

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO - UFRJ
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS - CCJE
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS – FACC



RODRIGO MENDELSON GOFT

**ASPECTOS MOTIVACIONAIS EM VOLUNTÁRIOS DE MOVIMENTOS
SOCIAIS**
As singularidades da rede Hashomer Hatzair

RIO DE JANEIRO – RJ
2022

RODRIGO MENDELSON GOFT

**ASPECTOS MOTIVACIONAIS EM VOLUNTÁRIOS DE MOVIMENTOS
SOCIAIS**

As singularidades da rede Hashomer Hatzair

Monografia apresentada como requisito parcial
à obtenção de grau de Bacharel em
Administração à Faculdade de Administração e
Ciências Contábeis da Universidade Federal do
Rio de Janeiro (FACC/UFRJ).

Orientador: André Baptista Barcaui

RIO DE JANEIRO – RJ
2022

RODRIGO MENDELSON GOFT

**ASPECTOS MOTIVACIONAIS EM VOLUNTÁRIOS DE MOVIMENTOS
SOCIAIS**

As singularidades da rede Hashomer Hatzair

Monografia apresentada à Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio de Janeiro (FACC/UFRJ) como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Administração aprovada pela seguinte banca examinadora:

Professor Doutor André Baptista Barcaui

Professor Doutor Synval de Sant'Anna Reis Neto

Rio de Janeiro, 19 de dezembro de 2022

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais Beni, Beth e meu irmão Daniel, que me incentivaram e compreenderam a minha ausência enquanto eu me dedicava à realização deste trabalho.

À UFRJ, essencial no meu processo de formação profissional, pela dedicação, e por tudo o que aprendi ao longo dos anos do curso.

Ao professor Andre Barcaui, por ter sido meu orientador e ter desempenhado tal função com dedicação e amizade.

À minha companheira Bruna, por ter sido a minha maior apoiadora neste trabalho e quem mais me deu forças para que eu trabalhasse nesta pesquisa

Ao Hashomer Hatzair por toda a bagagem que adquiri e moldou quem eu sou e o porquê desta pesquisa.

A todos que participaram, direta ou indiretamente do desenvolvimento deste trabalho de pesquisa, enriquecendo o meu processo de aprendizado.

DEDICATÓRIA

*Dedico esse trabalho à minha
família por ter me permitido
caminhar pelo mundo mágico
do Hashomer Hatzair desde a
infância*

RESUMO

A presente pesquisa tem por objetivo determinar o que motiva profissionais voluntários a se engajarem em movimentos sociais. Por meio de um estudo de caso, foram levantados pontos-chaves que guiam o desenvolvimento de profissionais voluntários engajados nas suas organizações como o propósito, altruísmo e o amor. Neste caminho, foram identificados alguns desafios para o entendimento do porquê alguns perfis de pessoas não mantinham seus vínculos com a organização por muito tempo. Dentro disso, foram trabalhados diversos materiais conceituais por meio de um estudo de caso de modo a complementar a análise realizada para determinar os aspectos motivacionais envolvidos no voluntariado em movimentos sociais. Pode-se perceber que apesar do movimento social possui um conceito claro conforme os desdobramentos do termo ao longo da história o voluntariado possui ainda assim um leque de motivações que podem cruzar ou não com a essência dos movimentos sociais.

Palavras-chaves: motivação, voluntariado, movimento social, engajamento, vínculo

ABSTRACT

This research aims to determine what motivates professional volunteers to engage in social movements. Through a case study, key points were raised that guide the development of volunteer professionals engaged in their organizations, such as purpose, altruism and love. In this way, some challenges were identified for understanding why some profiles of people did not maintain their ties with the organization for a long time. Within this, several conceptual materials were worked through a case study in order to complement the analysis carried out to determine the motivational aspects involved in volunteering in social movements. It can be seen that despite the social movement has a clear concept according to the development of the term throughout history, volunteering still has a range of motivations that may or may not intersect with the essence of social movements.

Keywords: motivation, volunteering, social movement, engagement, bond

TABELA DE FIGURAS

Figura 1 - Linha do tempo da motivação.....	12
Figura 2 - Relação Maslow x Herzberg.....	13
Figura 3 - Esforço x Desempenho.....	18
Figura 4 - Estrutura Circular dos Valores.....	27
Figura 5 – Declaração Balfour	35

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	9
1.1 Considerações Iniciais	9
1.2 Problema de Pesquisa	10
1.3 Objetivos.....	10
1.4 Delimitação do Estudo.....	10
1.5 Relevância do Estudo.....	11
2. MARCO TEÓRICO	12
2.1 Teorias de motivação humana	12
2.2 Movimentos sociais	19
2.3 Motivação de voluntários.....	24
3. METODOLOGIA.....	30
3.1 Tipo de Pesquisa	30
3.2. Universo e Amostra	31
3.3. Coleta e Tratamento dos Dados	31
3.4. Limitações do Método	31
4. O CASO HASHOMER HATZAIR.....	33
4.1 Origem do Hashomer Hatzair	33
4.2. Construção ideológica.....	34
4.3. Motivação e realização	36
4.4. Funcionamento do movimento	37
4.5 Gestão de voluntários.....	37
4.6 Desafios do caso Hashomer	38
5. CONCLUSÕES	40
6. REFERÊNCIAS	42

1. INTRODUÇÃO

1.1 Considerações Iniciais

Segundo Bittar (2022) em matéria publicada na plataforma digital da Câmara dos Deputados, a segunda metade do século XX cercou a América Latina de ditaduras militares e formas autoritárias de gestão da sociedade, a exemplo da concentração de propriedade da terra e a máquina política. Esses movimentos foram responsáveis por afastar suas populações de seus vínculos e compromissos políticos. Ainda que depois de alguns anos, os países latino-americanos retomaram sua frágil democracia, marcas foram deixadas e se refletem de forma nítida (CAVALCANTE et al., 2015).

Juntamente às heranças das ditaduras, o mundo viu a crise do chamado “estado de bem-estar social” (GURGEL e JUSTEN, 2021). Com isso, enquanto os planejamentos e distribuições de recursos financeiros vem sendo retirados de causas sociais, vem ganhando espaço a participação dos cidadãos em políticas públicas e principalmente na criação de organizações não governamentais (ONGs), de modo a ocupar os espaços abandonados pelo Estado ainda que se siga investindo em projetos sociais por iniciativa governamental e pela luta a favor dos direitos humanos e políticos (CAVANCANTE et al., 2015). Ferreira (2005) entendia que:

“Para alguns, o crescimento das ONGs é um dos fenômenos típicos do ambiente democrático e não poderia ter ocorrido antes por causa do regime ditatorial. Para outros, no entanto, a repressão gerou uma reação de resistência política que acabou criando as bases dos movimentos que deram origem a muitas ONGs”.

Nesse contexto, o trabalho voluntário veio ganhando protagonismo na América Latina, de modo a tornar-se por meio de redes autônomas, formas de criar alternativas ao Estado no modo de criar espaços de cidadania e transformação social.

Apesar de perder o protagonismo no ambiente político, que teoricamente seria o reflexo da sociedade em um estado democrático, as ONG's e movimentos sociais passaram a crescer e entender as motivações individuais para tal é de extrema relevância. A busca pela compreensão das justificativas para a dedicação de tempo e conhecimento é importante para que organizações possam recrutar, selecionar e manter profissionais voluntários com menores custos e maior engajamento, gerando produtividade e planejamento nas atividades dedicadas.

Embora Cavalcante (2012) entenda que seja difícil apontar um único motivo para involucrar alguém a um trabalho voluntário devido a diferentes perfis aos quais são entrevistados, de acordo com Nascimento (2012), os voluntários podem solicitar seu

desligamento da organização por descontentamento a alguma política da organização, falta de motivação ou a busca por uma melhor colocação profissional.

Portanto, indaga-se: o que motiva profissionais voluntários a se engajarem em movimentos sociais?

Desta forma, o objetivo geral da presente pesquisa é determinar os motivos que levam um profissional voluntário a se engajar nas atividades do Hashomer Hatzair no Brasil.

1.2 Problema de Pesquisa

A partir das considerações descritas inicialmente, temos a seguinte questão-central para esta presente pesquisa: “O que motiva profissionais voluntários a se engajarem em movimentos sociais?”

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

O objetivo geral da presente pesquisa é determinar o que motiva profissionais voluntários a se engajarem em movimentos sociais.

1.3.2 Objetivos Específicos

Com este propósito, foram determinados os seguintes objetivos específicos:

- Desvendar quem são as pessoas que buscam se engajar em movimentos sociais;
- Descrever as teorias de motivação que dizem respeito ao engajamento sem compensação financeira;
- Determinar quais fatores tornam uma organização um movimento social

1.4 Delimitação do Estudo

Este estudo terá como ponto focal a atuação do movimento juvenil Hashomer Hatzair no Brasil. O Hashomer Hatzair é um movimento juvenil judaico sionista e socialista fundado em 1913 na Galícia (atual região sul da Polônia). Hoje, presente em mais de 20 países proporcionando educação jovem para jovem, envolvimento social e diversão a partir de uma via não-formal da educação e formas de ativismo, com diversas atividades e dinâmicas lúdicas.

O processo educativo no movimento consiste em atividades periódicas aos sábados, seminários, acampamentos semestrais e eventos comunitários. Os encontros têm como objetivo transmitir de maneira divertida e inclusiva uma experiência inédita às crianças e adolescentes da comunidade judaica. O movimento tem por objetivo a formação de jovens críticos e ativos, integrados na sociedade vigente e que sejam futuras lideranças na comunidade judaica local.

Além disso, o Hashomer Hatzair realiza diversos projetos de ativismo, em sua sede do Rio de Janeiro, voltados para a sociedade carioca como um todo, incluindo trabalhos em comunidades carentes e outros em âmbitos ecológicos e sociais.

Nos últimos 10 anos, o Hashomer Hatzair vem enfrentando crescentes baixas de participantes partindo da hipótese de que houve uma falha na estratégia de gestão de voluntários por parte da organização, vista a redução em massa no número de participantes envolvidos, gerada pela falta de trabalho das lideranças sobre objetivos e ambições dos voluntários dentro da organização, valorizando compromissos individuais incapazes de sustentar a motivação no seguimento do trabalho ao longo do tempo.

A organização está presente em 26 países de todo o mundo e sua principal atuação é na educação de jovens para jovem voltada a crianças e jovens judeus.

1.5 Relevância do Estudo

Por meio desse estudo, espera-se contribuir com o conhecimento técnico-científico que crie ferramentas para ser aplicada na gestão de pessoas da organização abordada nesta pesquisa. Assim, espera-se que os resultados da presente pesquisa colaborem para um maior entendimento das motivações e relações para o engajamento de voluntários em atividades de movimentos sociais, ainda que o foco principal seja o de fornecer material ao Hashomer Hatzair de modo a que possam pôr em prática um plano de retenção de voluntários em atividade na instituição vista a liquidez em que um voluntário tem de entrar e sair de uma organização.

O resultado dessa pesquisa buscou não somente com os estudos de motivação como também na agenda de organizações de movimentos sociais no Brasil, na busca pela melhor gestão de pessoas dentro dessas mesmas organizações.

2. MARCO TEÓRICO

Neste capítulo, será apresentado o referencial teórico dos principais temas acerca do objetivo central desse estudo. A revisão literária está descrita em três elementos: as teorias de motivação, a essência dos movimentos juvenis e a motivação do voluntariado. A escolha destas três partes se deve ao trabalho de detalhar esta pesquisa para fins de uma melhor compreensão da problemática deste trabalho.

2.1 Teorias de motivação humana

O conceito de motivação é usualmente interpretado por autores das mais diversas correntes da Psicologia e da Administração, podendo ir desde a resposta dos indivíduos a estímulos externos até atos desencadeados em virtude de estímulos originários do inconsciente. Cada pessoa apresenta a sua concepção de motivação, ainda que existam grandes teorias que busquem unificar essas diversas concepções, usando conceitos como: objetivo, necessidade, estímulo, impulso e desejo. Tal fato, traz diversas divergências no modo construir relações sociais e de trabalho com base em que tipo de estímulos devem ser feitos para gerar maior satisfação e eficiência.

Os caminhos pelos quais cada pessoa percorre ao longo da vida são possibilidades concretas de influência para a determinação de objetivos e metas para os indivíduos. Assim, cada indivíduo sofre influências dos seus ciclos sociais, como família, amigos e relações de trabalho para compreenderem para si o que são fatores preponderantes que os motivam.

A partir disso, diversas teorias foram criadas ao longo do tempo para buscar explicar o modo ao qual o ser-humano se motiva, conforme linha do tempo abaixo:

Figura 1: Linha do tempo da motivação

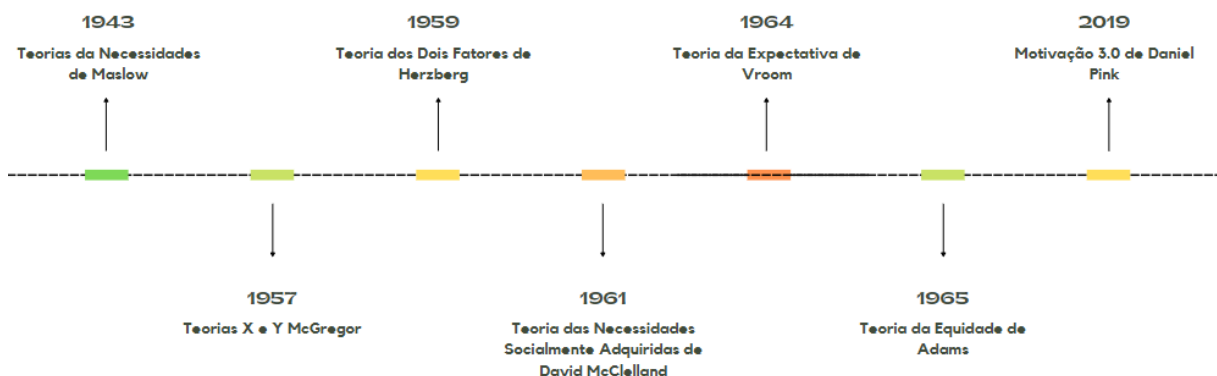


Figura 1: Próprio autor

A linha do tempo apresentada na figura 1 carrega os anos em que os seus respectivos autores elaboraram suas teorias de motivação, a serem aprofundadas nesta pesquisa como forma de gerar o maior embasamento e organização deste capítulo.

Apesar de todas as teorias citadas buscarem trazer uma resposta para a origem dos estímulos motivacionais, estas mesmas teorias não se invalidam a partir do momento em que uma nova teoria é validada e por vezes, são até complementares, conforme Ferreira et al (2006). As teorias a seguir terão por objetivo, nesta pesquisa, ser base para a relação entre as mesmas e coordenar como elas se relacionam com as motivações para um profissional voluntário se engajar em uma organização de terceiro setor.

Em 1954, Maslow elaborou um conceito de hierarquia de necessidades humanas que seriam a causa raiz para a motivação dos indivíduos, chamado Teoria das Necessidades de Maslow. Este conceito parte de uma pirâmide elaborada pelo autor, dividida em cinco níveis, como apresentado na figura 2. Esta teoria parte de uma ideia de que a vida do ser humano muda conforme suas necessidades mais básicas vão sendo atingidas e a cada estágio o indivíduo passa a possui motivações diferentes.

Figura 2: Relação Maslow x Herzberg



Figura 2: Adaptado de FERNANDES, Jair José Moreira; PEREIRA, Francisco Wendell Fontenele. A PIRÂMIDE DE MASLOW EM PLENO SÉCULO XXI.

As necessidades mais básicas estão representadas pela base da pirâmide e conforme estas necessidades vão sendo atendidas, um novo nível de motivação passa a pairar o indivíduo.

Assim, as necessidades fisiológicas se enquadram como as necessidades mais básicas do ser humano, partindo inicialmente da ideia da sobrevivência por meio de recursos vitais e que sem eles não há vida como a fome, a sede e o sono. Em seguida, as necessidades partem da ideia de estabilidade no que Maslow (1946) classificou como “segurança”, sendo parte fundamental a segurança de saúde, moradia e financeira. O nível central diz respeito à inter personalidade e a necessidade do ser humano se relacionar e formar parte de coletivos, seguido do nível de estima, que garante ao indivíduo a valorização do que constrói e suas conquistas.

Por fim, após atingir todos os outros graus de necessidade da pirâmide, Maslow (1946) utiliza do conceito de “autorrealização” como forma de garantir a plenitude por meio da autoaceitação, espontaneidade e autonomia para construir para si uma experiência que lhe faça sentido.

A pirâmide de necessidades possui uma divisão paralela, de acordo com Maslow (1946), onde as necessidades de níveis mais básicos são fatores extrínsecos, por dependerem de terceiros para que se obtenha por meio de uma organização, por exemplo, um salário, estabilidade no trabalho e até mesmo uma possibilidade de se relacionar. A partir da construção destes relacionamentos, que não dependem exclusivamente do trabalho, a pirâmide passa a enquadrar necessidades que englobam majoritariamente fatores intrínsecos ao indivíduo, onde depende dele mesmo o esforço para que alcance conquistas e chegue ao ponto de uma autorrealização da vida. Uma das grandes críticas de Vergara, Bianco e Gomes (2006) a esta teoria está em torno da rigidez acerca do ordenamento das motivações, por entender que a partir de diferentes contextos, surgem diferentes necessidades, não devendo assim existir uma sequência exata para se chegar à autorrealização.

Os problemas com a hierarquia começam por aí. Deixando de lado uma preocupação apriorística com hierarquias, vemos que a lista de necessidades obedece à sequência temporal de desenvolvimento do indivíduo, e refere-se a tipos de interação organismo-ambiente que podem ser observados em diferentes tempos de seu desenvolvimento. Mas da constatação de que certos tipos de interação surgem antes que outros na história do indivíduo, não decorre necessariamente a conclusão de que há necessidades hierarquicamente superiores ou inferiores (TODOROV & MOREIRA, 2005, p.127-128).

Apesar de pioneira e desenvolvida, a teoria de Maslow não constitui uma verdade absoluta, possuindo em diversos outros teórico complementos e discordâncias ao longo do tempo. Com isso, uma forte crítica a respeito desta teoria nos dias de hoje é o fato de que a motivação enquanto conceito foi desenvolvida em um caráter meramente biológico (SAMPAIO, 2009). Assim, o olhar de Maslow estava relacionado à um comportamento geral dos seres humanos, mas não tendo recursos suficientes para poder determinar em casos pessoais, de que forma eles são motivados. Ao mesmo tempo, segundo Pastore, Maffezzoli e

Mazzon (2018), “um dos motivos pelos quais a neurociência aparentou ser uma fonte relevante para pesquisadores de administração e, em especial, de marketing, é a possibilidade que oferece de investigar respostas fisiológicas”.

Conforme Vergara, Bianco e Gomes (2006) entendem a motivação, não existe uma fórmula única e correta para gerar motivação em pessoas para um certo tipo de trabalho, visto que cada um é fruto de uma história de vida diferente, tendo seus valores e desejos a serem alcançados com base no caminho pelo qual cada um percorre.

McGregor foi o responsável por discorrer acerca de duas hipóteses no que diz respeito à natureza humana: as teorias X e Y de motivação (CHING, 2015). A teoria X sustenta uma perspectiva negativa sobre os seres humanos, de que são por natureza desinteressados e preguiçosos e por isso requerem estímulos externos como forma de controle. Já a teoria Y, se parte de uma perspectiva contrária, onde naturalmente os seres humanos têm apreço ao trabalho e buscam em si formas para se demonstrarem pessoas criativas e que assumem responsabilidades. Neste caso, segundo Ching (2015), os trabalhadores amadurecem a partir do momento em que seus gerentes lhes abram espaço para que estes busquem sua autonomia e responsabilidade no trabalho

A Teoria dos Dois Fatores de Herzberg separa em duas escalas distintas os estímulos humanos, entre os fatores higiênicos e os fatores motivacionais. Sendo assim, os fatores higiênicos abarcam a necessidade de se atingir certas demandas que caso não sejam atingidas gerarão uma insatisfação, como um salário digno, bom ambiente de trabalho e a segurança no emprego. Ao mencionar os fatores motivacionais, Herzberg (1997) busca relacioná-los ao reconhecimento, responsabilidade e a capacidade levar o indivíduo à realização pessoal, levando os funcionários de um estado de não satisfação ao de satisfação. Entretanto, a ausência de satisfação não quer dizer o mesmo que a insatisfação. Segundo Herzberg (1997), existem duas escalas, uma entre a insatisfação e a ausência de satisfação, ligada a fatores higiênicos, e uma outra paralela que é movida por fatores motivacionais que levam o indivíduo de uma ponta da escala representada pela simples não satisfação até a satisfação plena.

Herzberg (1997, p.61) descreve a Teoria dos Dois Fatores com base na seguinte distinção:

“Os fatores envolvidos na produção da satisfação (e motivação) no trabalho são separados e distintos dos fatores que levam à insatisfação no trabalho. Já que é necessário considerar fatores separados, dependendo do fato de estarmos examinando a satisfação ou insatisfação no trabalho, segue-se que esses dois sentimentos não são antagônicos. O oposto de satisfação no trabalho não é insatisfação no trabalho, mas sim a ausência de satisfação; e, da mesma forma, o oposto de insatisfação no trabalho não é satisfação no trabalho, mas sim ausência de satisfação.”

De acordo com David McClelland (1967) a cultura de uma sociedade é a responsável por originar muitas necessidades humanas que guiam os indivíduos. A Teoria das Necessidades Socialmente Adquiridas enxerga a base do comportamento humano pelas suas principais necessidades: necessidade de poder, necessidade de associação e necessidade de realização.

De modo geral, o entendimento da Teoria de Expectativa de Victor Vroom indica que a motivação não está somente relacionada aos objetivos individuais, senão dos coletivos aos quais este indivíduo está inserido. Segundo Bergami (2008), “Está se tornando uma função fundamental para os gestores identificar motivos que podem motivar seus funcionários a saber dominá-los e aplicá-los para obter o êxito dos seus objetivos”. Isto se deve ao fato de que o ser humano, é motivado por metas a partir de uma avaliação subjetiva de que seus esforços serão o caminho para atingi-las. (VROOM, 1964).

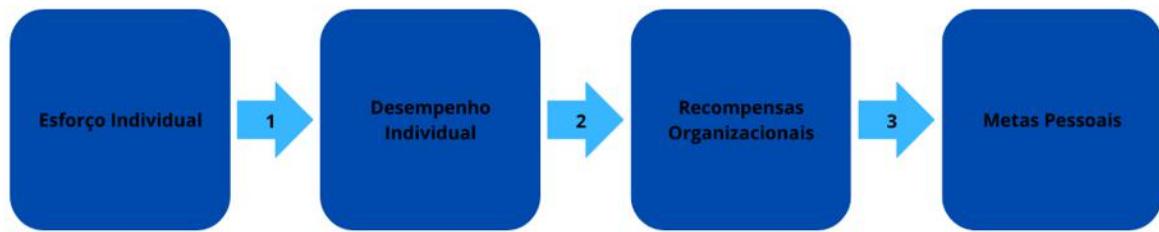
Segundo Vroom (1964), os indivíduos estão sempre buscando prever o futuro. Tal fato gera nestes mesmos indivíduos uma expectativa acerca do resultado e da probabilidade de que este fato aconteça no futuro e a partir disso cria-se motivações. Estas motivações são movidas pelo quanto os indivíduos pensam ser capazes de tornar a expectativa em realidade. A título de exemplo:

“...expectancy theory claims that people are motivated by calculating how much they want something, how much of it then think they will get, how likely it is that their actions will cause them to get it, and how much others in similar circumstances have received (Ott et al., 2007).”

A Teoria da Expectativa de Vroom tem por base três núcleos fundamentais: a expectativa, a instrumentalidade e a valência. Sendo assim, a expectativa é entendida por algo a qual o indivíduo acredita ser capaz de tornar possível a partir de seu próprio esforço. Já a instrumentalidade é a possibilidade de concretização de um objetivo traçado. Por fim, a valência diz respeito ao valor agregado ao indivíduo pelo cumprimento de tais objetivos.

Adicionalmente, Santos (2020) acredita que esta teoria de Vroom apresenta que o ser humano é capaz de envolver grandes esforços para atividades que acreditem que podem propiciar grandes resultados a serem reconhecidos e possivelmente gerar em recompensas que gerem os desejos pessoais aos quais os indivíduos buscam atender, como é o caso comum de aumentos de salários no mercado de trabalho. Tal teoria consegue descrever o motivo para diversos funcionários não atenderem o máximo do que são capazes nos seus trabalhos, assim um funcionário que enxerga maiores esforços do que benefícios pessoais no maior envolvimento com seu trabalho, tende a estagnar neste ponto, sem alçar maiores desafios esperados pela organização onde trabalha.

Figura 3: Esforço x Resultado



Fonte: Adaptado de Alves (2006)

A principal crítica a respeito da Teoria da Expectativa, de acordo com Santos (2020), está relacionada ao fato de que são necessárias diversas informações para serem analisadas a ponto de gerar conclusões a respeito de ações que possam gerar maior motivação ao indivíduo. De tal modo, a realização do indivíduo não constitui uma etapa fácil e lógica. Outro ponto chave da crítica à esta teoria é a falta de um modelo global ao qual explique a motivação dos indivíduos, sendo necessária a análise caso a caso.

Apesar de mais inconsistente enquanto regra global para a motivação, segundo Santos (2020), a teoria de Vroom por divergir das teorias relacionadas às necessidades, valoriza a racionalidade dos indivíduos, considerando, desta maneira, as especificidades e preferências de cada indivíduo.

Segundo Ferreira, Villas Boas e Esteves (2006), a Teoria da Equidade de Adams sugere novos aspectos que movem a motivação dos indivíduos, a necessidade pela justiça. Esta ideia é explicada apresentando como o princípio da comparação entre os resultados e benefícios ofertados aos indivíduos semelhantes, estes que possuem certa similaridade seja por cargo, função ou gênero. A relação entre fatores de envolvimento na atividade enquanto entrada como o esforço, a experiência e a competência para realizar uma atividade com os resultados obtidos através disso como o salário e reconhecimentos de outras pessoas semelhantes deve estar em acordo para que não perpassa a desmotivação.

Quando existe uma divergência notável na comparação entre as relações de esforço e resultado entre indivíduos e é de conhecimento das partes, a tendência é a de um confronto para corrigir essa divergência e gerar maior equidade. Sendo assim, uma das características marcantes desta teoria trata-se da questão da referência, por entender a motivação como parte de uma necessidade de não haver disparidades entre a relação de esforços e resultados por partes semelhantes. Dentro disso, Robbins (2022) elencou seis tipos de reação a um indivíduo após a identificação de uma injustiça a partir da comparação:

- Modificar entradas
- Modificar resultados
- Distorcer autoimagem
- Distorcer imagem dos outros
- Buscar outra base de comparação
- Desistir

Além disso, Pink (2019), descreve a existência de 3 fases da motivação sendo a primeira delas, chamada de “Motivação 1.0” as necessidades básicas como abrigo, sede, fome e reprodução. O nível intermediário, conhecido por “Motivação 2.0” seria a fase que representa o modo como as organizações costumam enfrentar nas relações de trabalho por meio de penalizações e incentivos. Entretanto, Pink entende que o melhor jeito de ter alguém motivado é por meio da “Motivação 3.0” que representa o meio intrínseco de motivação, por meio de 3 princípios: a autonomia, a excelência e por fim o propósito.

De tal modo, *“The acquisition of money may be an extrinsic motivator, but it is simply the manifestation of the internal drive to meet intrinsic needs like purchasing food, paying rent for shelter, or acquiring high social status”* (CHING, 2015). Desta forma, há de se diferenciar a motivação de uma pequena satisfação por meio da compreensão de tempo para a qual está orientada, sendo uma satisfação algo ligado a um reconhecimento a algo feito no passado e a motivação algo que impulsiona o ser humano a passos mais longos em um futuro enquanto objetivo (DENHARDT et al., 2008).

Por isso, a teoria X de McGregor é bastante utilizada no mercado de trabalho, conforme Pink (2019) descreve como “Motivação 2.0”, sendo base para as medidas em torno da motivação de funcionários no mercado de trabalho. As pessoas impedidas de satisfazer, suas necessidades por meio de seu próprio trabalho, segundo Bergamini, se comportarão com má vontade e passividade, o que coloca as organizações empregadoras como grandes responsáveis por criar uma maturidade emocional para que elas mesmas não sejam afetadas pelo mal desempenho de seus colaboradores.

Entretanto, um outro modo como McGregor teorizou o ser humano é por meio da teoria Y, desta maneira restando que os líderes não tenham como papel levar a motivação senão por criar ferramentas para que os funcionários encontrem suas visões acerca do que estão fazendo e se auto motivando.

Estimular as pessoas a agirem de um certo modo ao qual se julga ser conveniente para Cortella (2016) é fundamental para que os indivíduos se envolvam com as atividades que estão

desenvolvendo. Ainda assim, não existe um manual de como estimular pessoas decorrente da subjetividade do ser humano e as diferentes reações possíveis de cada um. Segundo ele, o portfólio que cada um carrega a partir de suas experiências como crença, sofrimentos e referências filosóficas podem interferir diretamente no tipo de estímulos que os motivam.

“A motivação tem um nível de subjetividade, e isso significa que ela parte do sujeito. Nós as vezes dizemos: Eu preciso motivar a minha equipe, devo motivar as pessoas, tenho que motivar meus filhos. É necessário entender que, embora a palavra motivação signifique mover, movimentar, fazer com que haja o pronto de partida para algo, ela é um estado interior. Não devemos confundir motivação com estímulo!
CORTELLA (2016, p.59)

Costa, Miguel e Amado (2021) apontam o autoconhecimento como um fator determinante para que cada um possa encontrar suas motivações para um trabalho bem executado. O autoconhecimento assim, é fundamental para a visualização da motivação como um caráter intrínseco ao ser humano, cabendo a ele criar mecanismos para isso.

Uma pessoa para se sentir motivada deve saber onde quer chegar para conhecer se os caminhos que está traçando fazem sentido. Sem o passo de definição de objetivos claro, toda eventual derrota se torna uma representação do fracasso, pois nem ao menos se sabe se está se aproximando ou afastando dos objetivos. De tal modo, a definição de objetivos, a partir da perspectiva de Shinyashiki (2001) é de extrema importância para que se possa reinventar, modificar e auto motivar-se.

Assim como pontuou Costa, Miguel e Amado (2021) acerca da separação entre a motivação intrínseca e extrínseca a partir de um complemento de outras teorias modernas de motivação, Drucker (2001) questiona a própria existência de uma motivação extrínseca, usando como objeto o próprio lucro, levantando a hipótese de poder existir uma motivação por algum tipo de recompensa.

Conforme Nascimento (2012) “O que diferencia uma teoria de outra é que enquanto os comportamentalistas acreditam que a necessidade que conduz à motivação está fora da pessoa, nasce de fatores extrínsecos, os cognitivistas acreditam que os indivíduos possuem valores, opiniões e expectativas em relação ao mundo que os rodeia, sendo a necessidade gerada internamente, conforme suas representações”. Desta maneira, todas as teorias acerca da motivação, variam individualmente entre de cada pessoa.

2.2 Movimentos sociais

Os movimentos sociais segundo os clássicos Marx, Durkheim e Weber, embora apresentem suas divergências, convergem na observação dos coletivos sociais enquanto um

meio para a ação social. Enquanto Durkheim trás com a coletividade a ideia de solidariedades complexas, Weber busca trazer a mudança do tradicionalismo para o Racional-Legal e por fim, Marx o encara como o início de um processo para a revolução.

Historicamente, os movimentos sociais como concebemos não consistiam em um tema de pesquisa específico como é hoje, por isso as referências clássicas a estes movimentos são realizadas de maneira indireta a partir do entendimento do que hoje o conceito de movimentos sociais é entendido (MACHADO, 2007). Apesar de não ser um objeto de estudo no passado, os movimentos sociais sempre existiram. Por não haver um marco central para o fenômeno da criação de movimentos, a organização em grupos sem uma quantidade mínima de integrantes bastava para essa compreensão, além da presença de um propósito comum nas suas atividades e experimentações sociais, sendo forte base para a criação e inovação sociocultural.

Depois da década de 1960, os autores clássicos, que embora sigam relevantes, passaram a ser confrontados por teorias modernas acerca do entendimento de movimento social, que segundo Tarrow (1994) é um dos campos mais difíceis de definir. Assim, para Merlucci (1999) a busca pela definição de movimentos sociais é realizada com a maior parte dos autores buscando isolar práticas de fatos coletivos levantando suas diferenças, o que não colabora para a existência de uma comparação que seja capaz de unir os traços que caracterizem uma organização, um movimento social. Segundo o mesmo, o conceito de movimento social “será sempre objeto do conhecimento construído pelo analista” por não haver coincidências com a ação de outros movimentos (MERLUCCI, 1996).

Segundo Gohn (2008) os movimentos sociais são ações sociais coletivas de caráter sociopolítico e cultural que proporcionam formas alternativas de uma população se organizar e expressar suas demandas. As organizações caracterizadas como movimentos sociais possuem as mais diversas abordagens e estratégias para que concretizem suas demandas, por meio de denúncias, ações diretas como manifestações, negociações e atos de desobediência civil até ações indiretas realizadas dentro do trabalho desses movimentos sociais.

Gohn (2011) acredita que ainda que a força para a luta dos movimentos juvenis seja pelo presente e o futuro de uma realidade, as lutas destas organizações estão diretamente relacionadas à memória do passado, de forma a dar sentido aos objetivos do presente em um movimento social. As experiências são recriadas a cada dia por meio dos desafios que são criados cotidianamente e esse trabalho cotidiano de ressignificação das lutas é o que caracteriza o “movimento”.

Os movimentos sociais constroem propostas a partir de diagnósticos da realidade social, por meio de redes gerando resistência ao modelo político-social ao qual estão inseridos. O papel

dos movimentos sociais segundo Gohn (2011) é o de empoderar a sociedade civil conforme desenvolvem sujeitos para constituir a rede de ação do movimento. Conforme pontuou Melucci (1996), a constituição dos movimentos sociais se dá a partir da união de grupos diversos e espalhados para a criação de identidade em grupos previamente desorganizados. Com isto, esta concepção de unidade e objetivo levam os indivíduos participantes a um sentimento de pertencimento social ao qual àqueles excluídos passam a se sentir incluídos e poderem realizar ações em um grupo ativo.

Para abarcar diversas correntes no que diz respeito à definição do termo “movimento social”, considerando as mais variadas abordagens realizadas em pesquisas, torna-se cabível o entendimento de que movimentos sociais se referem a forma como se organiza uma base de indivíduos com objetivos em comum para a definição e articulação das formas como querem ser ativos socialmente. Estas formas coletivas de organizar tem por objetivo, por meio de vias não institucionais como o governo, ser capaz de gerar mudanças significativas no entorno da ordem social, ou ao menos ser responsável por influenciar que medidas institucionais sejam acionadas para que se gere estes câmbios com base em políticas públicas.

Embora os movimentos sociais façam parte do que são classificadas segundo Gohn (2000), como organizações de terceiro setor, em muito se difere de organizações não governamentais, por exemplo. Os movimentos sociais costumam ser caracterizados pela presença de uma identidade, de um opositor e que trabalham para a consolidação de um modelo de vida pautado pelo movimento para um projeto de sociedade. Historicamente, possuem um papel importante na organização e conscientização da sociedade, manifestam suas demandas e possuem um trabalho contínuo. As demandas promovidas por estes movimentos, ainda que tenham muita influência das ações dia pós dia, de maneira reativa, trabalham proativamente na própria experiência em torno do modelo de sociedade ao qual teorizam.

Durante um bom tempo, os movimentos sociais eram tratados como organizações revolucionárias e que visavam um espectro político radical. Até que chegasse à década de 1970, as lutas dos movimentos sociais eram frequentemente associadas a uma luta classista dentro da sociedade capitalista, usando este espaço para o desenvolvimento das forças de produção e das relações de produção, conforme Machado (2007).

Os movimentos sociais como o próprio nome bem diz, costumam estar em frequente movimento e adaptação às realidades do mundo. Por isso, ao longo da história e variando pelos contextos inseridos, os movimentos sociais já passaram por diversas transformações para se tornarem o que hoje se conhece por este conceito, que segundo Tilly (2012)

Os movimentos sociais devem envolver os estratos significativos da sociedade, como os trabalhadores, os grupos de mulheres, os estudantes, os jovens e o componente intelectual. Esses vários setores de interesses da sociedade serão articulados em torno de uma insatisfação comum que, na maioria dos casos, será a percepção comum da falta de democracia em um contexto político específico.

No final do século XVIII, pela primeira vez no mundo, foi mencionada a existência de organizações com essas características citadas por Tilly (2012). O fenômeno se iniciou na Europa Ocidental e na América do Norte como um novo fato na configuração política. A partir disso, começaram a ser criados os movimentos sociais. Inicialmente, o trabalho destes movimentos sociais era realizado como uma política contenciosa, por ser diretamente uma forma de afronta às estruturas de organização da sociedade civil por meio de reivindicações.

A história por si só é um interessante aspecto de auxílio na compreensão das características marcantes dos movimentos sociais como os mais variados tipos de manifestação que distinguem estes movimentos políticos de diversos outros. Além disso, é importante destacar as movimentações exercidas nestas organizações, que mudam, mas não descaracterizam os movimentos sociais ao exemplo da remuneração de profissionais atuantes nesse tipo de organização. Por fim, a história é um referencial significativo para analisar as mudanças na sociedade ao longo do tempo e sua relação com esses movimentos sociais, que segundo Tilly (2012), será sempre um parâmetro de comparação com a participação política dos indivíduos na democracia. Com isso, os movimentos sociais são frutos de uma necessidade de busca por democracia onde a ela faz falta.

“Todos os movimentos históricos anteriores foram movimentos de minorias, ou no interesse de minorias. O movimento proletário é o movimento independente, autoconsciente, da imensa maioria, no interesse da imensa maioria” (MARX e ENGELS, 1958, I, p. 44). Com esta base teórica de Marx e Engels, incorporam a temática dos movimentos à ciência política, o que não torna os movimentos sociais um tema exclusivo da política, senão por seus principais aspectos: programa, organização e contexto.

“As reivindicações de identidade consistem em declarações de que “nós” – os reivindicadores – constituímos uma força unificada a ser enfrentada. Demonstrações de VUNC (valor, unidade, números e comprometimento) constituem um apoio para as reivindicações de identidade. Reivindicações de posição afirmam laço e similaridades com outros atores políticos como, por exemplo, minorias excluídas, grupos de cidadãos propriamente constituídos, ou leais defensores do regime. (...) Reivindicações de programa, identidade e posição conformam-se a códigos parcialmente separados, construídos a partir da história política particular de um regime.” Tilly (2012)

A denominação e uso do termo movimentos sociais segundo Tilly (2012) é uma forma de criar reconhecimento e poder dentro da ação coletiva popular, capaz de gerar mudanças na

sociedade de uma forma que não seja visto como um ponto fora da curva em marcos e eventos que mudam o estigma da sociedade. Desta maneira, o que no passado poderia ser visto como um tumulto ou uma rixa ganha os devidos rótulos para que se possa identificar que dentro desses eventos houve uma ação coletiva estruturada com sua devida relevância, sendo a estes movimentos atribuídos ou não como protagonistas destas mudanças.

Ao passo que o termo “movimento social” foi sendo construído, fez-se necessário o entendimento daquilo que não é um movimento social. Com isso, os próprios analistas e ativistas possuem algumas confusões geradas para estas compreensões. Primeiramente, a reivindicação de certos eventos e ações passados como parte de um movimento gerado posteriormente como as ações das feministas antes de 1750 que são incorporadas pelo movimento feminista, além de ações e iniciativas pelo meio ambiente ocorrida em qualquer parte do mundo a qualquer período, incorporada ao movimento ambientalista mundial.

Ademais, muitas vezes os analistas têm dificuldade de distinguir ação coletiva de um movimento com organizações e redes que apoiem e atuem em diversas destas ações como aquilo que constituem o movimento. Por consequência, a identificação desses movimentos acaba por ser discutida entre as pessoais e redes interpessoais que apoiam uma certa ação ou a própria campanha ao qual estas estão engajadas.

Por último, existem distorções a respeito da unidade de um movimento, que define em si preceitos básicos aos quais este movimento acredita, mas ignorando a pluralidade de pessoas que a ele pertencem com suas mais variadas correntes além das relações criadas pelo próprio movimento com outros agentes, por vezes próximos e por vezes não, que são responsáveis por garantir este caráter de câmbio constante.

A abrangência e as confusões no modo de incluir nas caracterizações deste termo como a inclusão de qualquer iniciativa popular coletiva passada e presente, a confusão do movimento, com as pessoas e redes envolvidas e o tratamento dos movimentos sociais enquanto unidades segundo Tilly (2012) não criam danos na discussão política local. Na realidade, são até importantes internamente nos movimentos como forma de gerar recrutamento, engajamento e relevância. Por outro lado, estas incertezas atrapalham que se possa confirmar uma definição para este termo e na explicação de como estes movimentos funcionam.

A forte presença dos movimentos sociais na contemporaneidade levou a que poucos sejam os analistas que buscaram situar as lutas políticas dos movimentos sociais dentro da história ampla do mundo, tratando mais diretamente enquanto expressões de atitudes e interesses correntes ou de condições sociais do que como elementos de histórias de mais longa duração (TILLY, 2012). Por isso, é fundamental a compreensão de que diversos estudiosos dos

movimentos sociais do século XIX, como a luta contra a escravidão ou a favor do sufrágio universal tiveram que compreender a realidade ao qual estavam situados para acompanhar os desenvolvimentos históricos destas lutas (YOUNG, 2002).

Da mesma maneira, a atuação dos movimentos sociais constantemente está associada a protestos, violência e conflitos políticos (WILLIAMS, 2003). Não somente, o espelhamento destes tipos de cenários de conflitos, gera uma perspectiva alternativa à atuação dos movimentos sociais em uma literatura que diz respeito à policiamento, vigilância e repressão conforme Storch (1976).

Os movimentos sociais inquestionavelmente entrelaçam duas tentações para o entendimento do funcionamento deles: o de uma história específica e de uma interrelacionada. Há para alguns estudiosos o caminho de buscar construir leis gerais do funcionamento de fenômenos como greves e revoluções, entretanto, quando se trata de assuntos humanos, não conseguem gerar uma resposta final que possa se aplicar a todos, variando de ser humano em ser humano (TILLY, 2012). Ainda que eventuais leis gerais possam existir, elas não operam da mesma forma quando aplicadas em estruturas particulares como em movimentos sociais. Para que se possa explicar as estruturas e processos particulares obterá um sucesso maior se investigado a partir de seus mecanismos causais. Para isso, faz-se necessário segundo Goldstone (2003) e Tilly (2001), buscar afastar-se das supostas leis gerais e aproximar-se de analogias e conexões causais entre esses movimentos sociais.

Pode-se ver movimentos sociais por toda parte, todavia é importante destacar que por não poder se ater a leis gerais e ser preciso o uso de analogias e mecanismos causais, muitas vezes o rótulo de “movimento social” é incorporado para estruturas como escolas, igrejas e comunidades intelectuais que não são caracterizadas como um movimento social. Para que sejam considerados dentro do campo de “movimentos sociais” as organizações para Tilly (2012) devem seguir uma combinação dos seguintes critérios: realizar campanhas, performar as características de um movimento social e demonstrações de VUNC (valor, unidade, números e comprometimento). O reconhecimento destas similaridades faz com que se permita estudar os movimentos sociais bem como os problemas aos quais estão inseridos.

2.3 Motivação de voluntários

O voluntariado pode ser definido como a ação contínua de doação de esforços, tempo e qualidades técnicas em uma atividade para um grupo ou organização de voluntários, como organizações sem fins lucrativos e movimentos sociais. Uma parcela considerável dos trabalhos

voluntários ao redor do mundo é realizada em instituições sem fim lucrativo organizações não governamentais (ONG's) dentro do terceiro setor, para as quais a ONU (2003) classifica as organizações com base nas atividades realizadas (*Classification of Nonprofit Organizations*, ICNPO). Estas atividades são classificadas em 12 grupos gerais de modo a contemplar a diversidade mundial de ações nesse universo (Salamon & Anheier, 1996): (1) Cultura e Recreação (cultura e artes; esportes; outros grupos de recreação e clubes sociais); (2) Educação e Pesquisa (educação primária e secundária; ensino superior; outras atividades educativas e pesquisa); (3) Saúde (hospitais e reabilitação; asilos; instituições de saúde mental e intervenção sobre crises e outros serviços de saúde); (4) Serviços sociais (serviços sociais; emergência e alívio; suporte econômico e de manutenção); (5) Meio ambiente (meio ambiente e proteção animal); (6) Desenvolvimento e Moradia (desenvolvimento social, econômico e comunitário; moradia e empregabilidade e treinamento); (7) Leis, Ativismo e Política (organizações de ativismo e direitos civis; leis e serviços legais e organizações políticas); (8) Filantropia e Promoção do voluntariado (intermediários de filantropia e concessão de doações); (9) Internacional (atividades internacionais, promoção de intercâmbio); (10) Religião (congregações e associações religiosas); (11) Negócios e uniões profissionais (associações de negócios; associações profissionais e uniões); (12) Outras (qualquer instituição que não se enquadre nas demais).

Enquanto a literatura das teorias de motivação costuma associar a motivação às necessidades, objetivos, desejos e anseios, no escopo do voluntariado, segundo Cavalcante, 2013; Ferreira et al., 2008) o altruísmo é visto como um fator preponderante para buscar explicar o envolvimento de indivíduos em atividades voluntárias. Apesar disso, a associação do voluntariado a altruísmo carrega diversas críticas de que o altruísmo não é um fator consistente para essa análise.

Diversos novos modelos foram criados a partir das críticas feitas a conformidade para a motivação dos voluntários a partir do altruísmo, criando assim um paralelo do egoísmo (Cavalcante et al., 2012; Oliveira & Costa, 2016). O altruísmo se caracteriza, segundo Cavalcante (2012), na vontade de ajudar o próximo e promover o bem coletivo, enquanto o egoísmo faz referência a um interesse próprio a partir das ações voluntárias. Ainda que o lado ideológico de altruísmo seja o fator preponderante e pioneiro no discurso acerca do voluntariado, o egoísmo tem chamado a atenção para essa mudança de causas para as quais indivíduo optam por explorar o universo do voluntariado.

Atualmente, o modelo mais aceito de dimensões acerca da motivação no trabalho voluntário é a multidimensionalidade, que não usa somente o altruísmo e o egoísmo como

prerrogativas para a inserção de indivíduos no voluntariado (Oliveira & Costa, 2016). A partir disso, variáveis como a sociabilidade, interesses pessoais e emocionais entram em escopo na discussão (Yeung, 2004). Dentre os modelos que atendem a multidimensionalidade, o modelo de Clary et al. (1998) ganha destaque pelas atribuições que representa o voluntariado:

- (1) expressar valores altruístas e humanitários para e com os outros (Valores);
- (2) buscar por novas experiências de aprendizado, conhecimentos e habilidades (Compreensão);
- (3) estar com os amigos ou envolver-se em atividade vista favoravelmente por pessoas importantes (Social);
- (4) conquistar experiências (Carreira);
- (5) reduzir a culpa por ter mais sorte do que outras pessoas e abordar os próprios problemas pessoais (Proteção);
- (6) crescimento e desenvolvimento do ego (Aprimoramento).

Um ponto chave e fundamental para a compreensão do modelo de Clary et al. (1998) é a hipótese de que o trabalho voluntário é capaz de gerar diferentes experiências e motivações para uma mesma atividade, com isso, pessoas das mais diversas origens sociais, culturais e de gênero, por exemplo, podem se propor a fazer uma mesma atividade por motivações completamente distintas. (Güntert et al., 2022)

Um outro modelo que se enquadra entre os multidimensionais é o de Ferreira et al. (2008), que utiliza do altruísmo, do pertencimento, o ego e a aprendizagem como fatores motivantes para o voluntariado. Apesar de se enquadrar dentro dos modelos multidimensionais de motivação em voluntários, que são vistos hoje como os modelos que melhor condizem com a realidade, falta o teste desse modelo. Deste modo, o modelo ainda é visto como fundamentalmente teórico, especialmente por ser um modelo europeu, que não consegue ser aplicado em certos lugares pelas diferenças culturais entre os dois. Com isso, esta teoria leva a crer que a motivação apresenta muitos aspectos não universais e que devem ser analisados caso a caso, não podendo aplicar todo modelo europeu ou norte americano na América Latina, por exemplo. Faz-se necessário o estudo das motivações específicas para que possa contemplar as peculiaridades de cada estudo e a partir deste alavancar os trabalhos acadêmicos acerca desta realidade.

A vasta diversidade de modelos relacionados a motivação para o trabalhador voluntário e a falta de integração entre esses modelos, vem levando a área a adotar a chamada teoria dos valores humanos (SCHWARTZ, 1992). Dentro desta perspectiva, Schwartz (1992) lista dez valores básicos que acarretam diferentes motivações: conformidade, tradição, benevolência,

universalismo, autodireção, estímulo, hedonismo, conquista, poder e segurança. Estes valores são divididos em quatro grandes categorias, com duas dimensões bipolares: (1) “abertura à mudança”, que contempla o direcionamento e estímulo, se opondo à dimensão de “conservação”, representados pelos valores de segurança, conformidade e tradição; (2) “autotranscendência” que é constituída por valores de universalismo e benevolência, e se opõe à “autopromoção”, representados pelos valores de poder e conquista.

Figura 4: Estrutura Circular dos Valores



Figura 4: Schwartz (1992).

A dimensão de autotranscendência engloba os valores que são vistos como influenciadores para comportamentos a favor do desenvolvimento social (Caprara & Steca, 2007), da mesma forma que conseguem ser mais influentes para o trabalhador voluntário do que os valores relacionados a autopromoção. Em razão do estudo focado em compreender a que tipos de motivações os voluntários estão se pautando para agir nestas organizações focadas neste tipo de trabalho e a vasta aplicabilidade dentro dos estudos de motivação universais e especialmente brasileiros, a teoria de Schwartz desponta como um modelo referência para os estudos de motivação de voluntários no Brasil.

Ainda que o trabalho voluntário represente forte relação com o ideário de ajuda ao próximo, também conhecido por assistencialismo, faz-se necessário o olhar crítico no que diz respeito a questões emergentes na sociedade e não ignorar as influências dessas questões no contexto ao qual as motivações estão sendo estudadas. A experiência em trabalhos voluntários se voltou diretamente ao mercado de trabalho, que hoje busca profissionais com experiências fora do padrão das empresas e dos negócios, carregando assim, no indivíduo, fortes indícios de que um grande impacto para o impulsionamento de trabalhos voluntários é a própria necessidade de desenvolvimento interpessoal e profissional (Souza & Medeiros, 2012). Os pontos onde os trabalhos remunerados e voluntários se distanciavam, estão aos poucos convergindo-se, trazendo assim, mudanças no comportamento civil. Cada vez mais, o trabalho voluntário, segundo Güntert et al. (2022), está se tornando fator determinante nos desenvolvimentos de carreira do mercado de profissionais remunerados.

Cavalcante (2013) busca mostrar de que forma as motivações dos voluntários auxiliam cada trabalhador voluntário a fazer a própria autorreflexão e levando os gestores dessas organizações a que busquem as ferramentas necessárias para suprir essas demandas dos trabalhadores. Cavalcante et al. (2012) buscaram anteriormente propor um instrumento que de forma genérica pudesse descrever os motivos para um trabalhador buscar o voluntariado. Ainda que genérico, foi utilizado como parâmetro para este estudo a organização de cunho religioso, Pastoral da Criança, de forma que apesar dos traços genéricos apontados sobre o voluntariado, carrega implicações significativas com o público de voluntariado não religioso.

A conjuntura brasileira trás com si um aumento nos estudos as motivações para o exercício do trabalho voluntário no Brasil não ao acaso. O Brasil, por se tratar de um país com um vasto território com as mais diversas realidades variadas pela sua demografia e aspectos socioeconômicos faz-se necessária a análise das diferenças regionais acerca da motivação de voluntários e de que tipo de voluntariado são os comumente praticado em cada uma das regiões. Com isso, a realidade brasileira precisa ser comparada com o envolvimento de outros países nesse tipo de atividade.

Para o cumprimento dos objetivos deste estudo, faz-se, portanto, necessária a análise específica do Hashomer Hatzair enquanto objeto de estudo, um movimento social nascido na Europa, com a matriz hoje localizada em Israel e sedes ao redor do mundo, sendo o Brasil uma grande força dentro do movimento.

Pode-se concluir que as peculiaridades do movimento juvenil Hashomer Hatzair são só mais uma entre diversas lacunas que os estudos com a temática de voluntariado têm deixado. Por haver diversos pontos não explorados na academia, torna-se difícil criar uma teoria

integrada que possa ser utilizada de forma genérica. Desta maneira, o presente estudo tem como objetivo determinar o que motiva profissionais voluntários a se engajarem em movimentos sociais. Para isto, foram consideradas as diretrizes dos estudos internacionais que investigam a segmentação do voluntariado para encontrar ou não pontos que convergem e divergem nas motivações a partir dos seus mais variados contextos (Güntert et al., 2022).

3. METODOLOGIA

Este capítulo tem por objetivo descrever o tipo de pesquisa empregado, assim como seus métodos, técnicas, instrumentos e procedimentos de coleta, registro e análise de dados, de modo a determinar o que motiva profissionais voluntários a se engajarem em movimentos sociais.

3.1 Tipo de Pesquisa

A presente pesquisa utilizou o tipo de pesquisa qualitativa, que busca interpretar fenômenos sem o uso de ferramentas estatísticas, o que leva o pesquisador a ocupar um papel de intérprete de dados de um modo indutivo, tendo como foco de sua abordagem o processo e seu significado (SILVA; MENEZES, 2005).

No que diz respeito classificação de um estudo, segundo Vergara (1998), um estudo é dividido entre seus meios e fins. Neste caso, ao analisar os fins desta pesquisa, ela incorpora um caráter descritivo, por direcionar a busca de expor características de um determinado fenômeno. No que diz respeito aos meios, foi utilizada nesta pesquisa a metodologia de estudo de caso.

A partir disso, de modo a trazer uma conclusão sobre o que motiva profissionais voluntários a se engajarem em movimentos sociais, foi realizado um estudo de caso, que segundo Yin (2001), é uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, com foco em casos em que o limite entre o fenômeno e seu contexto ainda não estão bem estipulados. A escolha pelo estudo de caso se deu por se tratar de um método condizente a uma pesquisa que tenha por objetivo determinar os modos e motivações para que determinados eventos contemporâneos em seus respectivos contextos aos quais estão inseridos, de modo a contribuir para o desenvolvimento de teorias que possam colaborar para um entendimento e aplicação em contextos cada vez mais gerais (YIN, 2005).

A técnica adotada para este estudo foi a de entrevistas, que segundo Gunther (2006), é uma maneira para coletar dados em uma pesquisa qualitativa. Para Yin (2001), o estudo de caso utiliza de muitas técnicas das pesquisas históricas, porém com dois tipos de fontes que não são utilizadas nesse tipo de ciência: a observação e as entrevistas em série. Com isso, este estudo de caso utilizará o diferencial das entrevistas e observação, além da pesquisa documental, que para Godoy (1995), examina “materiais de natureza diversa, que ainda não receberam um tratamento analítico, ou que podem ser reexaminados, buscando-se novas e/ ou interpretações complementares”.

3.2. Universo e Amostra

O universo desta pesquisa foi composto por pessoas que integram ou já integraram algum tipo de movimento social. Dentro disso, foram selecionadas 5 pessoas entre integrantes e ex-integrantes do movimento juvenil Hashomer Hatzair dentro dos mais variados cargos na organização, compondo tanto voluntários quanto assalariados que já foram voluntários. Por representar uma parcela pequena de pessoas dentro da totalidade de voluntários que já atuaram no movimento, portanto há um distanciamento natural do resultado real.

A escolha por fazer cinco entrevistas embora possua algum tipo de representatividade entre os mais variados perfis de integrantes e ex-integrantes do movimento, obedece a técnica não probabilística selecionada por conveniência e acessibilidade, visto que segundo Vergara (2014) a amostra é selecionada a partir da facilidade que o pesquisador tem de acesso a ela.

3.3. Coleta e Tratamento dos Dados

A aplicação da entrevista aconteceu de forma online ou presencial, variando conforme as delimitações geográficas que nível de relevância dentro da organização. Os entrevistados foram escolhidos conforme o seu conhecimento sobre o assunto, de forma presencial e somente adotando o modelo de vídeo chamadas em casos que ultrapassaram as divisas do Rio de Janeiro. As perguntas foram de autoria própria com base em questionamentos levantados ao longo do processo e desenvolvimento desta pesquisa. A entrevista foi composta por perguntas de cunho exploratório e foi aplicada para 5 pessoas.

O objetivo destas entrevistas foi responder o ponto central levantado no problema de pesquisa, a partir de um modelo de entrevistas semiestruturadas seguindo o seguinte roteiro-base:

- Entrada no movimento social
- Objetivo dentro do movimento social
- Motivação para crescer no movimento
- Educação não formal
- Ideologia

3.4. Limitações do Método

Por se tratar de uma análise qualitativa, não se pode determinar a partir dessa pesquisa análises estatísticas assim como generalizações acerca de abordagens semelhantes que não

condigam com o uso da amostra selecionada. Paralelamente, vale ressaltar Malhorta (2001) que indicava a possibilidade do uso desse tipo de pesquisa exploratória visto que “esta técnica às vezes é utilizada mesmo em grandes pesquisas”.

Esta pesquisa é limitada ao resultado a partir 5 integrantes ou ex-integrantes do Hashomer Hatzair, o que representa uma parcela pequena dos envolvidos no movimento ao redor do mundo. Assim, a amostra selecionada a partir da facilidade de acesso, por meio da amostragem não probabilística, por acessibilidade, o que pode gerar certas discrepâncias em relação a uma pesquisa que considere todos as pessoas que já tiveram a experiência de ser voluntário no movimento social Hashomer Hatzair.

Além disso, por configurar um estudo de caso, é natural que as conclusões obtidas neste estudo estejam limitadas ao exercício somente na organização estudada, não sendo significativa a sua aplicação para outros tipos de movimentos sociais.

Por fim, uma eventual limitação está no fato de o pesquisador ter sido membro atuante da organização estudada, o que pode levantar certos vieses inconscientes na análise dos resultados. Ainda assim, a consciência da existência desse viés levou o pesquisador a assumir uma posição de neutralidade no momento de realizar as entrevistas, procurando ao máximo não influenciar o entrevistado, evitando comentários, termos e expressões que corroborem para o desenvolvimento da resposta do entrevistado. Outra forma de procurar a neutralidade diz respeito ao anonimato dos respondentes, sem que sejam utilizadas avaliações pessoais prévias do entrevistado, se atendo somente às palavras ditas por ele. Entretanto, é de conhecimento do pesquisador de que é impossível assumir uma posição integralmente neutra dada a experiência e o envolvimento prévio com a realidade estudada.

4. O CASO HASHOMER HATZAIR

Com o objetivo de determinar as motivações para o voluntariado em movimentos sociais, este capítulo desenvolveu um estudo de caso, a respeito de um movimento social mundial que se busca unir as teorias desenvolvidas nos primeiros capítulos ao caso específico do movimento.

Desta forma, foi feito um estudo acerca do movimento social juvenil Hashomer Hatzair. Atualmente, o movimento vive uma crise de engajamento de jovens em um modelo de atividades semanais criado no século XX e buscando novas formas de envolver jovens judeus no seu funcionamento.

Assim, este capítulo abordará um resumo deste movimento, sua origem, ponto de inflexão ao longo de sua história, até o modo de operação no século XXI e suas dificuldades de manter-se relevante e popular com jovens engajados.

4.1 Origem do Hashomer Hatzair

Em 1903, um grupo de educadores judeus e sionistas europeus decidem por formar uma organização chamada “Agudat Tzerei Tzion” (União dos Jovens de Sião), composta por educadores que se identificavam com as ideias de Estado Judeu de Theodor Herzl. A motivação para a formação desse grupo esteve relacionada ao processo de assimilação à cultura europeia que estes judeus estavam passando. Existiam diversos conflitos identitários para os judeus nascidos na Europa, os quais se enxergavam na sociedade como europeus, mas o olhar do europeu para eles era de “judeu”, não podendo assim ser aceito em diversos espaços da sociedade civil.

Este grupo que posteriormente se chamou “Tzerei Tzion” (Jovens de Sião) buscava criar espaços de discussão para refletir sobre a identidade judaica e procurar uma solução para os seus conflitos. A partir disso, o funcionamento desse grupo gerou grande repercussão não somente entre os europeus, mas também dentro da própria comunidade judaica local, onde grupos de discussão como esse sempre estavam relacionados a atividades religiosas, enquanto o Tzerei Tzion era um grupo laico onde tinham a liberdade de discutir todo e qualquer assunto de importância judaica, filosofando principalmente sobre pensadores universais da época como Hegel, Marx, Freud e Herzl.

Ao passo que os movimentos sociais foram sendo criados e se tornando uma onda comum para principalmente jovens revolucionários com anseios de mudar a realidade onde vivem por meio de sua atuação política, na região da Galícia em 1910, um outro grupo de jovens judeus chamado “Hashomer” (Guardião) foi renegado de participar do movimento “Scout”

polonês. Tal fato se repete em diversos grupos judaicos, o que representou um forte antissemitismo, onde pelo fato de serem judeus, nunca teriam a chance de se emancipar no continente europeu.

Com isto, os dois grupos decidiram por se juntar em 1910 para a formação do primeiro grupo do movimento “Scout” (escoteiro) de judeus que relacionavam a ideia do escotismo com o ideário sionista, buscando educar para a migração judaica para Israel como forma de superar o espírito diaspórico dos judeus, de acordo com o entendimento de Merlucci (1996). Este movimento tinha como premissas básicas:

- Educação de jovens para jovens
- Autonomia ao mundo adulto
- Saída à Natureza
- Saúde corporal dos indivíduos
- Simbolismos
- Conceito de um sionismo prático

O movimento formado por essa junção de judeus escoteiros e intelectuais cresceu de forma surpreendente na Polônia e em 1913 elegeram por definitivo o nome de Hashomer Hatzair (Jovem Guardião), se espalhando pelo mundo e em vigor até os dias de hoje.

4.2. Construção ideológica

A união dos dois movimentos judaicos se deu especialmente em torno do antissemitismo sofrido pelos judeus europeus. O sentimento de que no continente europeu não seria possível a emancipação dos judeus levava a crer que somente em um estado judeu, tal fato poderia se dar. Com isso, surge no movimento desde sua origem um pilar sionista, que buscava levar a todos para a Palestina, território histórico para o povo judeu.

O movimento, que a maior parte de seus membros tinha uma visão humanista do mundo, até 1917 não tinha uma definição acerca do socialismo, apesar de acreditarem em um viés mais humanista para este conceito que o socialismo político de Marx. Tal fato mudou a partir de dois importantes marcos na história do mundo que levaram os membros do Hashomer Hatzair a incorporar essa discussão nas rodas de conversa: a Revolução Socialista Russa e a promulgação da Declaração Balfour, uma carta do secretário britânico de assuntos estrangeiros para o Barão Rothschild, influente na comunidade judaica no Reino Unido, que dizia:

“Tenho o grande prazer de endereçar a V. Sa., em nome do governo de Sua Majestade, a seguinte declaração de simpatia quanto às aspirações sionistas, declaração submetida ao gabinete e por ele aprovada:
O governo de Sua Majestade encara favoravelmente o estabelecimento, na Palestina, de um Lar Nacional para o Povo Judeu, e empregará todos os seus esforços no sentido

de facilitar a realização desse objetivo, entendendo-se claramente que nada será feito que possa atentar contra os direitos civis e religiosos das coletividades não-judaicas existentes na Palestina, nem contra os direitos e o estatuto político de que gozam os judeus em qualquer outro país.

Desde já, declaro-me extremamente grato a V. Sa. pela gentileza de encaminhar esta declaração ao conhecimento da Federação Sionista.”

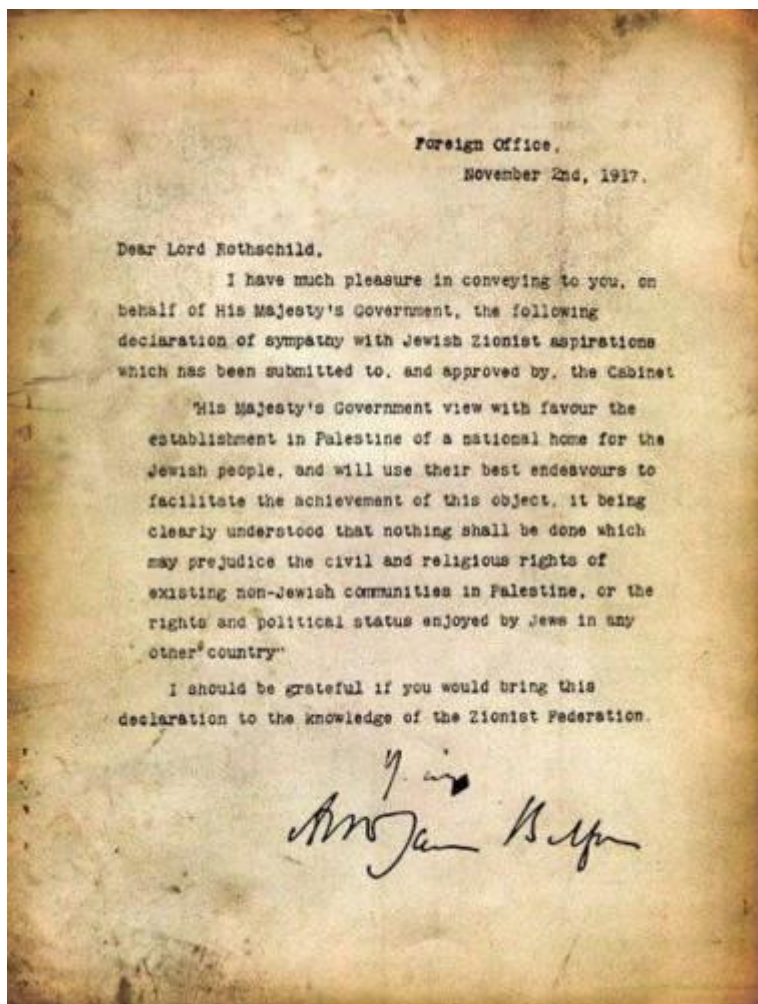


Figura 5: Declaração Balfour

Deste modo, ela pode ser usada como um marco para o início da formação do Estado de Israel, o que reforçou o marco de realização máxima, conforme a teoria da pirâmide das necessidades de Maslow (1943) adaptada ao Hashomer Hatzair, que rumava construir o estado de Israel. Dentro disso, um grande dilema girou em torno do Hashomer Hatzair: ir para a Rússia colaborar com a revolução soviética ou ir para Israel ajudar na construção do estado judeu? Dentre os pensadores que presentes nas discussões do movimento social Hashomer Hatzair, estavam além de Theodor Herzl, idealizador do movimento sionista sobretudo Moshe Hess e Dor Ber Borochoy, que pertencem à linhagem sionista do Sionismo-Socialista, entendendo que a revolução socialista no mundo dependia que os judeus, que em lugar algum do mundo

poderiam ser parte da revolução. Para os judeus seguirem os preceitos de considerar os fatores motivacionais de Herzberg (1997), e buscarem se emancipar e ser parte da revolução, deveriam fazê-la acontecer em um estado judeu.

A partir disso, nasce uma frase emblemática proferida por um dos membros da organização para a definição do marco ideológico e de objetivos centrais para a realização no movimento naquele contexto: “Em Sião, faremos nossa Moscou”.

4.3. Motivação e realização

O Hashomer Hatzair ao longo de sua história sempre trabalhou com a ideia de “Hagshamá”, que seria o mais alto nível de realização para um membro do movimento dentro das lutas ao quais o Hashomer Hatzair está inserido, unindo, conforme Herzberg (1997), todos os pilares ideológicos dentro de um estilo de vida que se adequa a visão do movimento. Com isso, o movimento passou por diversos momentos históricos que foram responsáveis por traçar uma trajetória para o funcionamento do movimento juvenil nos dias de hoje.

Enquanto o movimento surge na Europa como forma de superar o antissemitismo e permitir a emancipação dos judeus, logo definiu-se que o objetivo principal do grupo era a criação de um estado judeu, associado ao ideal socialista por meio da formação de “*kibutzim*” (forma de vida coletiva comunitária israelense), fato que se deu em 1948, mas que mesmo assim não foi responsável pelo fim do movimento social.

O caráter de movimento é um fator determinante (Tilly, 2012) para a manutenção do funcionamento do Hashomer Hatzair ao longo do tempo. Com a formação do estado de Israel, o trabalho para a manutenção político-ideológica por meio dos desafios da existência de um estado judeu e democrático foram o que moveram os membros do movimento a desenvolver um estado judeu, democrático e que luta em favor da paz e da autodeterminação dos povos.

Um grande desafio para o movimento hoje é manter-se relevante. O mesmo movimento que no passado foi forte responsável pela criação e manutenção do estado de Israel, é aquele que liderou algumas frentes de resistência nos guetos nazistas, com destaque para o levante do gueto de Varsóvia, além de lutas contra o *apartheid* na África do Sul e as ditaduras latino-americanas, hoje objetiva poder criar microestruturas na sociedade civil que permitam o confronto ao capitalismo.

A globalização teve um papel significativo para que as lutas adotadas pelo Hashomer Hatzair ao longo da história tivessem uma maior projeção e conhecimento da sociedade, o que embora seja um caminho importante para a concretização desses objetivos, descaracterizou de certa forma o *modus operandi* dos movimentos sociais como o em questão. Deste modo, este

movimento judaico anda atravessando por dificuldade no envolvimento de seus membros por ser enxergado como um lugar como outros onde o indivíduo pode se envolver em alguma luta por valores que hoje, se tornaram universais e que o trabalho realizado, não possui mais tão forte seu caráter contracorrente, sendo apenas parte de uma estrutura maior de movimentação global. Entretanto, as particularidades de um movimento judaico, sionista e de esquerda ao redor do mundo pode carregar diversos aspectos que organizações fora desse espectro específico não conseguiriam, por enxergar o mundo por outras lentes que não a de um jovem judeu, sionista e socialista.

4.4. Funcionamento do movimento

O funcionamento do movimento nos dias de hoje proporciona educação jovem para jovem, envolvimento social e diversão a todos os seus integrantes a partir de uma via não-formal da educação e formas de ativismo, com diversas atividades, dinâmicas e brincadeiras.

O processo educativo no movimento consiste em atividades periódicas aos sábados, realizadas por jovens voluntários de 17 a 21 anos para crianças e adolescentes de 7 a 16 anos, além de seminários locais e internacionais, acampamentos e eventos comunitários. Os encontros têm como objetivo transmitir de maneira divertida e inclusiva uma experiência única às crianças e adolescentes da comunidade judaica com objetivo da formação de jovens críticos e ativos, integrados na sociedade vigente se tornando futuros líderes na comunidade judaica e local, semelhante ao proposto por Cavalcante (2012).

Além disso, realizam diversos projetos ativistas voltados para a sociedade local como um todo, incluindo trabalhos em comunidades carentes e outros em âmbitos ecológicos e sociais. Tais projetos, funcionam como inspiração para que ao deixar o movimento, no fim do ciclo de cada jovem, possam levar consigo mecanismos e ferramentas para a construção de estruturas de vida (Gohn, 2000) que tenham por base os princípios e valores do Hashomer Hatzair.

4.5 Gestão de voluntários

O processo educativo do Hashomer Hatzair é dividido em grupos etários, comandados a cada semestre por um grupo de “madrachim” (encaminhadores), que além de criar um programa semestral de atividades, é responsável pela coordenação para a captação de novos membros dentro do movimento se dá a partir de mapeamento comunitário e contato direto dentro das instituições da comunidade judaica local.

Ao completar dois anos enquanto educador dentro do movimento, os voluntários são direcionados a participar de um programa anual de capacitação em Israel, que somente pessoas que frequentam movimentos juvenis judaicos ao redor do mundo tem a chance de participar. Isto é um fator considerado pelos seus membros como o “o melhor ano de suas vidas” deixando de lado todo o ciclo de um jovem universitário no Brasil, para se aventurar em uma realidade que não lhe agregará de maneira curricular ou acadêmica, dentro de seus estudos, senão por uma vivência fora do padrão com experiências que lhe agregam de forma indireta no modo de se relacionar socialmente e propiciar um melhor autoconhecimento das suas motivações em formas de atuar na sociedade, corroborando com o entendimento de Gohn (2008) no que diz respeito à formas alternativas de buscar suas demandas, conforme Güntert et al. (2022) na compreensão de que o desenvolvimento do mercado converge com as vivências alternativas como um papel de destaque nas organizações.

Dentro disso, o caminho esperado pelo movimento para estes voluntários, que ingressaram enquanto crianças, cresceram, se tornaram “*madrichim*”, fizeram parte do programa de capacitação (em Israel) e lideraram o movimento deixou de ser uma via única para a migração para Israel e passou a abranger a partir da conferência mundial do Hashomer Hatzair, realizada em 2008, diversas outras formas de realização pessoal e coletiva, englobando infinitas iniciativas que busquem levar o estilo de vida do movimento para o mundo, conhecido internamente como “movimento de vida” (Gohn, 2000).

Entretanto, a rotina acelerada da sociedade capitalista não permite que a transição entre o movimento juvenil e o movimento de vida aconteça de forma natural, a ponto de conseguir manter os ex-membros dentro de uma estrutura macro do Hashomer Hatzair com novos projetos de vida. Ao passo que os indivíduos passam a ter maior responsabilidade sob os outros como família, enxerga-se a necessidade de que se busque uma fonte financeira mais rentável, valorizando o entendimento de Ching (2015) à respeito da teoria X de McGregor (e que possa garantir que seus esforços sejam retribuídos em recursos, ocasionando saídas repentinas da macroestrutura Hashomer Hatzair e seus objetivos centrais.

4.6 Desafios do caso Hashomer

Com relação aos desafios encontrados pelo Hashomer Hatzair para manter pessoas que participaram do ciclo educativo do movimento motivadas às causas do movimento, pode-se resumir em três pontos distintos:

O primeiro consiste em gerar um maior envolvimento dentro das atividades do movimento juvenil. Apesar de os membros criarem uma relação de amor com a instituição, às

suas relações sociais e ao lado lúdico, existe uma lacuna entre os porquês de cada uma das pessoas estarem no movimento e o que o movimento de fato espera do envolvimento dessas pessoas. O processo educativo não está conseguindo refletir aos seus membros uma visão de onde o Hashomer Hatzair quer chegar, o que leva cada integrante a doar mais esforços do que retorno ao trabalho que exercem, visto que existe um desalinhamento de objetivos entre eles.

Em segundo lugar, vale ressaltar o fato de que as pessoas no movimento crescem e se desenvolvem de maneira grupal, dentro do grupo composto por sua faixa etária, realizando todas as etapas do processo desde a infância até o fim do ciclo neste mesmo grupo. Com isso, criam-se relações sociais fortes e que permitem aos seus membros fortalecer um vínculo afetivo ao movimento ainda que não ideológico, senão ao envolvimento social, que gera uma inércia (Yeung, 2004; Cleury et al, 1998). Desta maneira, a motivação dos membros do movimento não está na atuação do movimento em si, o que corrobora para uma falta de engajamento em atividades que de fato levem o Hashomer Hatzair aos pontos desejados. A participação dos seus membros em maior presença em viagens e marcos fora da atividade rotineira da organização como acampamentos semestrais, torna notória a relevância do marco social dentro do movimento e faz-se necessário um trabalho de reestruturação das atividades para a consolidação de grupos que se envolvam ao potencial do que o movimento pode impactar cada um em sua rotina.

Por fim, a globalização e a tecnologia moderna fortalecem de forma contundente a tese de que na última década, um alto índice de evasão dos membros do movimento juvenil vem acontecendo. Tal fato se dá pelo advento de tecnologias de comunicação como as redes sociais, que apresentam infinitas alternativas para um indivíduo refletir seu real desejo de se envolver em uma instituição que de forma voluntária direciona jovens para um caminho de trabalho árduo e constante no processo de compreensão e melhoria da realidade local.

5. CONCLUSÕES

Diante da problemática desse estudo, que busca determinar o que motiva profissionais voluntários a se engajarem em movimentos sociais, pode-se constatar que para o alvo trabalhado nesta pesquisa. Além disso, foi parte fundamental desse estudo a busca pelo cumprimento de certos objetivos secundários, responsáveis por auxiliar na melhor compreensão do objetivo principal, desvendando quem são as pessoas que buscam se engajar em movimentos sociais, interligando teorias de motivação que expliquem o engajamento sem compensação financeira e que características marcam os movimentos sociais como um espaço para este engajamento.

Ao longo desta pesquisa, foram aprofundados alguns termos relacionados ao tema como: motivação, voluntariado e movimento social. Este entendimento é parte fundamental desta pesquisa pois a partir dele, foi possível determinar quais são suas essências e como se relacionam para determinar como fatores específicos de ambientes voluntários como em movimentos sociais colaboram para o processo de motivação dos indivíduos.

De modo a identificar a aplicação destes conceitos em uma realidade de movimentos sociais na atualidade, foi realizado um estudo de caso em uma das sedes do Hashomer Hatzair. Ademais dos resultados coletados através da presente pesquisa, foi realizado um trabalho de interpretação crítica a respeito dos dados coletados. Com isso, ficou nítido que apesar da construção educativa envolva integrantes voluntários que se mantenham no movimento a partir de identificação, amor e gratidão à organização, ainda assim existe um grande desafio de tornar essas razões fortes os suficientes para manterem suas raízes às estruturas do Hashomer Hatzair.

Partindo da base teórica deste estudo, pode-se destacar a necessidade de recriar dentro do movimento educativo um racional que envolva o entendimento da evasão de participantes como um fenômeno controlável. Enquanto jovens abandonavam o movimento, os membros atuantes demoraram na percepção deste momento chave enquanto consequência da atuação do movimento e encarava como motivações individuais. Neste momento, os ativistas do movimento identificaram a busca por esse entendimento coletivo como fundamental na busca por uma atuação que mantenha os participantes do Hashomer Hatzair envolvidos até o fim seus ciclos.

A partir deste estudo de caso, ficou clara a percepção dos membros do movimento social de que a organização não tem conseguido manter seus voluntários motivados e engajados com as causas do movimento, sendo necessário dar o devido foco para esta temática. Com isso, a motivação dos voluntários dependerá de ações internas no tratamento de valorização do serviço

dos voluntários, dedicando esforços para um melhor alinhamento entre os objetivos da organização e de seus membros.

Entre os objetivos específicos havia a necessidade de desvendar quem são as pessoas que buscam se engajar em movimentos sociais. Durante o trabalho, pode-se perceber que de um modo geral, existem alguns perfis de pessoas que buscam este envolvimento com um movimento social, desde as perspectivas mais altruístas até as mais egoístas, de pessoas que se envolvem para um objetivo pessoal. Entretanto, o que se pode notar é que quanto mais as razões para o envolvimento estão no aspecto de altruísmo, mais tempo e esforços costumam dedicar estes voluntários. Tal fato se dá pelo excesso de esforços que existem para o funcionamento de um movimento social, onde acaba-se misturando de forma demasiada a vida pessoal com a atuação do movimento, sendo necessária a dedicação de esforços a qualquer hora do dia, especialmente por ser um ambiente onde essencialmente seus membros fazem parte e constroem porque amam o propósito e a prática deste movimento.

Além disso, este trabalho também permitiu o uso de diversas teorias da literatura de motivações, desde os clássicos até os mais modernos, passando diretamente pelo tópico específico de voluntariado para discorrer da dificuldade de generalizar processos tão individuais como os de motivação. Tendo em vista a dificuldade de colocar em prática um plano de ação ordinário na prática da motivação de indivíduos, especificamente voluntários, faz-se necessária uma busca profunda por conhecer e se aprofundar em diversos teóricos deste conceito de modo a interligar diversos conhecimentos para a formação de planos específicos para cada organização.

Dada a relevância do tema abordado neste trabalho, como sugestão para pesquisas futuras que busquem se aprofundar nesta temática seria estudar formas de elaborar planos estratégicos personalizados de engajamento e motivação para organizações e delinear os papéis entre líderes e liderados neste processo. Assim, podendo de modo quantitativo exercer um papel de maior inserção no funcionamento rotineiro da organização, percebendo as nuances que diferenciam o público-alvo destes planos a partir dos diferentes tipos de organização.

Por fim, a relevância científica desta pesquisa está relacionada ao intermédio de diversas teorias para o estabelecimento de um conceito de motivação, buscando não somente o desenvolvimento teórico deste termo, como também analisar os laços existentes entre as teorias de motivação e o engajamento de voluntários em movimentos sociais. Finalmente, as análises realizadas nesse estudo podem colaborar para que movimentos sociais e organizações semelhantes possam buscar aspectos em comum aplicáveis para seus contextos específicos no que diz respeito à motivação de seus voluntários.

6. REFERÊNCIAS

- ADAMS, J. S. Inequity in social exchange. In: BERKOWITZ, L. (Ed.). *Advances in experimental social psychology*. New York: Academic Press, 1965. v. 2. p. 233-256.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. A difícil administração das motivações. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 38, n. 1, p. 6-17, jan./mar. 1998.
- BITTAR, Paula. **Rádio Câmara**, Brasília.
- Briggs, E., Peterson, M., & Gregory, G. (2010). Toward a better understanding of volunteering for nonprofit organizations: Explaining volunteers' pro-social attitudes.
- Caprara, G. V., & Steca, P. (2007). Prosocial agency: The contribution of values and self-efficacy beliefs to prosocial behavior across ages. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 26(2), 218-239.
- CAVALCANTE, Carlos Eduardo *et al.* Motivação para a entrada de voluntários em ONG brasileira. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 50, n. 4, p. 523-540, out./nov. 2015.
- CAVALCANTE, Carlos Eduardo. Motivação no trabalho voluntário: delineamento de estudos no Brasil. **Revista Estudos do CEPE**, Santa Cruz do Sul, n. 38, p. 161-182, jul./dez. 2013.
- CAVALCANTE, Carlos Eduardo. **Motivação no trabalho voluntário**: expectativas e motivos na pastoral da criança. 2012. Tese (Doutorado) – Curso de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2012.
- Cavalcante, C. E., Souza, W. J., Cunha, A. S. R., Nascimento, M. A. A., & Fernandes, L. T. (2012). “Por que sou voluntário?”: etapa de construção de escala. *Revista Pretexto*, 13(2), 76-90. <https://doi.org/10.21714/pretexto.v13i2.1168>
- Cavalcante, C. E. (2012). *Motivação no trabalho voluntário: expectativas e motivos na Pastoral da Criança* [Tese de doutorado, Universidade Federal do Rio Grande do Norte]. Repositório Institucional UFRN.
- CHING, B. Literature Review on Theories of Motivation. Arizona, Estados Unidos, 2015. Disponível em <https://www.linkedin.com/pulse/literature-review-theories-motivation-brandon-ching-phd>.
- Clary, E. G., Snyder, M., Ridge, R. D., Copeland, J., Stukas, A. A., Haugen, J., & Miene, P. (1998). Understanding and assessing the motivations of volunteers: A functional approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(6), 1516-1530.
- CORTELLA, Mario Sergio. *Por que fazemos o que fazemos? Aflições Vitais Sobre Trabalho, Carreira e Realização*. São Paulo: Editor Planeta, 2016.
- DA SILVA MIGUEL, Tailine; DA SILVA COSTA, Deisiani; AMADO, Fabiana Moraes. O PAPEL DA MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES. **Revista Científica**, v. 1, n. 1, 2021.
- Denhardt, R. B., Denhardt, J. V., & Aristigueta, M. P. (2008). *Managing Human Behavior in Public and Nonprofit Organizations*. Sage Publications, Inc.

DRUCKER, Peter Ferdinand. *A Administração*: São Paulo, Nobel, 2001

DOS SANTOS, Diego da Rosa. O comportamento do consumidor sob a ótica da teoria da Expectativa de Vroom. *ScientiaTec*, v. 7, n. 4, 2020.

FERREIRA, Victor Cláudio Paradela. *ONG's no Brasil: Um estudo sobre suas características e fatores que têm induzido seu crescimento*. 2005. Tese (Doutorado) – Curso de Administração, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2005.

Ferreira, M., Proença, T., & Proença, J. F. (2008). As motivações no trabalho voluntário. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 7(3), 43-53.

FERREIRA, A.; BOAS, A.A.V.; ESTEVES, R.C.P.M.; FUERTH, L.R.; SILVA, S. **Teorias de Motivação: uma análise das lideranças sobre suas preferências e possibilidade de complementaridade**. In: XIII SIMPEP: 2006, Bauru/SP.

FERREIRA, A.; DEMUTTI, C.M.; GIMENEZ, P.E.O. **A Teoria das Necessidades de Maslow: a influência do nível educacional sobre a sua percepção no ambiente de trabalho**. In: XIII Semead. São Paulo: 2010.

FERREIRA, André; BOAS, Ana Alice Vilas; ESTEVES, Rodrigo Clebicar P. Mota. Teorias de Motivação: um estudo de caso sobre a percepção das lideranças. **XIII Simpósio de Engenharia de Produção (SIMPEP)**, 2006.

Gohn, Maria da Glória. *O protagonismo da sociedade civil: movimentos sociais, ONGs e redes solidárias*. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2008.

GOHN, Maria da Glória. Movimentos sociais na contemporaneidade. **Revista brasileira de Educação**, v. 16, p. 333-361, 2011.

Goldstone, Jack A. 2003. "Introduction: bridging institutionalized and noninstitutionalized Politics". In: Goldstone Jack A. (ed.). *States, parties and social movements*. Cambridge: Cambridge University Press.

GUNTHER, H. Pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa: esta é a questão?. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**. Brasília, v. 22, n. 2, p. 201-209, mai./ago. 2006.

Güntert, S. T., Wehner, T., & Mieg, H. A. (2022). Volunteer work from an international perspective. In S. T. Güntert, T. Wehner & H. A. Mieg (Eds.), *Organizational, motivational, and cultural contexts of volunteering* (pp. 45-59)

GURGEL, Claudio; JUSTEN, Agatha. Estado de bem-estar social no Brasil: uma revisão ou a crise e o fim do "espírito de Dunquerque". **FGV EBAPE**, Niterói, v. 13, n. 3, p. 395-407, jul./set. 2021.

HERZBERG, F. **Novamente: como se faz para motivar funcionários?** In: BERGAMINI, C., CODA; R. (Org.). *Psicodinâmica da vida organizacional – Motivação e liderança*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

HH OLAMI. Hashomer Hatzair, 2020. Disponível em: https://www.hashomerhatzair.com/pt/worldwide-tzevet_

Hashomer Hatzair. 2020. Disponível em: <https://hashomer.org.br/>

MACHADO, Aline Maria Batista. Percurso histórico das ONGS no Brasil: Perspectivas e desafios no campo da educação popular. Nome da revista, João Pessoa, 2012 (a referencia seria o seminário)

MACHADO, Jorge Alberto S. Ativismo em rede e conexões identitárias: novas perspectivas para os movimentos sociais. **Sociologias**, p. 248-285, 2007.

MACIEL, N. B. Valores que influenciam a retenção dos profissionais da geração Y nas organizações. 2010. Monografia (Graduação em Administração) – Departamento de Ciências Administrativas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010.

MALHOTRA Naresh K. Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada. p. 306-307

Marx, Karl & Engels, Frederick. 1958. Selected works. 2 vols. Moscow: Foreign Languages Publishing House.

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

McCLELLAND, D.C.; BURHAM, D. H. **O poder é o grande motivador**. In: VROOM, V.H. (Org.) Gestão de pessoas, não de pessoal. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

MELUCCI, Alberto. Um objetivo para os movimentos sociais?. **Lua Nova: Revista de Cultura e Política**, p. 49-66, 1989.

MONTAÑO, Carlos. Terceiro setor e questão social: crítica ao padrão emergente de intervenção social São Paulo: Cortez, 2002. 2002.

NASCIMENTO, Kiane Paola *et al.* Rotatividade nas organizações: as causas dos desligamentos voluntários em uma empresa de serviços de Juiz de Fora. **Revista das Faculdades Integradas Vianna Júnior**, Juiz de Fora, v. 3, n. 1, jan./jun. 2012.

Oliveira, L. B., & Costa, F. P. C. (2016). Motivação, satisfação e comprometimento: um estudo sobre o trabalho voluntário em megaeventos esportivos. **Economia & Gestão**, 16(42), 89-116.

Ott, J. S., Parkes, S. J., & Simpson, R. B. (2007). *Classic Readings in Organizational Behavior*. Wadsworth Publishing.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. Tradução: Reynaldo Marcodes. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

Salamon, L. M., & Anheier, H. K. (1996). The international classification of non-profit organizations: icnpo revision 1. The Johns Hopkins Institute for Policy Studies.

SHINYASHIKI, Eduardo. *Viva Como Você Quer Viver*. São Paulo: Gente, 2004.
SHINYASHIKI, Roberto. *Você: A Alma do Negócio*. São Paulo: Gente, 2001.

Souza, W. J., & Medeiros, J. P. (2012). Trabalho voluntário: motivos para sua realização. *Revista de Ciências da Administração*, 14(33), 93-102.

Pettifor, Ann. 2001. "Why jubilee 2000 made an impact". In: Anheier, Helmut; Glasius, Marlies & Kaldor, Mary (eds.). *Global civil society 2001*. Oxford: Oxford University Press.

Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. In M. P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 24, pp. 1–65). San Diego: Academic.

Storch, Robert D. 1976. "The policeman as domestic missionary: urban discipline and popular culture in Northern England, 1850-1880". *Journal*

TARROW, Sidney. 1994. *Power In Movement. Social Movements, Collective Action And Politics* (2nd Edition). New York/Cambridge: Cambridge University Press.

Tilly, Charles. 2001a. "Mechanisms in political processes". *Annual Review of Political Science*, Palo Alto, CA, n. 4, p. 21-41.

TILLY, Charles. Movimentos sociais como política. **Revista brasileira de Ciência política**, n. 3, p. 133-160, 2010.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. Florianópolis: UFSC, 2005.

VERGARA, S. C. Começando a definir metodologia. **Projeto e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1998, p. 44-51.

VERGARA, Sylvia Constant; BIANCO, Alessandra; GOMES, Ana Paula Cortat Zambrotti. O trabalho em equipes autogerenciadas e sua influência na motivação dos indivíduos. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 12, n. 1, jan./fev. 2006

VIEIRA, C. B. et al. Motivação na Administração Pública: considerações teóricas sobre a aplicabilidade dos pressupostos das teorias motivacionais na esfera pública. **Revista ADMpg Gestão Estratégica**, v. 4, n. 1, 2011.

Williams, Robin M. Jr. 2003. *The wars within peoples and states in conflict*. Ithaca, N.Y.: Cornell University Press.

Yeung, A. B. (2004). The octagon model of volunteer motivation: Results of a phenomenological analysis. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 15, 21-46.

YIN, R. K. *Estudo de Caso – Planejamento e Método*. 2. ed. São Paulo: **Bookman**, 2001.

Young, Michael P. 2002. "Confessional protest: the religious birth of U.S. National Social Movements". *American Sociological Review*, Washington, n.67, p. 660-688.