

## Motivação e Trabalho no Terceiro Setor: Um Estudo de Caso no Projeto Nós do Morro<sup>1</sup>

Marina Dias Faria e Patricia Gibson

### Resumo

O presente estudo tem por objetivo analisar as fontes de motivação que impulsionam o engajamento e a permanência de professores de artes cênicas em um projeto sociocultural como o Nós do Morro. Para a realização da análise, é utilizada uma abordagem em temas relacionados à motivação, organizações do terceiro setor e professores da área artística. A motivação é um assunto complexo que possui a necessidade de acompanhado frequente por pesquisadores. O Terceiro Setor é uma área ainda confusa na teoria, mas principalmente na prática, gerando grandes dificuldades e desafios para esse tipo de organização, em especial na área de gestão de pessoas. O projeto sociocultural Nós do Morro, sediado no Vidigal, na cidade do Rio de Janeiro, foi escolhido para o estudo de caso, possibilitando um maior esclarecimento sobre determinadas questões. Observou-se a existência de fatores motivacionais individualistas e coletivos, confirmando a ideia de que ambos existem e influenciam o trabalho.

### Palavras-chave

Motivação. Organização. Terceiro Setor. Gestão de Pessoas. Artes Cênicas.

### Abstract

The present study aims to analyze the sources of motivation that drive the engagement and permanence of drama teachers in a sociocultural project such as *Nós do Morro*. For the analysis, we approached issues related to motivation, organizations of the third sector and teachers of the artistic area. Motivation is a complex subject that has the need of frequent follow-up by researchers. The Third Sector is an area that is still confused in theory, but mainly in practice, generating great difficulties and challenges for this type of organization, especially regarding people management. The socio-cultural project *Nós do Morro*, headquartered in Vidigal, in the city of Rio de Janeiro, was chosen for the case study, allowing a greater clarification on certain issues. It was observed the existence of individualistic and collective

motivational factors, confirming the idea that both exist and influence the work.

**Keywords** Motivation. Organization. Third Sector. People Management. Performing Arts.

## INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, a motivação dos trabalhadores tem ganhado destaque nas organizações, em especial na área de gestão de pessoas. Isto se deve ao fato de estar sendo considerada um fenômeno que influencia a produtividade do profissional e, dessa maneira, o consequente bom desempenho da instituição (SOUZA; LIMA; MARQUES, 2008). Em relação aos fatores que levam à motivação do indivíduo, não existe uma unanimidade entre as teorias existentes no que se diz respeito à visão do homem e nem mesmo ao próprio conceito. É estabelecida somente uma ideia central do conceito, a qual deixa claro que motivação é o que mobiliza e impulsiona o ser humano para realizar um comportamento (SAMPAIO; MORÁVIA, 2009).

Geralmente, a ênfase das pesquisas sobre o tema incide sobre o trabalho em organizações de mercado, embora o rápido crescimento do Terceiro Setor na economia represente uma demanda de entendimento sobre o comportamento organizacional (OLIVEIRA; GODÓI-DE-SOUZA, 2015; SOUZA; CARVALHO, 2006). O Terceiro Setor não é público e não visa o lucro, porém, não possui uma identidade definida em sua conceituação, sendo, portanto, formado por organizações que possuem um objetivo social, mas que não sabem exatamente o que são e como devem se estruturar (ASSIS; VIEGAS; CKAGNAZAROFF, 2011). Nesse contexto, a gestão nas organizações sem fins lucrativos tem sido um dos assuntos de maior preocupação para os profissionais da área da Administração, devido às demandas sociais que esse tipo de organização enfrenta em seu dia a dia (SILVA; SANTOS, 2012).

Dentro das modalidades das organizações do Terceiro Setor, vamos destacar a área sociocultural. Acredita-se que deveria ocorrer um maior incentivo à construção de espaços direcionados à cultura e arte, já que o teatro possui grande importância. Isto se deve ao fato dele ser considerado um dos possíveis elos entre o contexto social contemporâneo e o indivíduo em um processo colaborativo para o desenvolvimento humano (VASCONCELLOS, 2006). A arte vem, aos poucos, protagonizando uma cena que se torna cada vez mais constante no cenário das comunidades do Rio de Janeiro, a atuação de projetos sociais oferecidos pelas organizações do Terceiro Setor, do Mercado e do Estado. O Grupo Nós do Morro, fundado em 1986 no Vidigal, representa atualmente uma das mais importantes iniciativas no campo de trabalhos artísticos e sociais desenvolvidos em comunidades brasileiras (COUTINHO, 2006).

Diante de todas essas questões, surgiu o problema de pesquisa para este estudo: Quais as motivações que levam ao engajamento e à permanência de professores de artes cênicas em um projeto sociocultural como o Nós do Morro? A partir deste problema de pesquisa, o presente estudo teve como objetivo principal analisar as fontes de motivação que impulsionam o engajamento e a permanência de professores de artes cênicas em um projeto sociocultural como o Nós do Morro. Teve ainda como objetivos intermediários levantar as principais motivações existentes, analisar se as fontes dessas motivações possuem raízes individuais ou coletivas e verificar a existência de diferenças entre as motivações de engajamento e as de permanência.

É muito difícil englobar todos os aspectos sobre determinado tema, portanto, apenas alguns pontos serão abordados de maneira mais detalhada. Este estudo pretende abordar as motivações que levam ao engajamento e à permanência de professores de artes cênicas no projeto sociocultural Nós do Morro desde seu surgimento, no ano de 1986, até os dias atuais. Outros pontos a serem analisados durante esse período são as motivações que levam o professor de artes cênicas a sair deste projeto e a análise da forma de gestão que a instituição adotou no decorrer dos anos. Para isso, a pesquisa se restringirá apenas ao corpo administrativo e aos professores e ex-professores de artes cênicas do projeto, não se analisando, assim, outras áreas do mesmo. O Nós do Morro foi o projeto escolhido para o estudo, devido à sua grande visibilidade e, também, à facilidade de acesso aos membros pertencentes ao projeto.

Para Bergamini (1997 *apud* PINTO, 2010), as teorias de motivação que surgem não superam e nem invalidam as teorias existentes anteriormente, mas sim complementam e reforçam o arcabouço teórico sobre o assunto. Dessa forma, devido à sua complexidade, esse tema precisa de muito estudo para ser compreendido (GROHMANN; CUNHA; SILINSKE, 2013). Antunes, Stefano e Santos (2013) afirmam que, mesmo que existam muitos estudos sobre motivação, este é um tema extremamente complexo e, exatamente por isso, não pode ficar estagnado. Sendo assim, os autores sugeriram que fossem realizadas mais pesquisas nessa área.

Além desses, Silva, Vasconcelos e Normanha Filho (s.d.) enfatizam a necessidade de preencher as lacunas existentes no campo de pesquisas aplicadas aos temas organizações e gestão do terceiro setor. Sendo assim, a melhoria nas formas de gestão dessas organizações tem se tornado cada vez mais relevante à medida que aumenta a quantidade e a importância do seu trabalho, até porque a eficácia e eficiência da gestão das mesmas interessam não apenas aos financiadores diretos, mas à sociedade como um todo (SILVA; SANTOS, 2012). Isto se deve à importância das organizações do Terceiro Setor para um bom funcionamento da sociedade, principalmente em áreas esquecidas pelo Estado e pelo Mercado (SANTOS; SILVA, 2012).

Outro ponto, sugerido por Bendassoli e Andrade (2011), é o de pesquisar estudos organizacionais e de gestão de pessoas que estejam voltados para o setor de profissionais de indústrias criativas, como o teatro, tão importante, mas ainda bastante esquecido em nosso país. Nesse sentido, este estudo teve o intuito de abordar três assuntos de grande relevância

atual, enriquecendo ainda mais o arcabouço teórico já existente. Além disso, em relação à prática, o estudo auxilia, principalmente, as organizações do terceiro setor a compreenderem melhor as importantes questões sobre a melhoria na área de gestão de pessoas, permitindo assim a aplicação desses conhecimentos em seu dia a dia (SILVA; VASCONCELOS; NORMANHA FILHO, s.d.).

## REFERENCIAL TEÓRICO

### Motivação no ambiente de trabalho

Diversos estudos na área do comportamento educacional passaram a possuir como foco a questão da motivação no trabalho (PIMENTA; GARBIN, 2013). Em relação às teorias da motivação do trabalho, destacam-se dois conjuntos de conceitos centrais: teorias de conteúdo e teorias de processo. As teorias motivacionais de conteúdo observam o que impulsiona o comportamento humano, envolvendo as variáveis individuais ou situacionais que se imaginam serem responsáveis pela ação (QUIJANO; CID, 2000 *apud* SOUZA; CARVALHO, 2006). As teorias mais conhecidas dessa categoria são a Hierarquia das Necessidades de Maslow, a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, a ERC (Existência, Relacionamento e Crescimento) de Alderfer e a Teoria das Necessidades de McClelland. Já as teorias motivacionais de processo discorrem sobre a explicação do processo através do qual a ação começa, se mantém e acaba (BOWDITCH; BUONO, 1992 *apud* SOUZA; CARVALHO, 2006). As teorias dessa categoria são a Teoria da Equidade de Adams, a Teoria da Avaliação Cognitiva de Deci, a Teoria do Estabelecimento de Objetivos de Locke e a Teoria da Expectância de Vroom.

A motivação dos trabalhadores tem sido considerada uma força influenciadora de sua produtividade e do bom desempenho organizacional, o que possui grande importância para a gestão de pessoas, já que proporciona aos gestores a chance de planejar atividades que aproveitem o potencial máximo de seus trabalhadores (SOUZA; LIMA; MARQUES, 2008). A identificação dos fatores influenciadores da motivação dos trabalhadores é um diferencial competitivo extremamente importante, devido à complexidade e à turbulência crescente nos negócios atualmente (SOL *et al.*, 2014). Contudo, de acordo com estudos realizados nas últimas décadas, os gestores possuem dificuldade em identificar os fatores que motivam seus funcionários (PEDROSA *et al.*, 2013). Portanto, devido à sua enorme complexidade, o comportamento humano dentro das organizações é um fenômeno que precisa de muitos estudos para o seu entendimento (GROHMANN; CUNHA; SILINSKE, 2013).

Algumas pesquisas sobre motivação indicaram alguns fatores que levam à satisfação de um indivíduo com seu trabalho, como por exemplo: plano de cargos, salários e benefícios; segurança no trabalho; estima e autorrealização (GOMES; BERMAN, 2012). Além disso, a realização de reuniões frequentes é considerada um fator importante, porque favorece o surgimento de novas ideias e o atingimento de metas não apenas individuais, mas coletivas, proporcionando um bom relacionamento entre os trabalhadores. Para se obter resultados, é indispensável que se saiba ouvir e falar, até porque, quando o colaborador possui a

oportunidade de expor sua opinião e alguma ideia sua é colocada em prática, torna-se algo motivador. Sendo assim, tanto o *feedback* como a valorização, não apenas monetária, mas o próprio reconhecimento público, também são importantes (ANTUNES; STEFANO; SANTOS, 2013).

As relações são construídas através da identidade com o trabalho e, segundo a teoria da identidade, as pessoas têm uma matriz de identidades de papel, na qual o papel mais importante para o indivíduo ganha mais investimento de tempo e energia. Ou seja, se os indivíduos com forte identidade com o trabalho possuem a tendência de aplicar mais recursos, supõe-se que eles terão uma propensão maior de atingir níveis de motivação mais elevados que aqueles que não demonstram a mesma identidade. Portanto, a identidade com o papel do trabalho funciona como um motivador para o trabalhador, permitindo-lhe a realização das tarefas com presteza e precisão de maneira que persista em sua execução até atingir o resultado esperado (FURTADO, 2013).

Não existe consenso entre as diversas teorias no que diz respeito a visão do homem, muito menos ao próprio conceito, em relação aos fatores que determinam a motivação humana. Apenas a ideia central do conceito é clara, na qual motivação é o que mobiliza e impulsiona um indivíduo para um comportamento realizado (SAMPAIO; MORÁVIA, 2009). Segundo Pinto (2010), enquanto alguns autores afirmam que essa motivação é exclusivamente intrínseca, inerente ao próprio indivíduo, outros autores admitem com naturalidade a existência da motivação fundamentada em fontes extrínsecas ao indivíduo, as quais estão presentes no meio ambiente, em suas diversas formas.

Portanto, tendo em vista que a motivação deve ser considerada como aspecto intrínseco e individual, e influenciada por fatores extrínsecos, não se pode fazer generalizações. No mesmo ambiente de trabalho, é possível deparar-se com indivíduos que, mesmo exercendo as mesmas funções e expostos a condições parecidas, possuem um comportamento muito diferente. Isto se deve ao fato de que cada ser humano possui sua própria história, com suas próprias experiências, valores, necessidades e objetivos (PIMENTA; GARBIN, 2013). Sendo assim, não existem indivíduos que estejam sempre motivados, nem tarefas que sejam igualmente motivadoras para todos e, por isso, a motivação não pode ser considerada uma qualidade individual ou uma característica específica do trabalho. Na verdade, trata-se de um processo que é, ao mesmo tempo, função dos indivíduos e das atividades específicas que eles desenvolvem (BERGAMINI, 1990 *apud* MARTINS; EMMENDOERFER, 2008).

A motivação extrínseca pode ser estimulada por medidas adotadas pela organização. Já a motivação intrínseca, por ser a mais complexa do ponto de vista psicológico, pode ser estimulada apenas pelo próprio indivíduo (ANTUNES; STEFANO; SANTOS, 2013). Segundo Bergamini (1997 *apud* PINTO, 2010), as teorias de motivação que surgem não superam, nem invalidam as teorias anteriores, mas sim complementam e reforçam, assim, o arcabouço teórico existente sobre o tema. Ainda que existam diversos estudos sobre o tema, este é um assunto de alta complexidade que não pode ser deixado de lado, visto que o perfil dos colaboradores vem se modificando e a motivação acompanha as expectativas pessoais e profissionais dos mesmos (ANTUNES; STEFANO; SANTOS, 2013).

## Terceiro Setor

O Terceiro Setor é considerado o termo de maior aceitação para conceituar um grupo de iniciativas provenientes da sociedade, as quais se direcionam à produção de bens públicos. Contudo, no Brasil, a expressão também é designada de outras formas, como não governamental, sem fins lucrativos, filantrópicas, sociais etc. (FALCONER, 1999; FERNANDES, 1994 *apud* SCHIMIGUEL; ROCHA; ROSETTI JUNIOR, 2013). Nas últimas décadas, o terceiro setor vem adquirindo uma grande importância, claramente relacionada ao contexto histórico contemporâneo, o que significa que a mudança que o Estado tem passado influencia diretamente o modo e a relevância deste setor (ASSIS; VIEGAS; CKAGNAZAROFF, 2011).

Coelho (2002 *apud* ASSIS; VIEGAS; CKAGNAZAROFF, 2011) afirma que o Brasil sofreu uma crise do Estado, agravando-se ao final do período militar, quando se esgotou o modelo centralizado. Passou a existir uma pressão crescente para que o Estado tivesse maior eficiência na satisfação das necessidades sociais. Dessa forma, ao reconhecer sua incapacidade em atender a grande demanda da sociedade, o próprio Estado começou uma tendência de parceria na atuação juntamente com as organizações do terceiro setor. Inclusive, no cenário atual, já existem diversas organizações sem fins lucrativos, direcionadas para o bem público, e que não surgiram com objetivo principal de se opor ao Estado (FISCHER; FALCONER, 1998 *apud* TEIXEIRA *et al.*, 2005).

Porém, antes de se aprofundar em relação ao Terceiro Setor, é preciso descrever os outros dois setores existentes. O Primeiro Setor é constituído pelo Estado e diz respeito aos Governos Federal, Estadual e Municipal, os quais são responsáveis por realizar as questões sociais. O Segundo Setor é constituído pelo Mercado e diz respeito à Iniciativa Privada, responsável pelas questões individuais, atuando em benefício próprio e particular. Nesse contexto, devido à deterioração do Estado, as empresas privadas passaram a auxiliar nas questões sociais através de diversas organizações que compõem o Terceiro Setor (SCHIMIGUEL; ROCHA; ROSETTI JUNIOR, 2013). Sendo assim, este setor é apresentado como sendo o meio termo dos outros dois, “intermediando as relações entre o Estado e o mercado no que tange as questões de melhora social”, conforme Camargo (2001 *apud* SILVA; VASCONCELOS; NORMANHA FILHO, s.d.).

O Terceiro Setor surgiu no país como um reflexo de atividades filantrópicas, instituindo as organizações de sociedade civil para assegurar direitos, diminuir as desigualdades sociais e preservar o meio ambiente, melhorando, assim, a qualidade de vida local e, conseqüentemente, global (SANTOS; SILVA, 2012). É um setor, com objetivo social, que presta serviço voluntário, ou não, para uma parte carente e significativa da sociedade. Ele atua, na maioria das vezes, em áreas que deveriam ser atendidas pelo poder público, no entanto, devido a várias questões, este não consegue atender toda a sociedade com excelência (SILVA; VASCONCELOS; NORMANHA FILHO, s.d.).

O ecletismo do Terceiro Setor tem seu lado positivo e negativo. Considera-se positivo o fato de revelar o pluralismo das formas de atuação comunitária e negativo o fato de mostrar lógicas de intervenção social e modalidades de articulação externa muito diferentes,

dificultando assim a sua identidade (MENDES, 1999). Ele é composto por organizações com um objetivo social, mas que ainda não sabem exatamente o que são e como devem se estruturar, fazendo com que exista o receio de se utilizar mecanismos gerenciais, acreditando-se que, dessa forma, estaria descaracterizando essas organizações como sociais (ASSIS; VIEGAS; CKAGNAZAROFF, 2011).

Atualmente o terceiro setor brasileiro está envolvido em um paradoxo, no qual, de um lado, se mostra sob uma grande promessa de eficiência, mas, do outro lado, apresenta evidências de que se encontra mal equipado para assumir este papel tão importante no cenário contemporâneo (TEIXEIRA *et al.*, 2005). Segundo Silva (2010 *apud* ASSIS; VIEGAS; CKAGNAZAROFF, 2011), a crescente presença destas organizações no cenário nacional faz com que apareçam desafios, tanto referentes à crescente concorrência por recursos, tendo como justificativa o aumento do número destas organizações, quanto à qualidade do trabalho executado, o qual influencia a imagem que a sociedade tem sobre elas.

Nesse contexto, é preciso buscar uma nova maneira de compreender a gestão para que a sustentabilidade dessas organizações seja garantida e torne, assim, sua atuação mais eficaz na vida das pessoas que pretendem beneficiar (SILVA; SANTOS, 2012). A criação de um plano eficaz de captação de recursos que proporcione a capacidade de atingir os resultados desejados é um fator fundamental, no entanto, diversas organizações não possuem esse quesito (SILVA; VASCONCELOS; NORMANHA FILHO, s.d.). Segundo Silva (2002 *apud* TEIXEIRA *et al.*, 2005), na administração de organizações sem fins lucrativos, existem dois fatores fundamentais para seu crescimento e desenvolvimento: a captação de recursos e a correta utilização de talentos humanos. Para Albuquerque (2006 *apud* SILVA; VASCONCELOS; NORMANHA FILHO, s.d.), a captação de recursos pode ser chamada de “mobilização de recursos”, já que o trabalho com os recursos não diz respeito apenas à busca de novos contatos e parcerias, mas também ao aperfeiçoamento dos recursos já conquistados (TEIXEIRA *et al.*, 2005).

Apesar de não existir um modelo único de gestão para ser adotado neste tipo de organização, acredita-se que a maneira como os métodos gerenciais são aplicados é o fator diferenciador para se obter sucesso (SILVA; SANTOS, 2012). Nesse contexto, Camargo (2001 *apud* SILVA; VASCONCELOS; NORMANHA FILHO, s.d.) acredita que o terceiro setor vai além da mobilização em busca de proporcionar uma melhor condição para o próximo, por meio de donativos, possuindo um papel de transformar o pensamento da sociedade na busca da eliminação do individualismo, atraindo recursos para que todos os indivíduos consigam trabalhar ativamente perante a sociedade.

## **Professores da Área Artística**

Na escola brasileira, de uma forma geral, é predominante um ensino de artes de poucos méritos, dando-se com maior ênfase justamente em um nível de escolaridade em que as atividades lúdicas são fundamentais (SANTANA, 2013). O teatro possui grande importância, pois é visto como um dos possíveis elos entre o contexto social contemporâneo

e o indivíduo, em um processo que colabora para o desenvolvimento humano. Por esse motivo, as políticas públicas deveriam incentivar mais a construção de espaços direcionados à cultura e arte (VASCONCELLOS, 2006). O descaso do governo relacionado ao ensino das artes cooperou para o desvirtuamento dessa área de conhecimento. Assim, tornaram-se comuns casos de omissão da orientação formal na prática das salas de aula, nos editais de concurso e, inclusive, na atualização de professores, sendo repassada, diversas vezes, ao terceiro setor por meio de repasse de recursos (SANTANA, 2013).

O teatro revelou-se como um espaço fértil para a experimentação da postura teatral que surgiu no pós-modernismo (MOREIRA, 2007). O século XX, devido principalmente às escolas de teatro, revelou um grande desenvolvimento das poéticas teatrais (BELLO, 2013). Dessa forma, devido à união dos conhecimentos já existentes com as novas formas de fazer teatro, surgiu uma tendência em valorizar o processo teatral além de seu resultado final (SANTANA, 2013). Nesse sentido, ao final da década de 1920, Brecht inseriu o conceito de peça didática, na qual se espera que os atores participantes sejam influenciados socialmente, passando a refletir de forma crítica sobre as relações histórico-sociais (VASCONCELLOS, 2006).

De extrema importância para o tema, ao falar sobre teatro e pedagogia, não se pode esquecer do professor/ator/diretor Stanislavski, o qual deixou como legado, para o ator e para a pedagogia teatral, modos de se tornar ator. Ele criou uma forma própria de dizer e fazer teatro, cujas propostas não eram restringidas apenas às regras para o trabalho pedagógico, mas aos modos de pensar, de fazer e de ser dos princípios teatrais. Dessa forma, devido às contribuições de Stanislavski para a prática teatral, ao se falar em teatro, pensa-se em como se aprende, como se ensina, como tornar-se humano e ser sujeito de um processo criativo (ICLE, 2008 *apud* BELLO, 2013).

Bello (2013) destaca a singularidade das práticas pedagógicas dos professores de teatro e o reflexo que possuem nas atitudes dos alunos. Ele acredita que, no teatro, a postura dos professores, ao mesmo tempo que conduz ao estabelecimento de uma cumplicidade entre o grupo, o qual dilui a autoridade que normalmente é apenas do professor, percebe-se também que a disciplina é um valor de grande importância. Nesse contexto, para Chalita (2001 *apud* MARTINS, 2013), atender às necessidades singulares de determinados alunos é estar ligado à diversidade, já que é tarefa do professor considerar as especificidades deles, analisando suas possibilidades e avaliando a eficácia das medidas aplicadas. Pessoas que integram um mesmo grupo cultural possuem referências em comum para interpretar as experiências afetivas, pessoais ou conjuntas dos outros membros do grupo. Dessa maneira, os alunos têm a possibilidade de experimentar um diferente processo de aprendizagem, entrando em contato com suas potencialidades pessoais e capacidades de trabalhos em grupo (MARTINS, 2013).

Segundo Peter Slade (1954 *apud* VASCONCELLOS, 2006), em sua proposta educacional de teatro, a educação prepara o aluno para toda sua vida, não funcionando apenas como um processo de acúmulo de informações. Assim como qualquer outra atividade da vida, o teatro, com muitas características conjuntas com o lazer, é desejado por ser prazeroso, o que não

significa que não possua outros efeitos incorporados (MARTINS, 2013).

## **METODOLOGIA**

Este estudo de caso trata de um projeto sediado no Morro do Vidigal, na zona sul do Rio de Janeiro. O universo da pesquisa de campo foi o corpo administrativo e os professores do Nós do Morro, incluindo tanto os que fazem parte do projeto atualmente como aqueles que fizeram parte no decorrer de sua trajetória desde seu surgimento, além de um informante-chave. Dos professores, foram entrevistados Cico Caseira e Fátima Domingos e, dos ex-professores, foram entrevistados Fernando Melvin e Viviana Rocha. A seleção dos sujeitos foi realizada por acessibilidade ou por conveniência, já que, segundo Gil (2008), este tipo de seleção aplica-se em estudos exploratórios e qualitativos, nos quais não é exigido um nível elevado de precisão.

Para a obtenção dos dados empíricos, foi feito o uso da observação simples na sede do Nós do Morro. Segundo Gil (2008), nesse tipo de observação, o pesquisador, permanecendo alheio ao grupo que pretende estudar, observa espontaneamente os fatos que ocorrem. Para o autor, a principal vantagem desse método é a percepção dos fatos sem qualquer intermediação. Além disso, foram realizadas entrevistas por pautas (semiabertas) de maneira individual com os sujeitos selecionados, sendo elas gravadas e transcritas posteriormente. Os principais pontos abordados nas entrevistas foram: como o entrevistado teve conhecimento sobre o projeto; de que maneira foi selecionado para trabalhar no projeto; o que fez com que permanecesse e/ou não permanecesse no projeto. Vergara (2014) afirma que, nesse tipo de entrevista, o entrevistador escolhe pontos para serem explorados com os entrevistados. De maneira detalhada, Gil (2008) explica que a entrevista por pauta apresenta um certo grau de estruturação, na qual as pautas devem ser ordenadas e possuir relação entre si. Ainda segundo o autor, o entrevistador faz algumas perguntas diretas e permite que os entrevistados falem livremente acerca deste ponto. Assim, esse será o tipo de entrevista realizado, por acreditar-se que os respondentes se sentirão mais à vontade para responder a questões formuladas de maneira menos rigorosa.

O tratamento dos dados coletados no estudo foi realizado através de uma técnica de investigação chamada análise de conteúdo. Gil (2008) explica que ela se desenvolve em três fases: pré-análise, exploração do material e tratamento dos dados; inferência; e interpretação. A primeira é a fase da organização, iniciando normalmente com os primeiros contatos com os documentos e depois ocorre a escolha dos documentos, a formulação de hipóteses e a preparação do material a ser analisado. A segunda é uma fase longa com o objetivo de administrar sistematicamente as decisões tomadas na primeira fase. Por fim, a terceira fase tem o objetivo de tornar os dados coletados válidos e significativos. Além disso, foi buscada a saturação repetitiva, a qual significa a suspensão de inclusão de novos participantes quando os dados passam a ser redundantes ou repetitivos.

Em relação às limitações dos métodos utilizados, segundo Gil (2008), ao se tratar de observação simples a maior limitação é a ampla margem de interpretação subjetiva ou parcial

do que será estudado. Ainda segundo o autor, as maiores limitações da entrevista são: a falta de motivação do entrevistado para responder as perguntas; a inadequada compreensão do significado das perguntas; o fornecimento de respostas falsas, determinadas consciente ou inconscientemente; e a influência das opiniões pessoais do entrevistador sobre as respostas do entrevistado.

Dessa maneira, é relevante lembrar um fato importante declarado por Vergara (2014) como sendo inevitável. Para a autora, apesar da intenção de se chegar a uma neutralidade científica, qualquer pesquisador possui crenças, paradigmas e valores anteriores ao estudo, o que torna essa ideia de neutralidade refutável.

## **ANÁLISE DE RESULTADOS**

### **Liberdade, autorrealização e engajamento social**

Com base nas entrevistas realizadas, foi possível observar a existência tanto de fatores motivacionais individualistas como coletivos no que tange aos motivos dos profissionais entrevistados para optarem por trabalhar no Nós do Morro, confirmando a ideia de que ambas existem e influenciam o trabalho (PINTO, 2010). De maneira geral, percebeu-se com maior frequência, por parte dos professores de teatro, a presença de motivação coletiva em relação ao engajamento e à permanência no Projeto Nós do Morro. Ainda assim, mesmo que em menor número, percebeu-se também a presença de motivação individual.

Fátima Domingos, professora de teatro do Nós do Morro há 13 anos, fala sobre as razões que impulsionam sua motivação para permanecer no projeto durante tantos anos, incentivando constantemente sua vontade de acrescentar sempre mais em seu trabalho, tanto em benefício próprio como em benefício de seus alunos. Ela acredita que o Nós do Morro possui um grande diferencial em relação aos alunos e que isso alimenta sua vontade de dar aulas em um projeto sociocultural como esse:

Eu gosto de gente que não só deseja, mas que necessita. Ela necessita, porque eu acho que o desejo, ele dá e passa, agora quando você necessita, você quer, sabe, quando você tem interesse. Então, eu sinto essa sede e isso me alimenta, isso me deixa atenta, me leva a correr mais atrás de conhecimentos, de possibilidades, de pesquisar mais, porque eu tenho esse lugar de ter interesse.

Cico Caseira, também professor de teatro do Nós do Morro há 6 anos, fala sobre sua motivação de permanecer no projeto mesmo quando este passou por uma grande dificuldade financeira. No ano de 2014, o Nós do Morro deixou de ser patrocinado pela Petrobras, um dos patrocínios mais importantes do projeto, o que fez com que a verba de vários funcionários precisasse ser cortada. Este fato ocasionou o afastamento de diversos profissionais, inclusive a maioria dos professores, diminuindo o número de turmas de 18 para 3, e alguns membros do corpo administrativo precisaram acumular tarefas para conseguir manter o funcionamento do projeto. Ainda assim, mesmo em um período de dificuldade, 3 dos professores se mantiveram trabalhando sem remuneração por um período indeterminado, para que o Nós do Morro não precisasse fechar suas portas. Cico Caseira

acredita que, mesmo diante das dificuldades enfrentadas, existia uma liberdade maior de criação artística para cada professor, o que acabou por proporcionar um grande impulso para sua motivação de permanecer. Sobre esse período, comentou:

Teve uma transição, crise, essas coisas, então ficamos 3 professores por um período 0800, que a gente chama. A gente pegou a turma de graça, foi uma troca mesmo. Estamos ali, vamos fazer, temos que fazer, alguém tem que colocar a mão na massa. Acho que nos deram uma liberdade maior, porque a gente não estava ganhando. A gente estava ganhando outra coisa, a gente estava através do afeto mesmo, da amizade, então a gente mergulhou.

Este depoimento confirma o que foi apontado na literatura no que diz respeito ao fato de ser muito importante dar ao profissional a liberdade para colocar novas ideias em prática para que ele se sinta motivado (ANTUNES; STEFANO; SANTOS, 2013). No episódio da falta de remuneração citado pelo entrevistado, essa liberdade se mostrou tão importante que conseguiu suplantar a falta de recursos financeiros naquele momento.

Além dos professores, ex-professores afirmaram motivos semelhantes que resultaram em seu engajamento e permanência por determinado período no Nós do Morro. Fernando Melvin, ex-professor do projeto, o qual permaneceu no mesmo por 5 anos, fala sobre o prazer em ver o resultado positivo e transformador que o trabalho do Nós do Morro tinha na vida dos alunos que frequentavam as aulas no local, motivando, assim, os próprios professores que percebiam a diferença que faziam naquela comunidade. Sobre esse fato, Fernando Melvin afirmou:

Eu não dava aula pra criança, dava só pra adolescente e adulto, mas via que fazia muito bem pra elas, porque várias tinham problemas de família, essas coisas. E chegavam lá, era uma válvula e era tão bonito ver o brilho e eles iam crescendo. E o Nós do Morro conseguia dar esse espaço.

Viviana Rocha, também ex-professora do projeto, a qual permaneceu neste por 4 anos, fala sobre a importância que o projeto traz para os moradores do Vidigal. Ela acredita que a seriedade como esse trabalho é levado e a influência positiva que ele provoca no local foi um grande impulso para a motivação que a manteve no projeto durante o período em que esteve lá:

O que me fez permanecer no projeto durante esse período é que o trabalho é muito bacana, né? Isso de trazer as crianças pra fazer teatro. [...] É um trabalho muito bacana e sério. Foi o que me fez permanecer lá, a seriedade do trabalho, a importância do trabalho ali dentro do Vidigal e aquele polo que o Nós do Morro, o casarão, ali, é um polo de cultura mesmo dentro do Vidigal.

Esses dois últimos depoimentos apontam que, por mais que existam motivações internas por parte dos profissionais envolvidos com a ONG, como a autorrealização profissional e o prazer de possuir liberdade artística para lecionar, é inegável que a motivação de pertencer a um projeto que pode ser muito importante para a vida dos alunos é grande responsável por atrair e manter esses profissionais no Nós do Morro.

## A HORA DE PARTIR

Diferentemente das questões em relação ao engajamento e à permanência, as motivações para sair do projeto foram unanimemente individuais. O episódio da falta de patrocínio ocorrido no ano de 2014 influenciou fortemente a decisão de sair do projeto de vários profissionais. Isto mostrou o quanto a falta de remuneração, uma motivação externa, pesou sobre a decisão de deixar o trabalho na ONG, até porque muitos não possuíam outro trabalho além daquele. Além deste fato ocorrido na época da crise, outros profissionais optaram por sair do projeto em outros momentos por motivos que também eram individuais e, mais uma vez, de natureza externa.

Isso confirma o fato de que, no mesmo ambiente de trabalho, é possível deparar-se com indivíduos que, mesmo exercendo as mesmas funções e expostos a condições parecidas, possuem um comportamento diferente, devido ao fato de que cada ser humano possui sua própria história, com suas próprias experiências, valores, necessidades e objetivos. Todas essas questões fazem com que suas reações em relação ao ambiente, aos colegas de trabalho, aos chefes e às adversidades sejam muito particulares (PIMENTA; GARBIN, 2013).

Fernando Melvin abordou a questão financeira quando a quantidade de verba do projeto diminuiu devido à crise relacionada ao patrocínio da Petrobras. Ainda que se identificasse bastante com o projeto e até ter tentado voltar a trabalhar no mesmo posteriormente, explica que a questão da remuneração foi a única razão para deixar de trabalhar no Nós do Morro. Fernando Melvin explica que este é um trabalho que requer muito do profissional e a questão financeira acaba pesando por isso. Nesse sentido, ele mencionou:

Na verdade, o que me fez sair foi só a questão financeira mesmo. [...] No final do ano passado, eu liguei de novo lá pra saber “pô, e aí, eu tô querendo voltar, eu gosto muito daí, não sei o quê”, mas realmente a questão financeira... Porque, assim, requer muito, não é que eu vou ficar rico fazendo lá, mas eu tenho que ter o mínimo de ajuda de custo pelo tempo que eu estou gastando ali, porque é muita exigência, muita responsabilidade. Você lida com um lugar que tem assistência social, você lida com várias coisas que você tem que estar inteiro lá.

Viviana Rocha também fala sobre os motivos que a levaram a se ausentar do projeto, os quais, como mencionado anteriormente, também são relacionados a fatores externos. Ela explica que, após se mudar para um local distante do Vidigal e devido ao acúmulo de trabalho na época, acabou optando por sair do trabalho, pois tinha se tornado mais difícil de operacionalizar no momento. Sobre isso, ela comentou:

O que me fez sair do projeto não tinha nada a ver com o Nós do Morro em si, era mais por questões pessoais. Eu estava dando muitas aulas, estava muito cansada e acabava que o Nós do Morro era o projeto mais longe, assim, que eu tinha, que exigia mais tempo pra ir e pra voltar. Eu fui morar longe, bem longe ali do Vidigal, de muita coisa, e começou a ficar um pouco inviável pra mim.

Além disso, ela afirma também que, a princípio, se ausentaria temporariamente, mas, devido à questão da diminuição de profissionais decorrente da crise, acabou não tentando voltar.

Nesse sentido, ambos demonstraram um envolvimento emocional muito forte com o Nós do Morro. Viviana Rocha, hoje com 38 anos, conta que conheceu o projeto através de Cico Caseira, aos 18 anos, e que já admirava o trabalho do grupo desde então. Inclusive, foi dar aula no projeto através de uma indicação feita pelo próprio Fernando Melvin. Ele fala do Nós do Morro com muita admiração, tanto pelo projeto em si, como pela cultura do próprio Vidigal.

## **O CONTEXTO DO TRABALHO - DESAFIOS ARTÍSTICOS E SOCIAIS**

Outra questão importante de mencionar é a parte artística do projeto e sua influência na vida daqueles que fazem parte do mesmo. Retomando Vasconcellos (2006), ao falar sobre a inserção, ao final da década de 1920, do conceito de peça didática por Brecht, na qual se espera que os atores participantes sejam influenciados socialmente, passando a refletir de forma crítica sobre as relações histórico-sociais. Essa ideia possui, como maior intuito, a conscientização e a mudança na postura crítica diante das relações econômicas e sociais impostas pela realidade. Essa questão é exercida no próprio projeto Nós do Morro, por exemplo, por Cico Caseira, o qual explicou sobre a época em que começou a trabalhar no projeto, bastante tensa devido à transição entre pacificar ou não o Vidigal, e a forma que encontrou de associar seu próprio trabalho com os alunos à realidade vivenciada por eles e pelo resto da comunidade. Sobre essa época, ele mencionou:

A primeira vez que eu cheguei lá estava em guerra, estava pra pacificar, foi o ano que estava assim “pacífica ou não pacífica”. Então eu dava de cara com todo esse poder paralelo, que é o tráfico na rua, na calçada, de cara com a metralhadora e aí eu resolvi montar o “Rei de Copas”, que é uma peça que passa numa guerra, aonde mostra que a guerra pode ser muito idiota, né, ela mata, mas, às vezes, é por um absurdo, por uma coisa idiota.

Antônio Martins (2013) enfatiza ainda mais essa questão ao comentar sobre o fato de pessoas que integram um mesmo grupo cultural possuírem referências em comum para interpretar as experiências afetivas, pessoais ou conjuntas dos outros membros do grupo e, dessa forma, mostrando o dever do professor de atuar em sala de aula, levando em consideração fatores sociais, culturais e a história educativa de cada aluno. E, mais uma vez, essa ideia é reforçada por Cico Caseira ao falar que a diversidade de pessoas e de fases em que a comunidade passava acabava por direcionar as montagens teatrais do Nós do Morro:

Tem gente que sabe ler, tem gente que não sabe ler, tem gente que é guardador de carro e de noite vai lá e faz teatro, tem gente que tem dinheiro, tem gente que não tem dinheiro, tem gente que tem estudo, tem gente que não consegue mexer o corpo, tem gente que já mexe mais, tem gente que já tem uma cultura, tem gente que não tem cultura nenhuma. Então faz dessa coisa heterogênea. Aí você também vai direcionando seu trabalho. [...] Cada montagem tinha a ver com um momento da comunidade.

Essas questões mostram que as dificuldades acabam funcionando como fatores motivadores

para os profissionais. Muitos acreditam que as dificuldades acabam prejudicando a motivação do trabalhador, mas, como pode ser percebido em alguns trechos mencionados por Fátima Domingos e Cico Caseira, quando se gosta e se está motivado para realizar certa tarefa, as dificuldades acabam por instigar e alimentar a vontade de fazer mais por si e pelo coletivo.

## **A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO NO TERCEIRO SETOR**

A análise das entrevistas realizadas mostrou a extrema importância de uma boa gestão em uma Instituição do Terceiro Setor. Assim como mencionado por Albuquerque (2006 *apud* SILVA; VASCONCELOS; NORMANHA FILHO, s.d.), muitas organizações veem-se obrigadas a limitar suas atividades devido à falta de recursos, seja financeiro, humano ou de infraestrutura, e, a partir daí, a captação de recursos começa a ser vista como uma necessidade. O autor destaca, ainda, que a captação de recursos pode ser chamada de “mobilização de recursos”, já que o trabalho com os recursos não diz respeito apenas à busca de novos contatos e parcerias, mas também ao aperfeiçoamento dos recursos já conquistados. Dessa forma, saber vender uma ideia e ter um projeto consistente é um grande diferencial entre aqueles que conseguem e os que não conseguem recursos (TEIXEIRA *et al.*, 2005).

Informantes-chave comentaram sobre uma época conturbada em que a Maria José, também conhecida como Zezé, estava na direção do Nós do Morro. Eles afirmaram que a diretora trabalhava bastante todos os dias no projeto e tinha dificuldade em delegar as tarefas, centralizando grande parte do trabalho. Acredita-se que isso possa ter ocorrido pelo fato dela ser uma das fundadoras do projeto e, por este motivo, ter um apego e uma preocupação muito grande com o que era realizado ali dentro. No entanto, a atual direção implementou uma forma de gestão descentralizada, delegando as diversas funções entre os membros do grupo, o que mostrou ser mais eficiente para o desempenho organizacional.

O fato de o Nós do Morro ter passado por uma grande dificuldade financeira no ano de 2014 mostrou o quanto a gestão de recursos precisa estar preparada para manter um projeto como esse funcionando. Apesar de terem enfrentado grandes dificuldades no período, a equipe administrativa focou durante alguns meses em uma estratégia para conseguir manter a qualidade do trabalho exercido pelo grupo. Mesmo com todas as dificuldades, o fato de conseguirem manter um projeto tão importante, mesmo que em menor proporção, faz com que se perceba a força de vontade e a preocupação em fortalecer as estratégias de gestão da instituição para que não seja necessário passar pelo mesmo problema futuramente.

Essas informações confirmam o que foi apontado na literatura em relação a essa fragilidade enfrentada pelas organizações do terceiro setor em relação à gestão, corroborando a ideia de que a melhoria dessa área dentro destas organizações exerceria um papel essencial para diminuir os desafios enfrentados pelas mesmas (TEIXEIRA *et al.*, 2005).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Aspectos da motivação dos trabalhadores vem recebendo destaque nas organizações, principalmente na área de gestão de pessoas, devido ao fato de estar sendo considerado um fenômeno influenciador da produtividade do profissional e, conseqüentemente, de um bom desempenho organizacional (SOUZA; LIMA; MARQUES, 2008). Nesse contexto, é preciso destacar que não existe um consenso teórico em relação aos fatores que levam à motivação do indivíduo, sendo determinada apenas uma ideia central do conceito, a qual afirma que motivação é o que mobiliza e impulsiona o homem para a realização de um comportamento (SAMPAIO; MORÁVIA, 2009).

Normalmente, as pesquisas sobre este tema enfatizam o trabalho em organizações de mercado, embora o crescimento do Terceiro Setor na economia represente uma demanda de entendimento sobre o comportamento neste tipo de organização (SOUZA; CARVALHO, 2006). A gestão nas ONGs tem sido um dos assuntos de maior preocupação para os profissionais da área da Administração, devido às demandas sociais que esse tipo de organização enfrenta em seu dia a dia, o que demonstra a importância do aprimoramento contínuo, com a revisão de estratégias organizacionais (SILVA; SANTOS, 2012).

Entre as modalidades de organizações do Terceiro Setor, destacou-se a área sociocultural, devido ao fato de que deveria existir um maior incentivo à construção de espaços direcionados à cultura e arte, já que o teatro possui grande importância por ser considerado um dos possíveis elos entre o indivíduo e o contexto social contemporâneo em um processo colaborativo para o desenvolvimento humano (VASCONCELLOS, 2006).

Diante de todas essas questões, surgiu o problema de pesquisa para este estudo: Quais as motivações que levam ao engajamento e à permanência de professores de artes cênicas em um projeto sociocultural como o Nós do Morro? A literatura revista foi bastante útil para a realização desta pesquisa, principalmente em relação à motivação e às organizações do Terceiro Setor, devido ao grande número de estudos já realizados sobre esses assuntos. Isto possibilitou o acesso a diversos autores e, conseqüentemente, a informações e considerações complementares, enriquecendo ainda mais o estudo para a realização da pesquisa. A ida a campo foi igualmente enriquecedora, possibilitando a percepção da aplicação prática das teorias estudadas. Dessa forma, foi possível visualizar de perto a importância da gestão e da motivação em uma organização, inclusive em um projeto sociocultural, assim como as conseqüências que a falta ou a má utilização dessas questões pode trazer para a instituição e seus membros.

Mesmo já existindo diversos estudos sobre o tema motivação, este é um assunto de extrema complexidade, podendo ser abordado de diversas formas. Sendo assim, esta pesquisa trouxe como contribuição mais uma abordagem, possibilitando que esse assunto não fique estagnado. Em relação ao tema de organizações do Terceiro Setor, o presente estudo permitiu a abordagem de um tema de extrema relevância e, ainda hoje, bastante confuso no meio, a gestão dentro dessas organizações, contribuindo assim para uma maior consciência sobre a necessidade do bom funcionamento dessa área para que sejam bem-sucedidas. Além disso, outra grande contribuição foi a abordagem sobre professores da área artística, área esta que

é bem pouco estudada no Brasil, principalmente com o enfoque voltado para os professores.

Como sugestão para a realização de estudos futuros, destaca-se um maior aprofundamento no tema relacionado tanto à área artística como, mais especificamente, ao teatro e aos professores de artes cênicas. Nesse sentido, podem ser abordados assuntos sobre a formação e a disponibilidade de trabalho existente para os professores de artes cênicas atualmente. Além disso, estudos sobre a gestão em organizações do terceiro setor na área sociocultural também pode ter grande relevância para estudos futuros, abordando e esclarecendo as particularidades desse modelo de instituição.

## NOTA

1 Submetido à RIGS em: mar. 2017. Aceito para publicação em: set. 2017.

## REFERÊNCIAS

ANTUNES, E.; STEFANO, S.; SANTOS, H. A MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO E SUA IMPORTÂNCIA ESTRATÉGICA: ANÁLISE DA PERSPECTIVA INDIVIDUAL EM UMA EMPRESA DO RAMO DE AUTOPEÇAS E SERVIÇOS. IN: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO. 4. **Anais...** Brasília, 2013.

ASSIS, L.; VIEGAS, G.; CKAGNAZAROFF, I. Gestão de recursos humanos no terceiro setor: um estudo descritivo das organizações de Belo Horizonte. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, Belo Horizonte, v. 10, n. 2, p. 297-323, maio/ago. 2012.

BELLO, M. A docência em teatro: uma investigação a partir da prática dos professores. **Revista da FUNDARTE**, Montenegro, v. 13, n. 25, p. 85-95, jan./jun. 2013.

BENDASSOLI, P.; ANDRADE, J. Significado do trabalho nas indústrias criativas. **RAE**, São Paulo, v. 51, n. 2, p. 143-159, mar./abr. 2011.

COUTINHO, M. O uso da abordagem dialógica do teatro em comunidades na experiência do grupo Nós do Morro, da favela do Vidigal, no Rio de Janeiro. **InterAÇÕES**, Rio de Janeiro, v. 1, n. 1, p. 108-123, 2006.

FURTADO, L. **Dar dinheiro é prata, dar suporte e trabalho é ouro**: um estudo empírico sobre a motivação no trabalho de servidores públicos. In: ENCONTRO DA ANPAD. 37. **Anais...** Rio de Janeiro, 2013.

GIL, A. **Métodos e técnicas de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008. Disponível em: <<https://ayanrafael.files.wordpress.com/2011/08/gil-a-c-mc3a9todos-e-tc3a9cnicas-de-pesquisa-social.pdf>>. Acesso em: 30 abr. 2015.

GOMES, R.; BERMAN, A. Ética, liderança e motivação no trabalho: micro comportamentos organizacionais associados entre os servidores públicos. In: ENCONTRO

DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNANÇA. 36. **Anais...** Salvador, 2012.

GROHMANN, M.; CUNHA, L.; SILINSKE, J. Relações entre motivação, satisfação, comprometimento e desempenho no trabalho: estudo em um Hospital Público. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO. 4. **Anais...** Brasília, 2013.

MARTINS, A. **O teatro como possibilidade metodológica de ensino e aprendizagem para a educação de jovens e adultos – EJA.** 2013. 41 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Licenciatura em Teatro) – Instituto de Artes, Universidade de Brasília, Brasília, 2013.

MARTINS, J.; EMMENDOERFER, M. O que vem sendo escrito sobre motivação na esfera da Administração Pública: um estudo à luz das publicações nos EnANPAD's no período de 1997-2006. In: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNANÇA. 32. **Anais...** Salvador, 2008.

MENDES, L. Estado e terceiro setor: uma análise de aproximação. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 50, n. 3, p. 72-91, jul./set. 1999.

MOREIRA, J. **A pedagogia teatral do grupo Tá na Rua.** 2007. 138 f. Dissertação (Mestrado em Teatro) – Programa de Pós-Graduação, Mestrado e Doutorado em Teatro, Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2007.

OLIVEIRA, E.; GODOY-DE-SOUZA, E. O Terceiro Setor no Brasil: Avanços, Retrocessos e Desafios para as Organizações Sociais. *Revista Interdisciplinar de Gestão Social*, v. 4, n. 5, p. 181-199, 2015.

PEDROSA, R. *et al.* Motivação: diferença de percepções entre funcionários e gestores. In: ENCONTRO DA ANPAD. 37. **Anais...** Rio de Janeiro, 2013.

PIMENTA, J.; GARBIN, T. Motivação para o trabalho: um estudo com servidores do Ministério Público de Minas Gerais. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO. 4. **Anais...** Brasília, 2013.

PINTO, S. A negação da motivação extrínseca: mito ou realidade? In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD. 6. **Anais...** Florianópolis, 2010.

SAMPAIO, J.; MORÁVIA, C. Motivação de voluntários em creche do terceiro setor. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO. 2. **Anais...** Curitiba, 2009.

SANTANA, A. O ensino de teatro nas séries iniciais e a questão da formação de professores. **Teatro: criação e construção de conhecimento**, Palmas, v. 1, n. 1, p. 16-23, jul./dez. 2013.

SANTOS, E.; SILVA, C. A influência das estratégias de marketing na captação de recursos do terceiro setor. **Revista Brasileira de Administração Científica**, Aquidabã, v. 3, n. 1, p. 94-106, jan./jun. 2012.

SCHIMIGUEL, J.; ROCHA, C.; ROSETTI JUNIOR, H. **O terceiro setor como forma de implementar a inclusão social de jovens e adultos com deficiência.** [S.I.], 2013.

SILVA, E.; VASCONCELOS, S.; NORMANHA FILHO, M. Organizações do terceiro setor: desafios na captação de recursos. **Cadernos da Escola de Negócios**, Curitiba, v. 1, n. 9, p. 20-29. s.d.

SILVA, M.; SANTOS, S. Gestão nas organizações sem fins lucrativos. In: SEMINÁRIO DAS FACULDADES INTEGRADAS CAMPOS SALLES. 4. São Paulo, 2012. **Anais...** São Paulo, CS, 2012.

SOL, A. *et al.* Influências na motivação de vendedores: um estudo envolvendo remuneração, identificação, conflitos, sistemas de controle, diferenciação e facilitadores. In: ENCONTRO DA ANPAD. 38. **Anais...** Rio de Janeiro, 2014.

SOUZA, C.; LIMA, L.; MARQUES A. Fatores condicionantes da motivação de colaboradores voluntários: estudo de caso de uma Empresa Júnior da Universidade Federal de Alagoas. In: ENCONTRO DA ANPAD. 32. **Anais...** Rio de Janeiro, 2008.

SOUZA, W.; CARVALHO. Elementos do comportamento organizacional no trabalho voluntário: motivação na Pastoral da Criança à luz da teoria da expectância. In: ENCONTRO DA ANPAD. 30. **Anais...** Salvador, 2006.

TEIXEIRA, R. *et al.* Terceiro setor: fontes, formas e desafios da captação de recursos nas ONG's de Londrina. **I UNOPAR Cient., Ciênc. Juríd. Empres**, Londrina, v. 6, p. 5-13, mar. 2005.

VASCONCELLOS, E. **Teatro e desenvolvimento humano:** perspectivas para a educação. 2006. 78 f. Dissertação (Mestrado em Teatro) – Programa de Pós-Graduação, Mestrado e Doutorado em Teatro, Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2006.

VERGARA, S. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 15. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

**Marina Dias  
Faria**

Doutora em Administração pela Universidade Federal do Rio de Janeiro.  
Professora adjunta da Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro.

**Patricia Gibson**

Graduada em Administração pela Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro.