de procedimentos e gestão do voluntariado**: Mesa SESC Brasil. Rio de Janeiro: SESC, 2007.

BASS, B. M. *et al.* Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. **Journal of Applied Psychology**, v. 88, n. 2, p. 207-218, 2003.

BASSOUS, M. What are the factors that affect worker Motivation in faith-based nonprofit organizations? **Voluntas**, v. 26, p. 355-381, 2015.

BAUER, M. W.; GASKELL, G (Eds). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 2004.

BENEVENE *et al.* Ethical leadership as antecedent of job satisfaction, affective organizational commitment and intention to stay among volunteers of non-profit organizations. **Frontiers in Psychology**, v. 9, 2018. doi: 10.3389/fpsyg.2018.02069

BERGAMINI, C. W. **Liderança: Administração do sentido**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BERGAMINI, C. W. **Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional**. São Paulo: Atlas, 2011.

BOEZEMAN, E. J.; ELLEMERS, N. Volunteer leadership: The role of pride and respect in organizations identification and leadership satisfaction. **Leadership**, v. 10, n. 2, p. 160-173, 2014.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil: via emenda constitucional nº 91, de 2016**. [S.l.: s.n.], 2016. 292 p. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm>. Acesso em: 19 ago. 2018.

BRASIL. **Decreto nº 9.149, de 28 de agosto de 2017. Cria o Programa Nacional de Voluntariado, institui o Prêmio Nacional do Voluntariado e dá outras providências**. Diário Oficial da União, Brasília – DF, 2017. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Decreto/D9149.htm> Acesso em: 10 de maio de 2019.

BRASIL. **Lei nº 9.608, de 18 de fevereiro de 1998. Dispõe sobre o serviço voluntário e dá outras providências**, Diário Oficial da União, Brasília – DF, 1998. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9608.htm> Acesso em: 10 de mai. 2019.

BRASIL. **Lei nº 10.748, de 22 de outubro de 2003. Cria o Programa Nacional de Estímulo ao Primeiro Emprego para Jovens – PNPE e dá outras providências**, Diário Oficial da União, Brasília – DF, 2003. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2003/L10.748.htm#art13> Acesso em: 10 de maio de 2019.

BRASIL. **Lei nº 13.297, de 16 de junho de 2016. Altera o Art. 1º da Lei 9.608, de 18 de fevereiro de 1998.** Diário Oficial da União, Brasília – DF, 2016. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2016/Lei/L13297.htm> Acesso em: 10 de maio de 2019.

BRASIL. **Medida provisória nº 411, de 28 de dezembro de 2007. Dispõe sobre o Programa Nacional de Inclusão de Jovens – ProJovem e dá outras providências.** Diário Oficial da União, Brasília – DF, 2007. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2007/Mpv/411.htm#art24> Acesso em: 10 de maio de 2019.

BRASIL. **Resolução nº 02, de 11 de setembro de 2018. Institui diretrizes da educação para o voluntariado na Educação Básica e Superior.** Diário Oficial da União, Brasília – DF, 2018. Disponível em: <<http://www4.planalto.gov.br/vivavoluntario/assuntos/legislacao-1/resolucao-2-cne-de-11-de-setembro-de-2018>> Acesso em: 10 de maio de 2019.

BUENO, M. As teorias de motivação humana e sua contribuição para a empresa humanizada: um tributo a Abraham Maslow. **Revista CESUC**, v. 4, n. 6, p. 01-25, 2002.

CAF. **Caf world giving index 2018: a global view of giving trends.** 2018. Disponível em: <https://www.cafonline.org/docs/default-source/about-us-publications/caf_wgi2018_report_webnopw_2379a_261018.pdf> Acesso em: 10 de maio de 2019.

CAMPOS, L.; CANAVEZES, S. **Introdução à Globalização.** Braga: Instituto Bento Jesus Caraça – Departamento de Formação da CGTP-IN, 2007.

CARDOSO, R. Fortalecimento da sociedade civil. In: IOSCHPE, E. B. **Terceiro setor: desenvolvimento social sustentado.** 2ª ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.

CAVALCANTE, C. E. **Motivação no trabalho voluntário: expectativas e motivos na Pastoral da Criança.** 2012. Tese (Doutorado em Administração), Programa de Pós Graduação em Administração, Natal – RN.

CAVALCANTE, C. E. Motivação no trabalho voluntário: delineamento de estudos no Brasil. **Revista Estudos do CEPE**, n. 38, p. 161-182, 2013.

CAVALCANTE, C. E. **Motivação de voluntários: Teoria e prática.** Curitiba: Appris Editora, 2016.

CAVALCANTE, C. E.; SOUZA, W. J.; MÓL, A. R. Motivação de voluntários: proposição de um modelo teórico. **Revista Adm. Mackenzie**, v. 16, n. 1, p. 124-156, 2015.

CAVALCANTE, C. E. *et al.* Motivação para a entrada de voluntários em ONG brasileira. **Revista de Administração [RAUSP]**, 50(4), 523-540, 2015.

CAVALCANTE, P. L.; CAMÕES, M. R. S. Gestão pública no Brasil: as inovações configuram um novo modelo? In: VIII Congresso de Gestão Pública, 2015, Brasília – DF. **Anais...** Brasília, 2015, p. 01-22.

CAVANAGH, J.; MCNEIL, N.; BARTRAM, T. The Australian men's sheds movement: human resource management in a voluntary organisation. **Asian Pacific Journal of Human Resources**, v. 51, p. 292-306, 2013.

CAZZOLATO, N. K. As dificuldades de gestão das organizações não governamentais. **Revista da Faculdade de Administração e Economia**, v. 1, n. 1, p. 66-81, 2009.

COSTA, C. S.; VISCONTI, G. R. **Terceiro setor e desenvolvimento social**. São Paulo: GESET, 2001.

CREVANI, L.; LINDGREN, M.; PACKENDORFF, J. Leadership, not leaders: On the study of leadership as practices and interactions. **Scandinavian Journal of Management**, v. 26, p. 77-86, 2010.

CUNHA, P. L. P. **Manual Revisão Bibliográfica Sistemática Integrativa: a pesquisa baseada em evidências**. Belo Horizonte: Grupo Anima Educação, 2014.

CUNHA, C. V. M.; SILVA, M. J. M. C. A. Os desafios da liderança no mundo corporativo. **Anuário da Produção Acadêmica Docente**, v. 4, n. 7, p. 67-88, 2010.

DASGUPTA, P. Literature review: E-Leadership. **Emerging Leadership Journey**, v. 4, n. 1, p. 01-36, 2011.

DAY, D. V.; ANTONAKIS, J. The nature of leadership. 2th ed. Los Angeles: SAGE, 2012.

DE CASTRO, A. F. **Liderança motivacional: Como desenvolver pessoas e organizações através do coaching e da motivação**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2013.

DIÁRIO DE PERNAMBUCO. **A ponte para um mundo melhor**. 2017. Disponível em: <<https://www.diariodepernambuco.com.br/noticia/vidaurbana/2017/05/a-ponte-para-um-mundo-melhor.html>> Acesso em: 02 de novembro de 2019.

DIAS, C. R. J. B; MORAES FILHO, R. A. Liderança servidora: Um estudo numa organização não governamental. **Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar – RaUnP**, v. 10, n. 2, p. 34-46, 2018.

DINH, J. E. *et al.* Leadership theory and research in the new millennium: current theoretical trends and changing perspectives. **The Leadership Quarterly**, v. 25, p. 36-52, 2014.

DOHME, V. A. **Voluntariado – Equipes produtivas: como liderar ou fazer parte de uma delas**. São Paulo: Mackenzie, 2001.

DOMENEGHETTI, A. M. **Voluntariado: Gestão do trabalho voluntário em organizações sem fins lucrativos**. São Paulo: Editora Esfera, 2001.

DRESCH, A. **Design science research: método de pesquisa para avanço da ciência e tecnologia**. Porto Alegre: Bookman, 2015.

DUARTE, G. A. PAPA, A. C. A utilização da liderança situacional como diferencial estratégico para as organizações contemporâneas. **Revista de administração/UFSM**, v. 4, n. 3, p. 364-377, set/dez 2011.

ERDURMAZH, E. Satisfaction and Commitment in Voluntary Organizations: A Cultural Analysis Along with Servant Leadership. **Voluntas**, v. 30, p. 129-146, 2019.

ESPER, A. J. F.; CUNHA, C. J. C. A. Liderança autêntica: uma revisão integrativa. **Navus**, v. 5, n. 2, p. 60-72, 2015.

FAF. **Voluntariado**. 2019. Disponível em: <<http://www.fundacaoalicefigueira.org.br/voluntariado> > Acesso em: 22 de setembro de 2019.

FERNANDES, R. C. O que é o Terceiro Setor? In: IOSCHPE, E. B. (Org.). **Terceiro setor: desenvolvimento social sustentado**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.

FERREIRA, M.; PROENÇA, T. PROENÇA, J. F. As motivações do trabalho voluntário. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, v. 7, n. 3, p. 43-53, 2008.

FERREIRA, M. R.; PROENÇA, J. F.; ROCHA, M. Do occasional volunteers repeat their experience? **Journal of Human Values**, v. 22, n. 5, p. 75-92, 2016.

FERREIRA, M. R.; PROENÇA, T.; PROENÇA, J. F. Volunteering for a Lifetime? Volunteers Intention to Stay in Portuguese Hospitals. **Voluntas**, v. 26, p. 890-912, 2015. doi: 10.1007/s11266-014-9466-x.

FONSECA, A. M. O.; PORTO, J. B.; BORGES-ANDRADE, J. E. Liderança: um retrato da produção científica brasileira. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 19, n. 3, p. 290-310, 2015.

FUNDAÇÃO ITAÚ SOCIAL. **Pesquisa sobre voluntários no Brasil: Resultados 2014**. Disponível em: <<https://d13q7w9s0p5d73.cloudfront.net/uploads/itau/document/file/614/a082e3a3-993a-4bd4-a29e-9e1eb82ee0f7.pdf>> Acesso em: 07 de setembro de 2018.

GIL, A. C. **Modelos e técnicas de pesquisa social**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GOHN, M. G. **Movimentos sociais, ONGs e redes solidárias**. São Paulo: Cortez, 2005.

GOHN, M. G. **Os sem-terra, ONGs e cidadania**. 3ª ed. São Paulo: Cortez, 2003.

GOHN, M. G. **Teorias dos movimentos sociais**. 4ª ed. São Paulo: Edições Loyola, 2004.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar**: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais. 14ª ed. Rio de Janeiro: Record, 2015.

GOULD, J. Non-profit organizations: scientists on a mission. **Nature**, v. 527, n. 7577, p. 265-266, 2015.

GOUVEIA, F. ONGs enfrentam desafios e ocupam espaço da ação Pública. **Revista Ciência e Cultura**. v. 59, n. 2, São Paulo, 2007.

GONÇALVES, T. D. *et al.* Contradições no agir do voluntário nas organizações de sociedade civil: ensaio teórico à luz da sociologia pragmática francesa. **Cad. EBAPE.BR**, v. 15, n. 4, 900-913, 2017.

GUANILO, M. C. T. U.; TAKAHASHI, R. F.; BERTOLOZZI, M. R. Revisão sistemática: noções gerais. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, v. 45, n. 5, p. 1260-6, 2011.

HAMEIRI, L. Executive-Level Volunteers in Jewish Communal Organizations: Their Trust in Executive Professionals as Mediating the Relationship Between Their Motivation to Volunteer and Their Pursuit of Servant Leadership. **Voluntas**, v. 30, p. 193-207, 2019.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para administradores**: a teoria e as técnicas da liderança situacional. São Paulo: EPU, 1986.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. So you want to know your Leadership style? **Training and development journal**. p. 22-37, Feb. 1974

HODGES, J.; HOWIESON, W. The challenges of leadership in the third sector. **European Management Journal**, v. 35, n. 1, 69-77, 2017.

HESKETH, J. L.; COSTA, M. T. P. M. Construção de um instrumento para medida de satisfação no trabalho. **Revista Adm. Empr.**, v. 20, n. 3, p. 59-68, 1980.

IBGE. **As fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil**: 2010. Rio de Janeiro: IBGE, 2012.

IBGE. **Outras formas de trabalho**: 2016. Rio de Janeiro, IBGE, 2017a.

IBGE. **Outras formas de trabalho**: 2017. Rio de Janeiro: IBGE, 2018.

IBGE. **Pesquisa Nacional por amostra de domicílios contínua**: outras formas de trabalho. Rio de Janeiro: IBGE, 2017b.

IBGE. **Síntese de indicadores sociais**: uma análise das condições de vida da população brasileira. Rio de Janeiro: IBGE, 2017c.

ISBOLI, G. H. P.; TATTO, L. O papel da liderança em organizações do terceiro setor. **Revista UNIFAMMA**, v. 15, n. 2, p. 106-121, 2016.

JAFFE *et al.* Volunteers and the risk of posttraumatic stress disorder. **Nonprofit management & Leadership**, v. 22, n. 3, p. 367-377, 2012.

JC PE. **O Nojo Jeito arrecadou 425 toneladas de donativos para atingidos pelas enchentes em Pernambuco.** 2017. Disponível em: <<http://jconline.ne10.uol.com.br/canal/cidades/geral/noticia/2017/06/19/o-novo-jeito-arrecadou-425-toneladas-de-donativos-para-atingidos-pelas-enchentes-em-pernambuco-290471.php>> Acesso em: 18 de setembro de 2018.

KING, A. S. Evolution of leadership theory. **Vikalpa: The Journal for Decision Makes**, v. 15, n. 2, p. 43-54, abr./jun. 1990.

KITCHENHAM, B. Guidelines for performing systematic literature reviews in software engineering. Vol. 2. **Ebse Technical Report**, 2007.

KOZLOWSKI, S. T. J.; KLEIN, K. J. A multilevel approach to theory and research in organizations: contextual, temporal, and emergent processes. In: KLEIN, K. J.; KOZLOWSKI, S. W. J. (Ed.). **Multilevel theory, research, and methods in organizations - foundations, extensions and new directions**. San Francisco: Jossey-Bass, 2000.

LIMA, A. M. Terceiro setor: definição e marco legal. In: CÂMARA DOS DEPUTADOS. **Legislação sobre o Terceiro Setor**. Brasília: Edições Câmara, 2016.

LO PRESTI, A. The interactive effects os job resources and motivations to volunteer among a sample of Italian volunteers. **Voluntas**, v. 24, p. 969-985, 2013.

LOBOS, J. Teorias sobre motivação no trabalho. **Revista Adm. Empresarial**, v. 15, n. 2, p. 17-25, 1975.

LOPES, M. C.; FIALHO, F. A. P. Liderança no contexto da sociedade do conhecimento: uma revisão sistemática. **Revista da UNIFEBE**, v. 1, n. 13, p. 01-21, 2014.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2003.

MARIANO, F. A. M.; ROCHA, M. H. P. Profissionalização do terceiro setor, uma exigência para sobrevivência: Estudo de caso de uma organização não governamental. In: VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 2011, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2011.

MARTINS, S. P. Serviço voluntário. **Revista do Tribunal Superior do Trabalho**, v. 69, n. 2, p. 109-119, 2003.

MCALLUM, K. Committing to refugee resettlement volunteering: Attaching, detaching and displacing organizational ties. **Human relations**, v. 71, n. 7, p. 951-972, 2018.

MCBEY, K.; KARAKOWSKY, L.; NG, P. Can I make a difference here? The impact of perceived organizational support on volunteer commitment. **Journal of Management Development**, v. 36, n. 8, p. 991-1007, 2017. doi: <https://doi.org/10.1108/JMD-05-2015-0078>

MELO, M. F. Dimensões plásticas do voluntariado na heterogeneidade do terceiro setor brasileiro. **Revista Interações**, v. 19, n. 1, p. 221-234, 2018.

MELO, E. A. A. Escala de avaliação gerencial (EAEG): desenvolvimento e validação. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 4, n.2, p. 31-62, 2004.

MELO, A. P. S. **Liderança e gestão estratégica no terceiro setor**: um estudo em organizações não governamentais na região metropolitana do Recife-PE. 2017. Dissertação (Mestrado em Administração e Desenvolvimento Rural), Programa de Pós-Graduação em Administração e Desenvolvimento Rural, Recife-PE.

MILBOURN, B.; BLACK, M. H.; BUCHANAN, A. Why People Leave Community Service Organizations: A Mixed Methods Study. **Voluntas**, v. 30, p. 272-281, 2019.

MINGYUAN, L.; GENG, L. A study on the effects of authentic leadership on psychological capital and knowledge sharing in China Association for NGO Cooperation. **Acta Oeconomica**, v. 65, p. 115-129, 2015. doi: 10.1556/032.65.2015.S2.9

MUNZLINGER E.; NARCIZO F. B.; QUEIROZ, J. E. R. Sistematização de revisões bibliográficas em pesquisas da área de IHC. In: 11th Brazilian Symposium on Human Factors in Computing Systems IHC '12, XI, 2012, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre, 2012 pp. 51-54.

NAÇÕES UNIDAS. **Declaração universal dos direitos humanos**. Brasília: Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura - Unesco, 1998.

NAÇÕES UNIDAS. **Transformando nosso mundo**: A agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável. 2019a. Disponível em: <<https://nacoesunidas.org/po2015/agenda2030/>>. Acesso em: 10 de maio de 2019.

NAÇÕES UNIDAS. **Voluntariado**: O trabalho voluntário e a ONU. 2019b. Disponível em: <<https://nacoesunidas.org/vagas/voluntariado/>> Acesso em: 10 de maio de 2019.

NOVO JEITO. **Seja Voluntário!** 2019. Disponível em: <<http://www.novojeito.com.br/>> Acesso em: 08 de setembro de 2019.

NUNES, S. C. O desenvolvimento da liderança sob a perspectiva da abordagem baseada em competências: considerações preliminares. In: XXXIII Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – ANPAD, 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo, 2009.

OLIVEIRA, T. M. V. Amostragem não probabilística: Adequação de situações para uso e limitações de amostras por conveniência, julgamento e quotas. **Revista Administração Online**, v. 2, n. 3, 2001.

OLIVEIRA, F. C.; BEZERRA, R. M. M. Fatores que geram a evasão no trabalho voluntário, 2007. Disponível em: <www.anpad.gov.br>. Acesso em 01 de julho de 2019.

OLIVEIRA, S. A.; MACIEL, C. O. Contribuições da pesquisa multinível para a análise das práticas organizacionais. **Revista Brasileira de Estratégia**, v. 3, n. 2, p. 123-132, 2010.

OOSTLANDER, J.; GUNTER, S. T.; WEHNER, T. Linking Autonomy-Supportive Leadership to Volunteer Satisfaction: A Self-Determination Theory Perspective. **Voluntas**, v; 25, p. 1368-1387, 2014. doi: 10.1007/s11266-013-9395-0

PANTOJA, M. J.; BORGES-ANDRADE, J. E. Contribuições teóricas e metodológicas da abordagem multinível para o estudo da aprendizagem e sua transferência nas organizações. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, n. 4, p. 115-138, 2004.

PÁTRIA VOLUNTÁRIA. **Governo federal lança Programa Nacional de Incentivo ao Voluntariado**. 2019. Disponível em: <<http://www.mds.gov.br/assuntos/patriavoluntaria>> Acesso em: 20 de julho de 2019.

PEDRUZZI JÚNIOR, A. *et al.* Leitura da evolução das teorias sobre liderança. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v. 7, n. 1, p. 247-261, 2016.

PENNER, L. A. Dispositional and organizational influences on sustained volunteerism: na interactionist perspective. **Journal of Social Issues**, v. 58, n. 3, p. 447-467, 2002.

PÉREZ-RAMOS, J. Motivação no trabalho: abordagens teóricas. **Revista Psicologia da USP**, v. 1, n. 2, p. 127-140, 1990.

PICCOLI, P. **Motivação para o trabalho voluntário contínuo**: Um estudo etnográfico no Núcleo Espírita Nosso Lar, 2009. Disponível em: <www.dominiopublico.gov.br>. Acesso em: 01 de julho de 2019.

PREFEITURA DO RECIFE. **No dia Nacional do Voluntariado, Recife se consolida como capital da solidariedade**. 2018. Disponível em: <<http://www2.recife.pe.gov.br/noticias/28/08/2018/no-dia-nacional-do-voluntariado-recife-se-consolida-como-capital-da>> Acesso em: 18 de setembro de 2018.

PUENTE-PALACIOS, K. E. LAROS, J. A. Análise multinível: contribuições para estudos sobre efeito do contexto social no comportamento individual. **Estudos de Psicologia Social**, v. 26, n. 3, p. 349-361, 2009.

QUAGLIO, M. H. *et al.* Liderança situacional – uma abordagem teórica a partir do modelo de Hersey e Blanchard. **Revista Produção e Engenharia**, v. 7, n. 1, p. 575-586, 2015.

RAMOS, S. P.; DOMINGUES, M. J. C. S. Gestão do voluntariado: um panorama dos estudos realizados no Brasil. **Revista Foco**, v. 9, n. 1, p. 198-214, 2016.

RAPTOPOULOS, M. M. S. C.; SILVA, J. F. Estilos e atributos da liderança no terceiro setor. **Revista Pretexto**, v. 19, n. 3, p. 119-135, jul/set 2018.

REGO, A.; SOUTO, S.; CUNHA, M. P. Espiritualidade nas organizações, positividade e desempenho. **Comportamento organizacional e gestão**, v. 13, n. 1, p. 07-36, 2007.

RFI. **Projeto com jovens de Recife luta contra a demonização da política**. 2018. Disponível em: <<http://br.rfi.fr/brasil/20181004-projeto-com-jovens-de-recife-luta-contra-demonizacao-da-politica>> Acesso em: 23 de setembro de 2019.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

ROCA, J. G. El voluntariado en la sociedade de bienestar. **Documentación Social**, v. 122, p. 15-39, 2001.

ROCA, J. G. **Solidaridad y voluntariado**. Espanha: Sal Terrae, 1994.

RODRIGUES, A. O.; FERREIRA, M. C.; MOURÃO, L. O fenômeno da liderança: uma revisão das principais teorias. **Fragmentos de Cultura**, v. 23, n. 4, p. 587-601, 2013.

SALAMON, L. M.; ANHEIER, H. K. (Eds.) **Defining the nonprofit sector: A cross-national analysis**. Manchester: Manchester University Press, 1997.

SAMPAIO, R. F.; MANCINI, M. C. Estudos de revisão sistemática: Um guia para síntese criteriosa da evidência científica. **Revista Brasileira de Fisioterapia**, v. 11, n. 1, p. 83-89, 2007.

SANT'ANNA, A. S.; CAMPOS, M. S.; LÓFTI, S. Liderança: o que pensam executivos brasileiros sobre o tema? **Revista Adm. Mackenzie**, v. 13, n. 6, p. 48-76, 2012.

SANT'ANNA, A. *et al.* Liderança: uma análise sob a perspectiva de acadêmicos brasileiros e norte-americanos. In: XXXIII Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração - ENANPAD, 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo, 2009.

SANTIAGO, E. G. Vertentes teóricas sobre empreendedorismo em Schumpeter, Weber e McClelland: novas referências para a sociologia do trabalho. **Revista de Ciências Sociais**, v. 40, n. 2, 87-103, 2009.

SANTOS, N. C. D. *et al.* A retenção de talentos não remunerados: um modelo de gestão dos voluntários que atuam no Terceiro Setor Brasileiro. **Revista Organizações em Contexto**, v. 11, n. 22, p. 47-80, 2015.

SARASOLA, J. L. Solidaridad y voluntariado: uma visión crítica. **Comunicar**, n. 15, p. 99-103, 2000.

SILVA, A. F. **Trabalho voluntário**: considerações sobre dar e receber, 2006. Disponível em: <mjs.metodista.br/index.php/roc>. Acesso em 01 de julho de 2019.

SILVA, J. O.; FEITOSA, S. **Ação social voluntária**: motivação e evasão. São Leopoldo – RS: UNISINOS, 2002.

SILVA, A. H.; FOSSÁ, M. I. T. Análise de conteúdo: exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos. **Qualit@s Revista Eletrônica**, v. 17, n. 1, p. 1-14, 2015.

SIQUEIRA, M. M. M. Medidas do comportamento organizacional [Edição Especial]. **Estudos de Psicologia**, v. 7, p. 11-18, 2002. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/epsic/v7nspe/a03v7esp.pdf>>.

STANKIEWICZ, J.; SEILER, B.; BORTNOWSKA, H. Motivation of management students to engage in volunteering (in the light of research results). **Management**, v. 21, n. 1, p. 179-190, 2017.

STANKIEWICZ, J.; SEILER, B.; BORTNOWSKA, H. Young people as a subject of human resources management in the third sector organizations. **Management**, v. 21, n. 2, p. 62-74, 2017.

STONE, A. G.; RUSSEL, R. F.; K. PATTERSON. Transformational versus servant leadership: a difference in leader focus. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 25, n. 4, p. 349-361, 2004.

TADEUCCI, M. S. R. **Motivação e liderança**. Curitiba: IESDE Brasil, 2009.

TACHIZAWA, T. **Organizações não governamentais e Terceiro Setor**: criação de ONGs e estratégias de atuação. 3ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 2007.

THOMPSON, A. A. Do compromisso à eficiência? Os caminhos do Terceiro Setor na América Latina. In: IOSCHPE, E. B. (Org.). **Terceiro setor**: desenvolvimento social sustentado. 2ª ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.

TISSENBAUM, A. **AIASEC – A maior organização estudantil do mundo!** 2015. Disponível em; <<https://educacao.estadao.com.br/blogs/blog-da-tissen/aiesec-a-maior-organizacao-estudantil-do-mundo-2/>> Acesso em: 21 de setembro de 2019.

TODOROV, J. C.; MOREIRA, M. B. O conceito de motivação na psicologia. **Revista Brasileira de Terapia Comportamental e Cognitiva**, v. 7, n. 1, p. 119-132, 2005.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 2008.

TURANO, L. M.; CAVAZOTTE, F. Conhecimento científico sobre liderança: uma análise bibliométrica do acervo do *The Leadership Quarterly*. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 20, n. 4, p. 434-457, 2016.

UHL-BIEN, M.; ARENA, M. Complexity leadership: Enabling people and organizations for adaptability. **Organizational Dynamics**, v. 46, p. 09-20, 2017.

UHL-BIEN, M.; MARION, R. MCKELVEY, B. Complexity leadership theory: shifting leadership from the industrial Age to the Knowledge Era. **The Leadership Quarterly**, v. 18, p. 298-318, 2007.

UNV. **Proof in numbers**: Online volunteering is a force for global development. 2019. Disponível em: <<https://www.onlinevolunteering.org/en>> Acesso em: 10 de maio de 2019.

USADOLO, S. E.; USADOLO, Q. E. The impact of lower level management on volunteers' workplace outcomes in South African non-profit organisations: the mediating role of supportive supervisor communication. **Voluntas**, v. 30, p. 244-258, 2019.

VAN SETERS, D. A.; FIELD, R. H. G. The evolution of leadership theory. **Journal of Organizational Change Management**, v. 3 n 3, pp.29-45, 1990.

VANTILBORGH, T. *et al.* A new deal for NPO governance and management: implications for volunteers using psychological contract theory, **Voluntas**, n. 22, p. 639-657, 2011.

VECINA, M. L. *et al.* Volunteer engagement and organizational commitment in nonprofit organizations: What makes volunteers remain within organizations and feel happy? **Journal of Community Psychology**, v. 41, n. 3, p. 291-302, 2013.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. 16ª ed. São Paulo: Atlas, 2016.

VIVA VOLUNTÁRIO. **Sobre o Programa**. 2019. Disponível em: <<https://vivavoluntario.org/pt-BR/pages/7ce0ad4b-d319-4480-949a-8dc75b0d66ea>> Acesso em: 10 de maio de 2019.

WILSON, J. Volunteering. **Annu. Rev. Sociol**, v. 26, p. 215-240, 2000.

WU, Y.; LIN, T.; WANG, S. S. How Do Volunteers Experiences of Organizational Facilitators Influence Their Satisfaction and Loyalty: An Example of Hospital Volunteers. **Voluntas**, p. 1-14, 2019. doi: <https://doi.org/10.1007/s11266-019-00096-6>

YAMMARINO, F. J.; DANSEREAU, F.; KENNEDY, C. J. A multiple-level multidimensional approach to leadership. **Organizational Dynamics**, v. 29, n. 3, p. 149-163, 2001.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: Planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2003.

YUKL, G. **Leadership in organization.** 8th ed. Harlow: Pearson Education Limited, 2013.

APÊNDICE A – PROTOCOLO DA REVISÃO SISTEMÁTICA DE LITERATURA

Serão expostas, nas seguintes subseções, a proposta de revisão sistemática da literatura para esta dissertação, baseando-se na estrutura de protocolo proposta por Dresch (2015).

1. Framework conceitual

Observar a liderança como um fenômeno abrangente, de forma a incluir os liderados e o contexto em suas abordagens é uma tendência internacional; com números expressivos de produção acadêmica desde o início do século XX (FONSECA; PORTO; ANDRADE, 2015). A área está em evidência no campo das Ciências Sociais Aplicadas e desperta o interesse tanto do meio acadêmico, como empresarial. Nesse sentido, Lopes e Fialho (2014) destacam a existência de um campo de investigação amplo, em aberto, para a temática; que envolve variáveis complexas, relacionadas ao ramo da psicologia social (BRASIL, 2011), e que, de forma aplicada, pode trazer contribuições para os modelos de gestão atuais.

As exigências contemporâneas remetem a um líder de papel fundamental frente a situações complexas e interdisciplinares (DUARTE; PAPA, 2011); de forma a obter alta intensidade motivacional de seus liderados (DE CASTRO, 2013); principalmente no universo das organizações sem fins lucrativos: “ímpares na proposta de se trabalhar questões sociais de forma democrática e solidária” (CAZZOLATO, 2009, p. 66). Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (2012), o setor apresenta tendências positivas de expansão; e neste sentido, articula-se o debate em torno da importância do papel de uma gestão de voluntários eficaz frente às dificuldades existentes, visto ser esta uma das molas propulsoras para a sobrevivência dessas organizações (MELO, 2018).

Segundo Santos (2015), as heterogeneidades relacionadas ao papel do gestor de voluntários fazem com que esta atuação ainda encontre-se em desenvolvimento: tanto no que diz respeito à visão, como a ferramentas mais aplicadas. Não é possível, assim, simplificar o cenário a apenas uma dimensão: ampara-se desde a prerrogativas pessoais, como também da cultura da organização a que faz parte. Nesse sentido, torna-se de extrema relevância a compreensão dos atores envolvidos neste processo, sejam líderes ou voluntários, visto que os mesmos são complexos dependentes de

contextos (MELO, 2018) que envolvem não apenas aspectos extrínsecos ao indivíduo, mas também intrínsecos; a exemplo dos aspectos motivacionais (DE CASTRO, 2013).

Sendo assim, partindo-se da necessidade das organizações sem fins lucrativos de fornecer respostas adequadas às demandas da sociedade, contribuindo com a construção de uma sociedade mais justa e igualitária; e as dificuldades na gestão do voluntariado nessas organizações, têm-se a necessidade de elaborar uma revisão sistemática que explore especificamente as influências das lideranças na motivação dos voluntários dessas organizações. Inexiste, no contexto brasileiro ou internacional, a condução de uma revisão sistemática da literatura com esta perspectiva, o que para Guanilo, Takahashi e Bertolozzi (2011) é o principal aspecto que evidencia e justifica a sua realização.

2. Contexto

Setor das organizações sem fins lucrativos, especificamente na área de gestão de voluntários.

3. Horizonte temporal

Serão considerados trabalhos publicados entre os anos de 2009 a 2019, o que demarca um horizonte temporal de 10 anos.

4. Idiomas

Serão considerados trabalhos nacionais e internacionais, portanto que publicados nos seguintes idiomas: português ou inglês.

5. Estrutura da Questão de Pesquisa

Partindo-se do aprofundamento da base teórica necessária à formulação dos roteiros semiestruturados de entrevista, a Revisão Sistemática da Literatura possui como questão norteadora o seguinte apontamento:

- Quais as influências das lideranças na motivação de voluntários em organizações sem fins lucrativos?

Segundo Kitchenham (2007), uma das formas de estruturação da questão de pesquisa é a delimitação do acrônimo PIO – *Population, Intervention and outcome*. No caso desta pesquisa, os elementos ficam definidos como:

I. População (P): Líderes de organizações sem fins lucrativos.

II. Intervenção (I): Motivação dos voluntários.

III. Resultados (O): Influências das lideranças.

6. Termos de busca

Para a definição dos termos utilizados, foram consideradas as três temáticas principais propostas para esta RSL: Liderança, Voluntariado, Terceiro setor e Motivação. Contudo, foi necessária a utilização de outras expressões na busca, para atender as questões norteadoras da pesquisa de forma completa, tais quais: Líder, Gestor, Voluntário, Organizações não governamentais e Organizações sem fins lucrativos. A partir desses *strings* de busca foi formulada uma cláusula de pesquisa:

Quadro A-1 – Cláusula de pesquisa da RSL.

Cláusula de Pesquisa – <i>Strings</i> de busca
((Leadership* OR Leader* OR Management*) AND (Motivation OR Volunteering OR Volunteer* OR Voluntary) AND (Third sector OR “Non-profit organization*” OR “Non-governmental organization*”)).

Fonte: Elaboração própria (2020).

A expressão de busca foi modelada mediante testes interativos nas bases de dados selecionadas, assim como indicado por Munzlinger, Narcizo e Queiroz (2012), pois a partir de leituras dinâmicas, novas palavras-chaves são identificadas; e os resultados da busca tornam-se cada vez mais relevantes.

7. Bases de publicações científicas

Os critérios de escolha para as bases de dados foram a disponibilidade de acesso aberto a artigos na web; e a sua importância, com material relevante e de impacto para a área em que delimita-se o estudo (Ciências Sociais Aplicadas). Assim, foram selecionadas 3 bases científicas: SCOPUS (www.scopus.com); Web of Science – ISI Web of Knowledge (www.isiknowledge.com) e SCIELO (<https://www.scielo.org>).

8. Critérios de seleção e inclusão

A inclusão ou a exclusão de um trabalho baseia-se na sua adequação à questão norteadora da pesquisa, de relevância para a temática em estudo. Para tanto,

serão analisados o título, palavras-chave, resumo, introdução e conclusão, segundo os seguintes critérios:

Quadro A-2 – Critérios de inclusão e exclusão da RSL.

Critérios de inclusão	Critérios de exclusão
1. Trabalhos cuja abordagem seja uma das temáticas principais desta RSL;	1. Trabalhos em idiomas que não sejam os propostos (inglês/português);
2. Pesquisas com evidências científicas relevantes para o estudo desta RSL;	2. Trabalhos cujo conteúdo não esteja disponível na íntegra ou gratuitamente;
3. Trabalhos cujo conteúdo auxiliem na resolução das questões de pesquisa;	3. Trabalhos com versões ampliadas mais recentes ou duplicados;
4. Trabalhos completos, sejam teóricos ou de pesquisas primárias/secundárias;	4. Trabalhos anteriores ao ano de 2010 – horizonte temporal da pesquisa.
5. Periódicos da área de Ciências Sociais aplicadas ou afins.	5. Trabalhos que não auxiliem na resolução das questões de pesquisa.

Fonte: Elaboração própria (2020).

Salienta-se que serão considerados como trabalhos os artigos científicos publicados em periódicos; visto que outros tipos de arquivos ou documentos não se enquadram para o estudo desta RSL.

9. Critérios de qualidade

Para a fase de leitura dos artigos completos, será necessária uma avaliação da qualidade dos trabalhos; através de cinco critérios:

- Os objetivos e resultados do trabalho são claros, bem definidos e coerentes com a proposta do estudo?
- Os procedimentos metodológicos são claros, bem definidos e coerentes com a proposta do estudo?
- As referências bibliográficas são relevantes e atuais para a temática da pesquisa em estudo?
- São fornecidas informações relevantes e parciais que contribuem para a formação do conhecimento na área da temática desta RS?
- São fornecidas informações relevantes e contributivas para responder as questões de pesquisa desta RS?

Para que os artigos sejam considerados de qualidade suficiente para a extração de seus dados nos resultados e discussões da RS, é necessário que pelo menos três dos critérios de qualificação sejam atendidos.

10. Estratégia de análise

Segundo a definição de Cunha (2014), a estratégia adotada nesta RSL configura-se como do tipo integrativa, visto que pretende sistematizar o conhecimento em torno de uma determinada questão de pesquisa e, assim, traçar um panorama sobre os estudos na temática e sinalizar possíveis caminhos de pesquisa. Além disso, salienta-se que as análises serão realizadas por meio de uma codificação categórica, conforme Bardin (2016).

APÊNDICE B – Roteiro de entrevistas (1)

INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS: LÍDERES

Orientações gerais à pesquisadora:

I) No início da entrevista:

- Apresentar os objetivos da pesquisa e entregar a carta de apresentação (Apêndice C);
- Solicitar autorização para gravação da entrevista.

II) No final da entrevista:

- Questionar ao entrevistado se algum tema ou assunto importante não foi abordado;
- Solicitar contatos de voluntários atuantes nas ações sociais da instituição.

SEÇÃO I - Informações gerais

Descrição: Primeiro momento de interação com o entrevistado. Esta seção objetiva obter as primeiras impressões e estabelecer o ritmo de diálogo antes de entrar na entrevista propriamente dita e fornecer informações para a etapa posterior.

- Identificação: _____
- Sexo: _____; Idade: _____; Escolaridade: _____
- Tempo como líder na ONG: _____
- Quais funções você desempenha na ONG como líder? _____
- Participação em outras ONGs/Projetos sociais? Se sim, qual(is)? _____

SEÇÃO II - Roteiro de entrevista

Descrição: Esta seção objetiva analisar a liderança na gestão de voluntários em organizações sem fins lucrativos, a partir de abordagem multinível.

I. Nível Intraindividual

- O que é “ser líder de voluntários”? Quais os impactos para a sua vida?
- Os seus traços de personalidade influenciam no seu comportamento como líder? Como?
- Os seus valores influenciam no seu comportamento como líder? Como?
- As suas habilidades e competências influenciam no seu comportamento como líder? Como?
- As suas experiências e expectativas influenciam no seu comportamento como líder? Como?
- O relacionamento com outros líderes influenciam o seu comportamento como líder? Pode exemplificar?
- Você cria uma identidade própria e positiva para passar para os voluntários? Se sim, porquê?
- Você lembra de alguma situação em que uma atitude sua foi considerada inspiradora para algum voluntário?
- Como você gerencia o seu tempo para conciliar com as atividades de líder de voluntários?

- O que o motivou a assumir e motiva a permanecer como líder de voluntários na ONG? As lideranças possuem ou possuíram algum impacto nisso? Se sim, exemplifique.

II. Nível Diádico e/ou Grupal

- Como o líder pode influenciar a motivação do voluntário? É possível que o líder e o voluntário influenciem um ao outro?
- Como o líder interpreta as informações sobre as motivações de um voluntário? Ou de um grupo de voluntários?
- Como o líder pode influenciar a lealdade e a confiança dos subordinados?
- Existem “táticas de influência” utilizadas pelo líder na gestão dos voluntários? Elas mudam a depender do grupo/indivíduo?
- O líder pode influenciar um voluntário a partir da demonstração da significância de suas atividades? Se sim, como?
- O líder pode influenciar seus voluntários a partir da criação de uma atmosfera em que se compartilhem as ideias e as decisões? Se sim, como?
- Quais os principais resultados de um voluntário motivado em três palavras? Explique.

III. Nível Organizacional

- Como os líderes de voluntários são selecionados pela ONG?
- Os líderes de voluntários influenciam a cultura da organização? Se sim, como?
- Os líderes de voluntários influenciam as inovações e as mudanças? Se sim, como?
- Os líderes de voluntários influenciam no planejamento e na tomada de decisões estratégicas para captar novos voluntários? Se sim, como?
- Os líderes de voluntários podem ser considerados “pontes” para a comunicação do voluntário com a ONG?
- Os líderes de voluntários podem ser considerados suportes organizacionais para os voluntários, na realização de suas atividades?
- Quais os principais resultados organizacionais de uma liderança de voluntários eficaz?

APÊNDICE C – Roteiro de entrevistas (2)

INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS: VOLUNTÁRIOS

Orientações gerais à pesquisadora:

I) No início da entrevista:

- Apresentar os objetivos da pesquisa;
- Solicitar autorização para gravação da entrevista.

II) No final da entrevista:

- Questionar ao entrevistado se algum tema ou assunto importante não foi abordado;
- Solicitar contatos de voluntários atuantes nas ações sociais da instituição.

SEÇÃO I - Informações gerais

Descrição: Primeiro momento de interação com o entrevistado. Esta seção objetiva obter as primeiras impressões e estabelecer o ritmo de diálogo antes de entrar na entrevista propriamente dita e fornecer informações para a etapa posterior.

- Identificação: _____
- Sexo: _____; Idade: _____; Escolaridade: _____
- Tempo como voluntário na ONG: _____
- Quais funções você desempenha na ONG como voluntário? _____
- Participação em outras ONGs/Projetos sociais? Se sim, qual(is)? _____

SEÇÃO II - Roteiro de entrevista

Descrição: Esta seção objetiva analisar a liderança na gestão de voluntários em organizações sem fins lucrativos, a partir de abordagem multinível.

I. Nível Intraindividual

- O que é “ser voluntário”? Quais os impactos para a sua vida?
- Você lembra de alguma situação em que uma atitude do líder foi inspiradora para você?
- Como você reage ao feedback dos líderes e transforma em aprendizado próprio?
- Os valores do líder influenciam no seu comportamento como voluntário? Como?
- O relacionamento com os líderes influenciam o seu comportamento como voluntário?
- As suas experiências e expectativas com as lideranças influenciam no seu comportamento como voluntário?
- Os traços de personalidade do líder influenciam no seu comportamento como voluntário? Como?
- As habilidades e competências das lideranças influenciam no seu comportamento como voluntário?
- Como você gerencia o seu tempo para conciliar com as atividades como voluntário?
- O que o motivou a ser um voluntário na ONG? As lideranças possuem ou possuíram algum impacto nestas motivações? Se sim, exemplifique.

II. Nível Diádico e/ou Grupal

- É possível que o líder e o voluntário influenciem um ao outro em suas motivações? Como?
- É possível que os voluntários assumam parte das tarefas de líder para si e motivem-se, uns aos outros?
- Como o líder pode influenciar a motivação do voluntário?
- O líder pode influenciar a lealdade dos seus subordinados? Se sim, como?
- Você percebe diferenças entre as “trocas” (táticas de influência) do líder com um grupo de voluntários ou com um indivíduo voluntário?
- Como o voluntário passa informações sobre suas motivações para o líder?
- Como o voluntário pode tornar-se líder? É fornecido algum tipo de preparação?
- O que definiria um voluntário motivado em três palavras? Explique.

III. Nível Organizacional

- Você percebe influências dos líderes na cultura da organização? Se sim, como?
- Você percebe influências dos líderes nas inovações e nas mudanças? Se sim, como?
- Você percebe influências dos líderes nas estratégias na captação de novos voluntários? Se sim, como?
- Você percebe influências dos líderes na capacitação e desenvolvimento dos voluntários? Se sim, como?
- Você percebe influências dos líderes na decisão estratégica de alocar os voluntários em suas atividades?
- Você considera os líderes de voluntários como “pontes” para a comunicação com a ONG?
- As tomadas de decisão na ONG são feitas de maneira compartilhada? Você percebe alguma influência do líder?
- A ONG possui contato com outras ONGs e empresas? Você percebe influências externas na forma com que o líder atua oriundas disso?
- Qual a importância de uma liderança de voluntários eficaz para o trabalho desenvolvido pela ONG?

APÊNDICE D – ROTEIROS DE OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE

Em virtude da adoção, nesta pesquisa, da corrente de pensamento que considera a liderança com um processo de influência, a observação participante configura-se como um dos métodos para a identificação dos indivíduos que exerçam o papel do líder e do entendimento da estrutura organizacional da gestão dos voluntários. A seguir, têm-se, em síntese, as atividades que foram desenvolvidas junto às organizações e que forneceram subsídio à realização das entrevistas semiestruturadas.

• ORGANIZAÇÃO Nº 1 – NOVO JEITO

Atividade nº 1 – Participação em reunião

- Finalidade: Observar o envolvimento entre líderes e voluntários na preparação de uma das principais ações da Novo Jeito.
- Data: 26/09/2018, na sede da ONG (Porto Social).
- Observações: A reunião durou aproximadamente 01h00 e contou com a presença de voluntários antigos e novatos, para a apresentação de informações referentes a ação “NJ Ambiental”. Foram apresentados os líderes, equipes de trabalho, características da comunidade a ser impactada, atividades a serem executadas e principais objetivos a serem atingidos.

Figura D-1 – Registro da Reunião (NJ Ambiental).



Fonte: Arquivos do autor (2018).

Atividade nº 2 – Participação em curso de capacitação

- Finalidade: Conhecer a respeito do trabalho realizado pela ONG e a estrutura de funcionamento da gestão de voluntariado existente.
- Data: 29/09/2018, na sede da ONG (Porto Social).
- Observações: o curso durou aproximadamente 04h00 e contou com a presença de coordenadores, líderes e voluntários novatos. Foram apresentadas informações a respeito do surgimento da ONG, suas principais ações, objetivos e como organiza-se a sua estrutura; além de realizadas algumas atividades lúdicas e dinâmicas para o reconhecimento e aproximação entre todos.

Figura D-2 – Registro do curso de capacitação



Fonte: Arquivos do autor (2018).

Atividade nº 3 – Participação em ação social

- Finalidade: Observar o envolvimento entre voluntários e líderes durante uma ação social em curso.
- Data: 06/10/2018, na comunidade Ilha de Deus.
- Observações: Além de participar das atividades como voluntária, foi-me permitido participar do grupo de *whatsapp* dos líderes até o dia da ação. A ação rendeu importantes conversas informais com voluntários sobre as lideranças.

Figura D-3 – Registro da ação social (NJ Ambiental)



Fonte: Arquivos do autor (2018).

• ORGANIZAÇÃO Nº 2 – A PONTE

Atividade nº 1 – Bate-papo informal

- Finalidade: Conhecer a respeito do trabalho realizado pela organização e a estrutura de funcionamento da gestão de voluntariado existente.
- Data: 14/10/2019, com uma das diretorias, na sede da organização.
- Observações: A conversa durou aproximadamente 30 minutos, na qual foram passadas informações sobre quantidade de voluntários e líderes, equipes, funções horários e atividades. A diretoria utilizou um rascunho simplificado para explicar a estrutura de gestão existente.

Atividade nº 2 – Visita guiada

- Finalidade: Observar o envolvimento entre voluntários e líderes das equipes e as respectivas atividades em curso
- Data: 12/01/2020, em uma das sedes da organização “A Ponte”.
- Observações: O roteiro durou 2 horas e 30 minutos, no qual foram passadas informações sobre diversos procedimentos e atividades das equipes voluntárias em atuação. Além disso, uma líder estava em processo de treinamento para assunção de novas responsabilidades pela coordenadora geral presente. Este processo foi acompanhado em todas as suas etapas pela pesquisadora. Foram apresentadas as salas e acomodações dos trabalhos sociais realizados pela instituição, tais quais as

salas de balé, reforço, atendimento médico (terapia ocupacional, atendimentos odontológicos), projetos de reciclagem (Plástico Precioso), dentre outros.

Figura D-4 – Registro da visita guiada



Fonte: Arquivos do autor (2020).

• **ORGANIZAÇÃO Nº 3 – ATOS**

Atividade nº 1 – Participação em curso de capacitação

- Finalidade: Conhecer a respeito do trabalho realizado pela ONG e a estrutura de funcionamento da gestão de voluntariado existente.
- Data: 08/12/2019, na Igreja Batista Missionária Palavra Viva (IBMPV).
- Observações: o curso durou aproximadamente 05h00 e contou com a presença de coordenadores, líderes e voluntários novatos e antigos. Foram apresentadas informações a respeito do surgimento da ONG, suas principais ações, objetivos e como organiza-se a sua estrutura; além de realizadas algumas atividades lúdicas e dinâmicas para o reconhecimento e aproximação entre todos.

Figura D-5 – Registro do curso de capacitação



Fonte: Arquivos do autor (2019).

Atividade nº 2 – Participação em reunião

- Finalidade: Observar o envolvimento entre líderes e voluntários na preparação da principal ação do ano da Atos.
- Data: 08/12/2019, na Igreja Batista Missionária Palavra Viva (IBMPV).
- Observações: A reunião durou aproximadamente 01 hora e contou com a presença de voluntários antigos e novatos, para apresentação de informações referentes a ação “Raízes”. Foram apresentados alguns líderes, equipes de trabalho, impactos sociais potenciais, atividades a serem executadas e objetivos a serem atingidos.

Figura D-6 – Registro da reunião (Ação Raízes).



Fonte: Arquivos do autor (2019).

Atividade nº 3 – Participação em reunião

- Finalidade: Observar o envolvimento entre líderes e voluntários durante uma ação social em curso.
- Data: 21/12/2019, no Parque Santana.
- Observações: A ação durou aproximadamente 04 horas, em que a pesquisadora participou de algumas equipes voluntárias e pôde identificar potenciais entrevistados para a fase de coleta de dados.

Figura D-6 – Registro da ação social (Raízes).



Fonte: Arquivos do autor (2019).

- **ORGANIZAÇÃO Nº 4 – AIESEC**

Não foi possível realizar observações diretas e/ou participantes na AIESEC em virtude da impossibilidade de iniciar a fase de coleta de dados ainda em 2019, devido aos compromissos da organização. O período de entrevistas coincidiu com o período de férias da UFPE, onde localiza-se a sede da ONG no Recife, o que fez com que as reuniões e atividades fossem realizadas de maneira remota e virtual. A proximidade dos prazos de conclusão e defesa desta dissertação excluiu as chances de postergar ainda mais a coleta de dados.

APÊNDICE E – MODELO DE CARTA AOS LÍDERES

Universidade Federal Rural de Pernambuco
Programa de Pós-Graduação em Administração e Desenvolvimento Rural
Rua Dom Manuel de Medeiros, s/n – Bloco C – 1º andar
Dois Irmãos, Recife-PE. CEP: 52171-900
Fone: 3320-6460, e-mail: coordenacao.padr@ufrpe.br

Recife, _____

Prezado(s),

Cumprimentando Vossa Senhoria, informo que estou desenvolvendo minha dissertação de Mestrado na área de Administração, sob a orientação do Prof. Dr. Rodolfo Araújo de Moraes Filho, cujo objetivo é analisar o papel do líder na motivação de voluntários em organizações sem fins lucrativos. É de meu interesse aprofundar meus conhecimentos no âmbito desta organização, visto sua importância e destaque no ecossistema social.

É válido destacar que foi realizada uma exploração prévia em que a _____ mostrou-se de essencial relevância para o conhecimento das peculiaridades da gestão de voluntários. Isto, tendo em vista o atendimento a todos os critérios de seleção, a saber: visibilidade e reconhecimento em suas ações, mobilização de quantidade significativa de voluntários, impacto social potencial para áreas urbanas e rurais do estado de Pernambuco e presença de gestor de voluntários.

Para tanto, será necessária a realização de entrevistas com líderes e voluntários da organização, que serão transcritas na íntegra. Não existem respostas certas ou erradas. O importante para a pesquisa é a sinceridade e seriedade para com as respostas. Assumo o compromisso de **completa confidencialidade** dos respondentes. Por fim, ressalto a oportunidade de aprendizado mútuo proporcionada pela troca de experiências e informações que serão valiosas para a minha dissertação e desenvolvimento profissional.

Agradeço imensamente pela sua colaboração e atenção dispensada.

Camilla de Souza Padilha Feitosa
Mestranda em Administração – PADR/UFRPE



APÊNDICE F – PRODUÇÃO ACADÊMICA DERIVADA DAS ATIVIDADES EXECUTADAS

Considerando os dois anos de duração do Programa de Pós-Graduação em Administração e Desenvolvimento Rural (2018/2020), foram desenvolvidas as atividades elencadas a seguir.

1 – Participação em eventos

- XIII Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural – SOBER/NE (2018.2), na Universidade Federal do Vale do São Francisco;
- IX Semana de Administração da UFRPE – SEMAD (2018.2), na Universidade Federal Rural de Pernambuco;
- II Jornada de Inovação e Pesquisa: Integrando Saberes – JIP (2018.2), na Universidade São Miguel.
- VI Congresso Brasileiro de Estudos Organizacionais – CBEO (2019.2), na Universidade Federal de Pernambuco.
- IX Encontro de Estudos sobre Ciência, Tecnologia e Gestão da Informação – ENEGI (2019.2), na Universidade Federal de Pernambuco.
- III Congresso Internacional de Gestão e Tecnologias – COINTER (2019.2), no Mar Hotel Conventions.

2 – Participação em Cursos/Minicursos/Oficinas

- Curso de curta duração – “Voluntariado”, na Organização não governamental Novo Jeito, com carga horária de 4h (2018.2);
- Curso de curta duração – “Empreendedorismo social”, na IX Semana de Administração da UFRPE – SEMAD, com carga horária de 4h (2018.2);
- Curso de curta duração – “Trabalho, capital e Estado de Bem Estar” no VI Congresso Brasileiro de Estudos Organizacionais, com carga horária de 4h (2019.2);

3 – Produção técnica

- Oficina – “Revisão Sistemática de Literatura: Como executar?”, na Universidade Federal Rural de Pernambuco (2019.2);
- Minicurso – “Revisão Sistemática de Literatura: Como executar?”, na Universidade Federal Rural de Pernambuco (2019.2);

- Oficina – “Impacto social Canvas”, no Congresso Internacional de Gestão e Tecnologias – COINTER, no Mar Hotel Conventions (2019.2);
- Avaliação de trabalhos científicos – III Congresso Internacional de Gestão e Tecnologias/COINTER (2019.2);
- Avaliação de trabalhos científicos – XXIX Congresso de Iniciação Científica/CIC (2019.2)
- Avaliação de trabalhos científicos – II Congresso Internacional de Gestão e Tecnologias/COINTER (2018.2);
- Avaliação de trabalhos científicos para a XVIII Jornada de Ensino, Pesquisa e Extensão/JEPEX (2018.2);

4 – Publicação de trabalhos em Anais de eventos

- FEITOSA, C. S. P.; MAIOR, R. A. M. S.; MORAES FILHO, R. A. Parcerias estratégicas no Terceiro Setor: Um estudo de caso no Porto Social. In: Anais da II Jornada de Inovação e Pesquisa – Integrando Saberes, 2018. **(Resumo simples)**
- FEITOSA, C. S. P.; MARQUES, J. J. S.; MORAES FILHO, R. A. Oportunidades da apropriação comunitária para o desenvolvimento de comunidades pernambucanas: um estudo da participação social no contexto de uma organização não governamental. In: Anais do XIII Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural, 2018. **(Resumo expandido)**
- MARQUES, J. J. S.; FEITOSA, C. S. P.; XAVIER, L. F.; MORAES FILHO, R. A. Ambiente competitivo no Polo Gesseiro do Araripe: uma análise segundo as cinco forças de Porter. In: Anais do XIII Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural, 2018. **(Resumo expandido)**
- LIMA, H. C. R.; FEITOSA, C. S. P.; RIBEIRO, A. R. B.; MORAES FILHO, R. A.; LIMA, T. L. A. A formação de capital social em processos de incubação: A importância das redes colaborativas para o desenvolvimento. In: Anais do VI Congresso Brasileiro de Estudos Organizacionais, 2019. **(Resumo expandido)**
- FEITOSA, C. S. P.; SILVA, M. L. S.; MAIOR, R. A. M. S.; MORAES FILHO, R. A. A teoria do ciclo de vida da liderança: Um estudo comportamental em uma organização pública de Pernambuco. In: Anais do VI Congresso Brasileiro de Estudos Organizacionais, 2019. **(Artigo completo)**
- FEITOSA, C. S. P.; MAIOR, R. A. M. S.; MAURÍCIO, H. L. M.; MORAES FILHO, R. A. A implementação do E-Social e os seus desafios: Um estudo de caso sob a ótica da mudança organizacional. In: Anais do IX Encontro de Estudos sobre Ciência, Tecnologia e Gestão da Informação, 2019. **(Artigo completo)**

- FEITOSA, C. S. P.; SILVA, M. L. S.; MAIOR, R. A. M. S.; MORAES FILHO, R. A. A teoria da liderança situacional: A dimensão da adaptabilidade na atuação de gestores de uma organização pública. In: Congresso Internacional de Gestão e Tecnologias, 2019. **(Artigo completo)**

5 – Publicação de trabalhos em periódicos

- FEITOSA, C. S. P.; MAIOR, R. A. M. S.; MAURÍCIO, H. L. M.; MORAES FILHO, R. A. A implementação do E-Social e os seus desafios: Um estudo de caso sob a ótica da mudança organizacional. **Revista Pesquisa em Administração (RPA)**, v. 3, n. 2, p. 02-19, 2019.

6 – Outros

- Melhor artigo científico do GT nº 4 – Tecnologia da Informação e comunicação; com o trabalho “A implementação do E-Social e os seus desafios: Um estudo de caso sob a ótica da mudança organizacional.” (2019.2)
- Estágio à docência de 45h na disciplina de Empreendedorismo do curso de Bacharelado em Administração (2018.2);
- Representante dos discentes do curso de Mestrado em Administração no Colegiado de Coordenação Didática – CCD (2018-2020).